

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI URBINO CARLO BO**

**Dottorato di Ricerca in Economia, Società, Diritto**

**Curriculum Economia e Management**

**Anno accademico 2015/2016**

**Tesi di dottorato**

**Titolo tesi:** *“Il settore del commercio elettronico: strategie, dinamiche competitive e analisi strutturali”*

**SSD: SECS-P/07**

**Docente relatore:** Prof. Massimo Ciambotti

**Docente Cotutore:** Prof.ssa Maria Francesca Cesaroni

**Dottorando:** Dr. Francesco Calò

**NUOVO INDICE TESI DI DOTTORATO DI RICERCA**

*“Il settore del commercio elettronico: strategie, dinamiche competitive e  
analisi strutturali”*

**Introduzione**

**PARTE I**

|  |                |
|--|----------------|
| <b>1. L'E-COMMERCE NELL'AMBITO PIU' AMPIO DEL SETTORE DEL COMMERCIO....</b>  | <b>pag. 9</b>  |
| 1.1 Il Commercio e l'e-commerce;.....  | pag. 9         |
| 1.2 L'analisi del mercato e-commerce;.....   | pag. 11        |
| 1.3 Le caratteristiche del settore;.....   | pag. 14        |
| 1.4 Prospettive future.....  | pag. 17        |
| <br>   |                |
| <b>2. STRUTTURA E FUNZIONAMENTO DEL COMPARTO DELL'E-COMMERCE .....</b>   | <b>pag.20</b>  |
| 2.1 Adempimenti per l'inizio attività e strutturazione del sistema di scambio; ..<br>.....                                       | pag. 20        |
| 2.2 I canali di approvvigionamento e magazzino virtuale; .....   | pag. 22        |
| 2.3 I Canali di distribuzione e le vetrine virtuali; .....   | pag. 27        |
| 2.4 I sistemi di incasso, pagamento e trasporto; .....   | pag. 30        |
| 2.5 La fiscalità, la contrattualistica e la privacy;   |                |
| 2.5.1. L'Iva nel Commercio Elettronico; .....  | pag. 33        |
| 2.5.2. Le imposte dirette; .....   | pag. 40        |
| 2.5.3. Il sistema doganale ed il VIES; .....   | pag. 43        |
| 2.5.4. Il M.O.S.S.; .....  | pag. 44        |
| 2.5.5. La contrattualistica e la normativa sugli scambi elettronici;   |                |
| 2.5.5.1. La contrattualistica; .....   | pag. 46        |
| 2.5.5.2. La normativa civilistica, la legge applicabile ed i problemi<br>giuridici dei contratti conclusi telematicamente; ..... | pag. 49        |
| 2.5.5.3. La normativa Europea per i diritti dei consumatori; .....   | pag. 52        |
| 2.5.5.4. La normativa penale; .....  | pag. 54        |
| 2.5.6. La tutela della privacy. ....   | pag. 56        |
| <br>   |                |
| <b>3. STRUTTURA ORGANIZZATIVA E COMPETITIVA DELLE E-AZIENDE .....</b>  | <b>pag. 60</b> |
| 3.1. La struttura organizzativa delle e-aziende; .....   | pag. 62        |
| 3.2. La struttura competitiva delle aziende dell'e-commerce. ....  | pag. 65        |

## PARTE II

### ANALISI DELLE AZIENDE E-COMMERCE

|   |                |
|---|----------------|
| <b>4. OBIETTIVI DELLA RICERCA METODOLOGICA .....</b>                                | <b>pag. 68</b> |
| 4.1. Premessa metodologica; .....   | pag. 68        |
| 4.2. Metodologia della ricerca ed obiettivi; .....                                  | pag. 71        |
| 4.3. Il campione. ....  | pag. 76        |
| <b>5. STRUTTURE E COMPORTAMENTI STRATEGICI DELLE AZIENDE INDAGATE .....</b>         | <b>pag. 78</b> |
| 5.1. La struttura delle società dell'e-commerce; .....                              | pag. 78        |
| 5.2. Analisi strategica, obiettivi e strategie poste in essere; .....               | pag. 84        |
| 5.3. Analisi della struttura competitiva, il web marketing ed i suoi strumenti; ... | pag.100        |
| 5.3.1. E-producement – e-logistic – e-payment (buy side); .....                     | pag.101        |
| 5.3.2. E-distribution – e-logistic – e-payment (sell side); .....                   | pag.104        |
| 5.4. Riscontri finali del questionario. ....  | pag.110        |
| <b>6. ANALISI ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA .....</b>                       | <b>pag.112</b> |
| 6.1     Analisi patrimoniale della aziende e-commerce; .....                        | pag. 112       |
| 6.2     Analisi economica delle aziende e-commerce; .....                           | pag.124        |
| 6.3     Analisi per margini dei bilanci delle aziende e-commerce. ....              | pag.135        |
| <b>7. COCLUSIONI .....</b>  | <b>pag.137</b> |
| <br>  |                |
| <b>Nota Bibliografica .....</b>   | <b>pag.142</b> |
| <br>  |                |
| <b>Appendice .....</b>  | <b>pag.161</b> |

## Introduzione

L'uomo è apparso sulla terra all'incirca 200.000 anni fa, ma per il 99% della sua esistenza è stato impegnato nella difficile arte della sopravvivenza. Con lo stabilizzarsi delle condizioni climatiche, intorno a 10.000 anni fa, ha scoperto l'agricoltura e l'irrigazione ed ha abbandonato la vita nomade. Ha incominciato a produrre e, ben presto, a produrre più di quanto fosse necessario per i suoi bisogni, ed a specializzarsi nella produzione di beni. Questo surplus ha dato l'avvio nella forma del baratto prima e del commercio poi alla più rivoluzionaria trasformazione della sua vita.

La città sumera di Uruk (5000 a.C.) fu la prima più grande città al mondo con un volume di affari e transazioni commerciali mai viste e la necessità di lasciar traccia delle transazioni commerciali diede origine alla scrittura.

Da quel momento in poi il commercio si è evoluto sempre più, passando da un semplice scambio reciproco di merci ad uno scambio merce c/monete. Il trasporto veniva effettuato quasi prevalentemente via terra<sup>1</sup> con evidenti limiti territoriali e temporali. La situazione iniziò

---

<sup>1</sup> Enciclopedia Treccani – Commercio -  
[http://www.treccani.it/enciclopedia/commercio\\_\(Dizionario-di-Storia\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/commercio_(Dizionario-di-Storia)/) - ultimo accesso  
03/10/2016

ad evolversi con i Greci e Romani che avviarono le prime rotte commerciali via mare, riducendo parte dei preesistenti limiti.

La prima vera e propria svolta nel commercio si ebbe tra la fine del 1700 e gli inizi del 1800 con l'invenzione della macchina a vapore che, innovò e, soprattutto, velocizzò completamente sia buona parte della metodologia di produzione che i trasporti (es. treni a vapore, navi a vapore, etc.)<sup>2</sup>. Da quel momento in avanti prese avvio la globalizzazione del commercio, il quasi annullamento dei limiti spaziali e temporali sino ad arrivare agli anni '80 del XX secolo all'avvento del personal computer<sup>3</sup> e di internet.

I Pc ed Internet rappresentano il punto di arrivo ed il punto di svolta epocale nel commercio perché hanno permesso, sia il completo annullamento dei limiti temporali e sia in alcuni casi anche quelli spaziali mediante la dematerializzazione della merce – anytime, anywhere.

Il commercio così strutturato, prende il nome di e-commerce<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Tacconi L. (a cura di) - 2012- *La rivoluzione del vapore nascita e diffusione delle ferrovie* – In storia rivista on line di storia ed informazione – n.49;

<sup>3</sup> Massa P., Bracco G., Guenzi A., Davis J.A., Fontana G.L. e Carreras A. (a cura di) - 2002 – *Dall'espansione allo sviluppo una storia economica d'Europa* – G. Giappichelli editore – Torino – pp. 353-356;

<sup>4</sup> Ministero Industria Commercio e Artigianato, Circolare 1 Giugno 2000, n. 3487/c;

Il nuovo concetto di commercio ha stravolto completamente tutte le fasi mediante le quali si realizzava comunemente uno scambio. Infatti, ora, la merce si visualizza comodamente da un pc attraverso delle vetrine virtuali, la si seleziona mediante un clic, la si paga attraverso sistemi di pagamento elettronici ed infine o la si riceve direttamente via web, oppure, grazie a sistemi di trasporto efficientissimi la consegna avviene in pochissime ore. Tutte queste caratteristiche hanno permesso una drastica riduzione dei tempi ma soprattutto dei costi in tutte le fasi delle transazioni, generando una conseguente riduzione del prezzo finale del prodotto (quasi pari al costo marginale).

Proprio questa riduzione dei tempi e dei prezzi dei prodotti/servizi offerti dall'e-commerce hanno portato ad uno sviluppo esponenziale, negli ultimi anni, di questo che oramai è possibile chiamarlo "settore".

Alla luce di quanto esposto, si vuole verificare il contesto in cui le e-aziende operano, il loro funzionamento, le caratteristiche della loro struttura organizzativa e competitiva, le relative strategie e soprattutto comprendere il paradosso che caratterizza le aziende che operano in tale settore, consistente nel fatto che, pur mostrando un

elevato volume d'affari, i margini di guadagno di tali aziende risultano ridottissimi e spesso decrescenti all'aumentare degli stessi volumi.

Per poter verificare il paradosso su esposto, oltre alla struttura e al funzionamento delle aziende e-commerce, la seguente ricerca sarà organizzata in due sezioni: la prima fondamentalmente teorica e la seconda empirica. Tale struttura ha l'obiettivo di fornire un quadro d'insieme di partenza che, nel prosieguo, verrà arricchito mediante l'analisi degli aspetti amministrativi, contrattuali ed aziendalistici. Infine, dopo aver inquadrato in maniera puntuale l'operatività e la struttura di tali aziende ci si occuperà, nella seconda parte, dell'analisi dei dati di bilancio in modo da poter rispondere adeguatamente alle domande di ricerca.

La prima parte è articolata in 3 capitoli. Il primo capitolo, incentrato sugli aspetti macro economici, si avvia con il confronto tra il commercio tradizionale e l'e-commerce, poi concentra l'attenzione su quest'ultimo e ne analizza l'evoluzione negli ultimi anni in Italia, in Europa e nel mondo.

Il secondo capitolo si occupa dell'analisi di tutte le fasi in cui l'e-commerce si sostanzia, analizzandone gli aspetti amministrativi, gestionali, fiscali, civilistici e penali.

Il terzo ed ultimo capitolo della prima parte, invece, tratta della aspetti aziendalistici, della struttura organizzativa e competitiva di tali imprese, traendo spunti dalla teoria economico-aziendale.

Scopo di questa prima parte è quello di generare nel lettore una struttura d'insieme ma approfondita delle aziende e del settore considerato.

La seconda sezione, invece, sarà empirica ed incentrata nel capitolo 4 sulla metodologia della ricerca, nel capitolo 5 sull'analisi della struttura e delle strategie delle aziende dell'e-commerce.

Il capitolo 6 si occuperà dell'analisi economica, patrimoniale e finanziaria della aziende che effettuano il commercio elettronico.

Seguiranno le conclusioni che, schematizzeranno nel capitolo 7 i risultati ottenuti, motivando le domande di ricerca ed il paradosso esposto ed evidenziando i fattori critici di successo delle aziende e-commerce.

## PARTE I

### 1. L'E-COMMERCE NELL'AMBITO PIU' AMPIO DEL SETTORE DEL COMMERCIO

#### 1.1 Il Commercio e l'e-commerce.

Nel paragrafo introduttivo si è accennato all'evoluzione che il commercio ha avuto, partendo dal baratto per arrivare al commercio elettronico.

Questa nuova forma di commercio non crea una separazione netta con il passato, bensì si configura come una logica conseguenza e coesistenza. Infatti, sia commercio elettronico che quello tradizionale, sebbene si sviluppino con processi diametralmente opposti, le logiche strutturali dell'uno non escludono l'altro ed entrambi sono co-presenti in tutti i settori.

Come si è già accennato, la velocità e le caratteristiche del mondo contemporaneo permettono, di anno in anno, uno sviluppo sempre maggiore del commercio elettronico a scapito di quello tradizionale. Tale processo viene sostenuto dalla sempre più ampia diffusione di internet e degli strumenti di raccordo tra la rete ed il mondo virtuale (pc, tablet, cellulari, etc.).

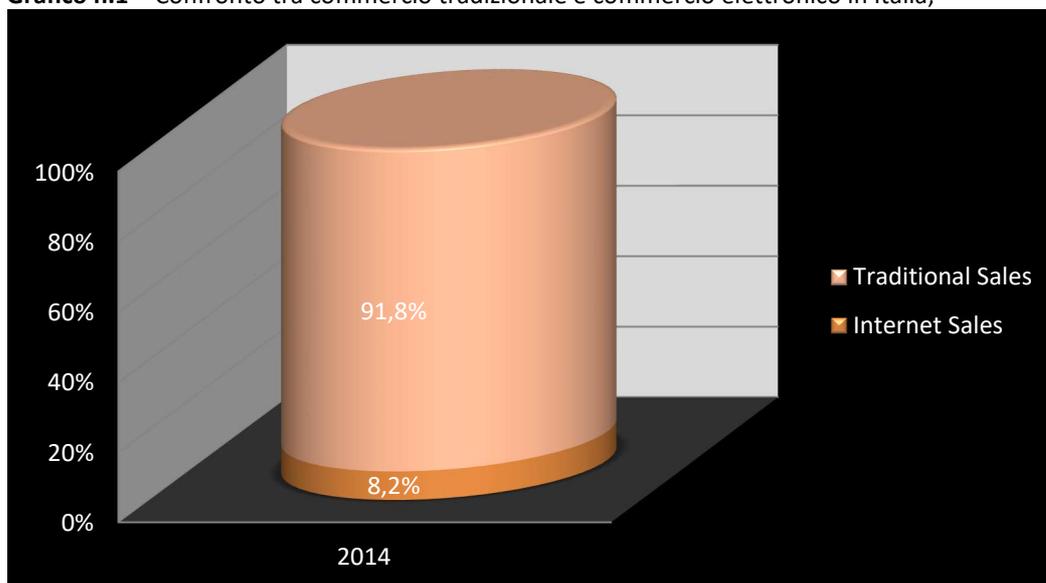
In Italia, in base ad una rilevazione eseguita per il 2014<sup>5</sup>, la percentuale di operatori che acquistano on line si attesta intorno all'8,2%, mentre, coloro che effettuano i loro acquisti mediante il canale tradizionale sono il 91,8% del totale.

---

<sup>5</sup> European B2C E-commerce Report 2015

Graficamente:

**Grafico n.1** - Confronto tra commercio tradizionale e commercio elettronico in Italia;



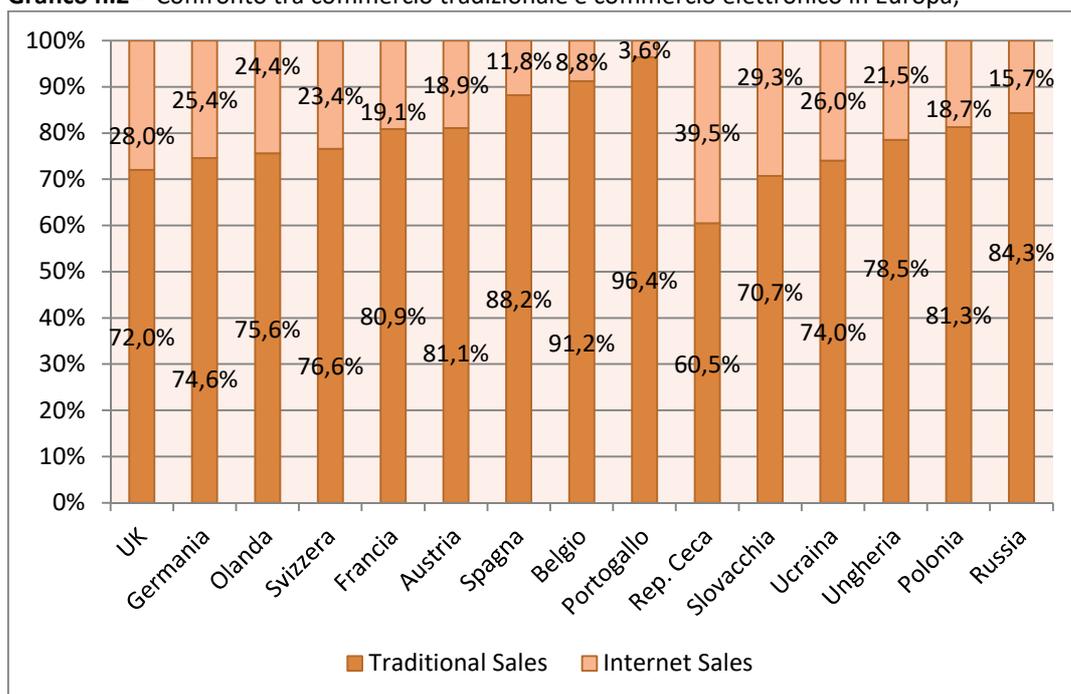
Fonte: European B2C E-commerce Report 2015

Il fenomeno italiano, quindi, mette in luce da una parte, un trend positivo ed in continua crescita ma, dall'altra, una estrema lentezza rispetto a molti altri paesi Europei.

Anche se con velocità diverse, l'e-commerce si sta diffondendo ovunque, strappando "fette di mercato" al commercio tradizionale.

Se si considera che, circa 20 anni fa il commercio elettronico era quasi inesistente, nel 2014, invece, ritroviamo in Europa la situazione riportata nel grafico 2.

**Grafico n.2 - Confronto tra commercio tradizionale e commercio elettronico in Europa;**



Fonte: European B2C E-commerce Report 2015

## 1.2 L'analisi del mercato e-commerce

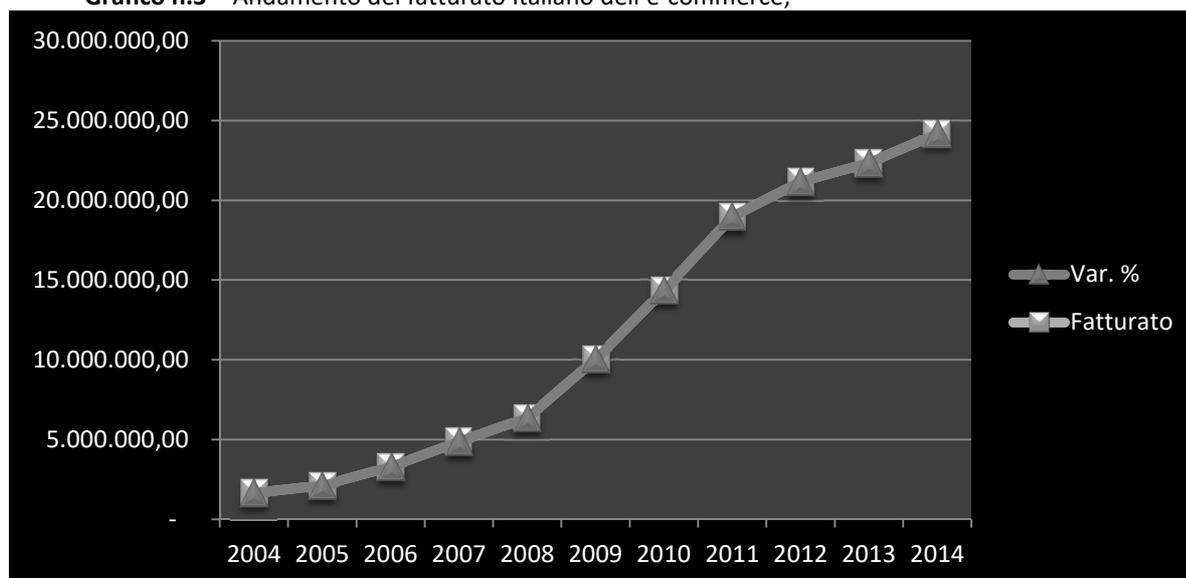
Nel paragrafo precedente si è potuto, da un lato confrontare due valori (percentuale di vendite on line e di quelle effettuate mediante il commercio tradizionale) e dall'altro, comprendere la grandezza ed i volumi che, questo fenomeno denominato "E-commerce" sta generando.

Ora, focalizzando l'attenzione nuovamente ed esclusivamente sulle aziende dell'E-commerce, si inquadreranno tali imprese nel contesto in cui operano, analizzando in questo paragrafo il mercato e nel successivo il settore.

Il mercato di riferimento del commercio elettronico ha delle peculiarità che lo differenziano da qualsiasi altro mercato, consistenti nel non avere una limitata cerchia di individui/aziende a cui rivolgersi e nel non avere limiti territoriali. Chiunque e da qualsiasi parte del globo può acquistare qualsiasi cosa da qualunque altra parte.

Queste peculiarità hanno permesso, e stanno permettendo, a questo settore di espandersi anno dopo anno in maniera esponenziale. Il grafico sotto riportato illustra l'andamento del fatturato italiano dell'e-commerce ed il relativo incremento percentuale dal 2004 al 2014 espresso in miliardi di euro:

Grafico n.3 - Andamento del fatturato Italiano dell'e-commerce;



Fonte: Casaleggio Associati 2015

La situazione in Europa, invece, considerando l'incremento percentuale dell'e-commerce B2C è la seguente:

Tabella n.1 – incremento percentuale del fatturato e-commerce in Europa;

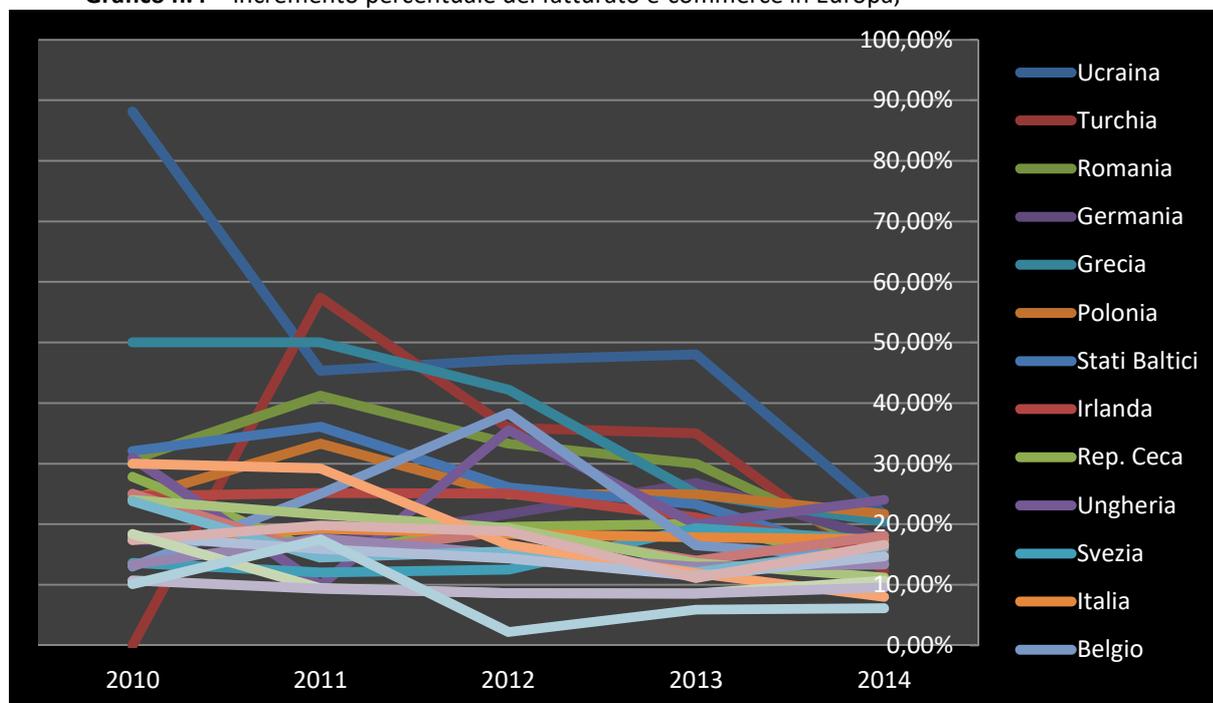
| Nazioni  | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014          | Media  |
|----------|--------|--------|--------|--------|---------------|--------|
| Russia   | 29,70% | 29,20% | 32,70% | 50,50% | 25,40%        | 33,50% |
| Ucraina  | 88,10% | 45,30% | 47,10% | 48,00% | 21,60%        | 50,02% |
| Turchia  | 0,00%  | 57,40% | 35,90% | 35,00% | <b>12,30%</b> | 28,12% |
| Romania  | 30,70% | 41,20% | 33,30% | 30,00% | 15,40%        | 30,12% |
| Germania | 17,30% | 16,70% | 21,70% | 26,80% | 17,30%        | 19,96% |

|                        |        |        |        |        |               |        |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------|--------|
| Grecia                 | 50,00% | 50,00% | 42,20% | 25,00% | 20,40%        | 37,52% |
| Polonia                | 24,20% | 33,30% | 24,90% | 24,90% | 21,70%        | 25,80% |
| Stati Baltici          | 32,10% | 36,10% | 26,10% | 23,30% | <b>13,40%</b> | 26,20% |
| Irlanda                | 24,60% | 25,10% | 25,00% | 21,10% | 15,20%        | 22,20% |
| Rep. Ceca              | 27,80% | 15,30% | 19,60% | 20,00% | <b>13,40%</b> | 19,22% |
| Ungheria               | 30,90% | 9,90%  | 35,50% | 20,00% | 24,00%        | 24,06% |
| Svezia                 | 13,60% | 12,00% | 12,50% | 19,40% | 17,30%        | 14,96% |
| Italia                 | 17,40% | 19,20% | 18,40% | 17,80% | 17,50%        | 18,06% |
| Belgio                 | 13,00% | 25,00% | 38,30% | 16,50% | 14,30%        | 21,56% |
| Danimarca              | 25,00% | 15,00% | 18,90% | 14,00% | 18,10%        | 18,20% |
| Francia                | 24,00% | 21,60% | 19,40% | 13,60% | 11,20%        | 18,22% |
| Portogallo             | 13,30% | 17,70% | 15,00% | 13,00% | 13,30%        | 13,98% |
| Svizzera               | 23,80% | 14,50% | 15,50% | 12,10% | 16,10%        | 16,40% |
| Austria                | 30,00% | 29,20% | 16,60% | 11,90% | 8,00%         | 19,18% |
| UK                     | 18,00% | 15,90% | 14,30% | 11,40% | 14,70%        | 14,86% |
| Spagna                 | 17,40% | 19,80% | 18,80% | 11,10% | 16,60%        | 16,74% |
| Norvegia               | 18,40% | 9,40%  | 8,60%  | 8,50%  | 10,70%        | 11,12% |
| Paesi Bassi            | 10,70% | 9,30%  | 8,60%  | 8,50%  | <b>9,50%</b>  | 9,32%  |
| Finlandia              | 10,10% | 17,50% | 2,20%  | 5,90%  | <b>6,10%</b>  | 8,36%  |
| Crescita Media annuale | 24,59% | 24,40% | 22,96% | 20,35% | 15,56%        | 21,57% |

Fonte: European e-commerce report 2014 e 2015 ed i valori 2014 in grassetto

rappresentano delle stime.

Grafico n.4 - incremento percentuale del fatturato e-commerce in Europa;



Fonte: European e-commerce report 2014 e 2015

Come già accennato in precedenza, il grande sviluppo che questa tipologia di commercio sta avendo, è legata principalmente alla penetrazione che internet ha avuto. Si stima, infatti, che in media il 75% della popolazione mondiale abbia accesso al web, mediante pc, tablet e telefonini. In Europa questa percentuale oscilla tra il 96,5% dell'Islanda al 37.9% dell'Ucraina, con una media del 77,1%<sup>6</sup>.

I numeri dell'e-commerce nel mondo, invece, per il 2014 hanno visto un incremento del tasso di crescita del 22.9% rispetto al 2013, toccando all'incirca quota 1.576 miliardi di euro (valore con tasso di cambio euro dollaro al 31/12/2014)<sup>7</sup>.

In termini di fatturato dall'e-commerce, i principali paesi sono: Cina (al primo posto), USA (al secondo posto) e Regno Unito al terzo. Solo questi tre paesi realizzano da soli il 61% delle vendite B2C mondiali<sup>8</sup>.

### **1.3 Le caratteristiche del settore.**

Il mercato dell'e-commerce, come evidenziato nel paragrafo precedente, negli ultimi 10 anni ha conosciuto un notevole sviluppo. Oltre ad avere una clientela sempre maggiore, legata al continuo miglioramento tecnologico, ha visto il miglioramento dei servizi ad esso connessi, quali: la velocizzazione dei trasporti, il miglioramento

---

<sup>6</sup> Fonte: European B2C E-commerce Report 2015

<sup>7</sup> Fonte: Global B2C E-commerce Report 2014

<sup>8</sup> Fonte: Global B2C E-commerce Report 2015

dell'affidabilità dei canali di pagamento, il moltiplicarsi degli dispositivi attraverso i quali è possibile connettersi ad internet e la vendita on line di qualsiasi tipologia di prodotti, da quelli alimentari a quelli altamente tecnologici.

Per un'attenta analisi del settore è opportuno individuare ed indicare tutti i maggiori attori che a vario titolo intervengono negli scambi e permettono la realizzazione di questa attività e gli incrementi dei volumi giorno dopo giorno. Questi attori sono costituiti dalle società di trading, dagli intermediari finanziari (banche, assicurazioni, etc.) che realizzano servizi finanziari ad hoc, dalle società di trasporto e dalle società produttrici dei beni oggetto delle vendite.

Nel 2015 l'e-commerce in Italia ha visto una crescita che è più che raddoppiata sull'anno precedente, arrivando al 19%, e facendo raggiungere al fatturato italiano circa 29 miliardi di euro.<sup>9</sup>

Tra le aziende di acquisto on line che in Italia attestano maggiori performance, Amazon si aggiudica il primo posto, Ebay il secondo e Booking il terzo. Seguono Trenitalia, Groupon, Zalando, Trivago, Edreams, Vodafone e iTunes<sup>10</sup>.

Tra i partner delle aziende e-commerce che offrono servizi finanziari all'avanguardia, ritroviamo:

1. Paypal;
2. Banca Sella (Gestpay)<sup>11</sup>;

---

<sup>9</sup> 29. Casaleggio Associati – Rapporto e-commerce in Italia 2016 - Ultimo accesso 12.10.2016 – [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)

<sup>10</sup> Wired.it - I dieci siti di ecommerce più popolari in Italia – ultimo accesso 12/10/2016 - <http://www.wired.it/economia/business/2016/05/05/ecommerce-italia/>

<sup>11</sup> Sella.it – Gest pay – ultimo accesso 12/10/2016 - <https://www.sella.it/banca-online/aziende/innovazione-e-pagamenti/e-commerce.jsp>

3. CartaSi mediante il POS virtuale X-Pay<sup>12</sup>;
4. IWBank;
5. Intesa Sanpaolo (moneta on line/Setefi);
6. Monte dei paschi di Siena (MP Shop);
7. Icbpl<sup>13</sup>;
8. Unicredit (PagOnline).

Nel commercio elettronico un ruolo fondamentale è svolto dalle aziende che si occupano del trasporto. Probabilmente, tali aziende sono quelle che maggiormente si sono dovute adeguare, sopportando ingenti costi, alla velocità dell'e-commerce. In Italia le maggiori società di trasporto, partner dell'e-commerce, sono:

1. Bartolini;
2. SDA;
3. UPS;
4. DHL
5. Fedex;
6. GLS<sup>14</sup>.

Come già in precedenza accennato, l'e-commerce si è sviluppato a dismisura, in quanto permette di commercializzare di tutto, dall'abbigliamento, ad accessori di ogni genere, gioielli, Alimenti ed altri cibi per la ristorazione (es. vini), Assicurazioni, Articoli per la casa

---

<sup>12</sup> Cartasi.it - Strumenti di accettazione: POS Virtuale X-Pay – Ultimo accesso 12/10/2016 - <https://www.cartasi.it/gtwpages/common/index.jsp?id=dbnJmTrPfe>

<sup>13</sup> Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane – Payment services – ultimo accesso 12/10/2016 - <https://www.icbpi.it/payment-services/>

<sup>14</sup> Ecommerceschool – Formazione in ecommerce management - COME SCEGLIERE IL MIGLIOR CORRIERE PER IL TUO ECOMMERCE – 2015 – ultimo accesso 12/10/2016 - <http://www.ecommerce-school.it/blog/come-scegliere-il-corriere-per-il-tuo-ecommerce/>

e arredamento, editoria, elettrodomestici, hardware, telefonia, fotografia ed audio, scommesse e giochi d'azzardo, turismo, etc..

Molto importante è il contributo che il mobile commerce ha dato a questo settore, in quanto ha permesso a tutti, in qualsiasi momento della giornata ed in qualsiasi posto un soggetto si trovi (purché vi sia copertura internet), di utilizzare delle app ed effettuare qualsiasi genere di acquisto on line.

#### **1.4 Prospettive future.**

Il motivo trainante che ha permesso lo sviluppo esponenziale dell'e-commerce sta nella continua ricerca da parte dei consumatori del "prezzo più basso". Ciò avviene on line, attraverso il confronto istantaneo dei prodotti in vendita di uno stesso genere perfettamente sostituibili gli uni con gli altri e presenti nello stesso mercato. In pratica, l'acquirente riesce a valutare, in pochissimi istanti, se il prezzo del prodotto che intende acquistare in una determinata vetrina virtuale è il più basso o meno ed in caso contrario trasla il proprio acquisto sul sito e, quindi, sul prodotto più conveniente.

Se nel 2014 il fatturato mondiale del commercio elettronico ha raggiunto circa i 1.576 miliardi di dollari, tale fatturato è salito a 1.671 miliardi nel 2015 e si stima che arriverà a 3.578 miliardi entro il 2019 , per raddoppiare nuovamente nel 2020 con il B2B<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Casaleggio Associati – E-commerce in Italia 2017 – Report n.12 Maggio 2017 – [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)  
- pag. 6;

In Italia sebbene non vi siano politiche statali di aiuto a tale settore, cosa che invece si riscontra in altri paesi come l'UK, la Germania e la Francia, i volumi dell'e-commerce si attestano intorno ai 31,7 miliardi di euro con un incremento del 10% rispetto al 2015<sup>16</sup>. Nel 2017 i settori in cui maggiormente si incentrerà la crescita sono:

**Tabella n. 2** La crescita di alcuni settori dell'e-commerce italiano.

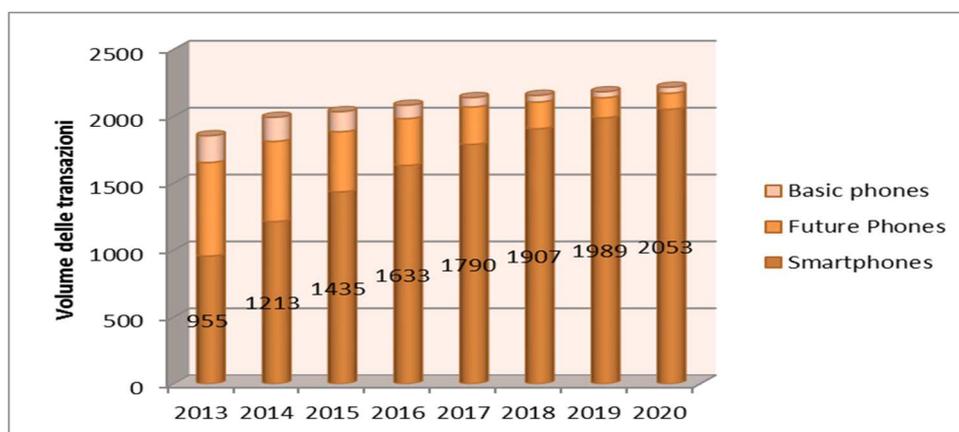
| Settore       | Incremento % | Settore           | Incremento % |
|---------------|--------------|-------------------|--------------|
| Alimentare    | +38%         | Elettronica       | +4%          |
| Assicurazioni | +9%          | Moda              | +28%         |
| Casa e Arredi | +29%         | Salute e bellezza | +31%         |
| Centri Comm.  | +26%         | Tempo libero      | +2%          |
| Editoria      | +18%         | Turismo           | +9%          |

Fonte: Casaleggio e associati 2017

Il presupposto per il continuo sviluppo è però fortemente legato alla tecnologia ed alla presenza della rete, che continua a crescere in ogni parte del globo.

Le proiezioni fornite da "ovum" prevedono che nel 2020 circa 2.053 miliardi di dollari di acquisti saranno effettuati per mezzo di smartphones<sup>17</sup>.

**Grafico n. 5** – Volume globale delle vendite effettuate attraverso sistemi mobile.



Fonte: ovum

<sup>16</sup> Casaleggio Associati – E-commerce in Italia 2017 – Report n.12 Maggio 2017 – [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)

- pag. 44;

<sup>17</sup> OVUM – The future of E-commerce: The Road to 2026;

È rilevante sottolineare che la crescita del commercio elettronico va in due direzioni:

- Sviluppo del B2C (business to consumer);
- Sviluppo del B2B (Business to Business)<sup>18</sup>.

Nella presente disamina si analizzerà principalmente il commercio elettronico effettuato dalle imprese verso i consumatori finali. Tuttavia, è importante ricordare che nel B2B i meccanismi di acquisto e vendita utilizzano, già da molto tempo, le tecnologie incentrate sullo scambio elettronico di dati, come ad esempio le piattaforme di e-procurement<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Casaleggio Associati –B2B: Il futuro del business digitale – Report n.11 Novembre 2016 – [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it);

Guerini C., (a cura di) - *Social networks offline. Marketing di rete e crescita aziendale* – Egea; 97.  
Gregori G.L., Pascucci F., Cardinali S., (a cura di) - *Internazionalizzazione digitale. Come vendere on line nei mercati esteri* – FrancoAngeli;

<sup>19</sup> Le piattaforme e-procurement permettono di realizzare catene di approvvigionamento efficienti, avere una gestione ottimale dei fornitori e rimanere sempre competitivi sui mercati.

## 2. STRUTTURA E FUNZIONAMENTO DEL COMPARTO DELL'E-COMMERCE:

### 2.1. Adempimenti per l'inizio attività e strutturazione del sistema di scambio

Al fine di poter avviare l'attività di e-commerce è necessario porre in essere una serie di adempimenti:

- 1) individuazione di una sede nella quale questa attività dovrà essere svolta (con la premessa che non vi sono particolari requisiti professionali o abilitazioni da dover acquisire);
- 2) Il secondo passo sta nella scelta della forma giuridica da assumere<sup>20</sup>;
- 3) apertura della P.iva<sup>21</sup>. Con l'apertura della partita iva è possibile porre in essere tutti gli acquisti degli strumenti necessari all'effettivo avvio del commercio elettronico<sup>22</sup>,

---

<sup>20</sup> Tale scelta può ricadere o nella ditta individuale o nelle forme societarie (società di persone e/o società di capitali) ed, in quest'ultimo caso, è necessario l'intervento del notaio per la costituzione.

<sup>21</sup> La p.iva può essere attribuita mediante il modello AA9/12 per le ditte individuali, ed il modello AA7/10 (Agenzia delle Entrate – Partita Iva - Dichiarazione di inizio attività – Ultimo accesso 09/10/2016

- <http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Home/CosaDeviFare/Richiedere/Partita+IVA/> ) per le società, individuando come codice Ateco il codice 47.91.10 – commercio al dettaglio di qualsiasi prodotto via internet (Istat - Classificazione delle attività economiche Ateco 2007 – ultimo accesso 10/09/2016 - <http://www.istat.it/it/strumenti/definizioni-e-classificazioni/ateco-2007> ).

<sup>22</sup> in tal senso – Scanniello M. – Inizio e fine dell'impresa – Ultimo Accesso 10/10/2016 – [www.overlex.com](http://www.overlex.com) – Il Quotidiano giuridico on line ISSN 2280-613X e Alpa-Mariconda - Art. 2082, in Codice civile commentato, 2005 - In diritto è dibattuto se l'inizio dell'attività è da considerarsi il momento in cui viene costituita la ditta o la società oppure il momento in cui viene emessa la prima fattura. In base al principio dell'effettività che è quel principio che prevede la concreta esecuzione di quanto stabilito dal diritto sostanziale, ovvero dalle norme che fanno parte nell'ordinamento, è

quali ad esempio l'attivazione di un accesso ad internet (se ne rimanda la trattazione della relativa normativa contrattualistica nei paragrafi successivi) e l'acquisto di un PC.

- 4) Avendo a disposizione l'accesso ad internet ed un pc l'imprenditore deve dotarsi di un sito internet, nel quale esporre e descrivere i propri prodotti/servizi. Per fare ciò, può alternativamente o farsi realizzare un sito apposito oppure può sottoscrivere degli accordi con delle società di trading (es. amazon, ebay), che metteranno a disposizione le proprie vetrine virtuali, al fine di poter presentare e vendere il prodotto/servizio<sup>23</sup>. Questa seconda opzione è più vantaggiosa in quanto permette, in fase di avvio dell'attività, di risparmiare capitali che sarebbero stati investiti nella realizzazione del sito.
- 5) l'ultimo onere, sia che si tratti di ditte che di società, consiste nella comunicazione dell'inizio attività prima al Comune e

---

necessario quindi distinguere due momenti, il primo in cui vi è una fase preparatoria all'esercizio dell'attività ed una seconda, consequenziale, in cui si ha il vero e proprio inizio. In questa seconda fase si ha l'innesto e l'applicazione completa del diritto sostanziale.

<sup>23</sup> Laurita G., Venturini R. (a cura di) – 2016 - Strategia digitale – comunicare in modo efficace su internet e i social network - Hoepli

successivamente (nei 30 gg. dal deposito al Comune)<sup>24</sup> al Registro Imprese<sup>25</sup>.

Tutti gli adempimenti appena descritti possono essere effettuati separatamente, ufficio per ufficio, o con un'unica pratica, mediante l'utilizzo del software Comunica (che permette anche l'iscrizione all'INPS del titolare/Amministratore).

## 2.2 I canali di approvvigionamento e magazzino virtuale

---

<sup>24</sup> Cappellotto G. Vietri D. (a cura di) - 2015 – e-Commerce LA GUIDA DEFINITIVA, progettare e realizzare un negozio online di successo - Hoepli

<sup>25</sup> Al Comune, nel momento in cui sono stati effettuati tutti gli adempimenti su descritti, va presentata la S.C.I.A. (Segnalazione Certificata di Inizio Attività) – che altro non è che una dichiarazione che consente alle imprese di iniziare, di modificare o di cessare un'attività produttiva (es. commerciale), senza dover più attendere i tempi per le verifiche ed i controlli preliminari da parte degli uffici competenti. La SCIA, infatti, produce effetti immediati, ai sensi dell'art. 19 della legge 241/90 (Comune di Milano, Fare Impresa – ultimo accesso 09/10/2016 - [http://fareimpresa.comune.milano.it/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6&Itemid=303](http://fareimpresa.comune.milano.it/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=303)).

La dichiarazione dell'imprenditore sostituisce le autorizzazioni, le licenze o le domande di iscrizione non sottoposte a valutazioni discrezionali o al rispetto di norme di programmazione e pianificazione. Ricorrendo tali presupposti, alle imprese è sufficiente presentare il relativo modello di SCIA, correttamente compilato, per avviare la propria attività.

Al fine di consentire un più agevole svolgimento dei controlli successivi alla presentazione della SCIA da parte degli uffici e degli organi di controllo, la pratica deve, tuttavia, essere corredata delle previste autocertificazioni circa il possesso dei requisiti soggettivi (moralì e professionali, quando richiesti per lo svolgimento di determinate attività) nonché oggettivi (attinenti la conformità urbanistica, edilizia, igienico-sanitaria, etc.) e se necessario, devono anche essere allegati elaborati tecnici e planimetrici. La compilazione dei campi e l'aggiunta degli allegati occorrenti devono, quindi, fornire gli elementi necessari a descrivere, in maniera precisa e puntuale, l'attività che dovrà essere svolta.

Tecnicamente quindi, la SCIA da trasmettere al Comune è un'autocertificazione (dichiarazione sostitutiva di certificazione e/o atto di notorietà), che deve essere compilata, fornendo le indicazioni richieste dagli schemi di modulistica unificata predisposti.

La compilazione e consegna della SCIA può avvenire o in maniera cartacea o mediante il canale telematico SUAP, attraverso il portale nazionale IMPRESAINUNGIORNO.GOV.IT, al quale i Comuni Italiani stanno aderendo.

Presentata la SCIA al Comune competente, la stessa deve essere inoltrata al Registro delle imprese per la comunicazione dell'inizio attività; con tale pratica telematica si conclude, così, tutta la prima fase di costituzione e di avvio dell'attività di commercio elettronico.

Concluse le fasi preliminari, è necessario che l'imprenditore si doti dei beni/servizi da vendere; peculiarità di questa attività è che i beni potranno essere depositati o presso magazzini fisici o presso magazzini virtuali.

Una delle prime domande che, quindi, un imprenditore deve porsi in fase di avvio di un'attività e-commerce, ma anche nel caso in cui lo stesso voglia sfruttare una nuova possibilità di utilizzare beni perfettamente sostituibili, a prezzi più vantaggiosi, è da dove e come intende reperire i prodotti da vendere<sup>26</sup>.

I principali metodi di approvvigionamento sono:

1. Produrre in house dei prodotti da vendere;
2. Commissionare ad altri i prodotti da vendere;
3. Acquistare direttamente dei prodotti finiti dalla distribuzione;
4. Dropshipping<sup>27</sup>.

La prima metodologia approvvigionamento, è meno rischiosa, perché riduce il fabbisogno finanziario necessario per l'avvio dell'attività, permette di verificarne la qualità ed offre una maggiore

---

<sup>26</sup> Scott, W, G, & A. A. V. V. ,1999, "Il Commercio Elettronico", Ise di editore Torino;

<sup>27</sup> Informazioni, news, guide, aggiornamenti fiscali Tasse-Fisco – (a cura di) - Dropshipping: cos'è e quando conviene usarlo – Ultimo accesso 01/11/2016 - <http://www.tasse-fisco.com/persone-fisiche/dropshipping-dropshipper/17102/>

flessibilità e margini di guadagno superiori. La produzione di contro è circoscritta a pochi esemplari rischiando di divenire di nicchia e quindi poco funzionale ad un mercato globale, che richiede prezzi concorrenziali, velocità nella produzione, nella vendita e nella consegna.

La seconda opportunità di approvvigionamento prevedendo la possibilità di appaltare ad altri soggetti specializzati la realizzazione del prodotto da offrire al mercato. Tale sistema permette di avere un prodotto standardizzato, un controllo sul prezzo, che inevitabilmente è più basso, del tempo, ma espone l'imprenditore ad un rischio finanziario, in quanto necessita di maggiori capitali per poter avviare la produzione appaltata a terzi, che dovranno essere remunerati, indipendentemente dall'effettiva vendita<sup>28</sup>. Probabilmente questa metodologia, offrendo prezzi più bassi, produzioni più grandi e standardizzate, è più adatta rispetto alla precedente alle esigenze dell'e-commerce.

La terza possibilità di approvvigionamento è la più semplice, in quanto prevede l'acquisto diretto di prodotti finiti e merci da distributori. Tale metodologia se da un lato richiede ingenti risorse

---

<sup>28</sup> Il commissionare a terzi i prodotti da vendere crea inevitabilmente il rischio di frode da parte del fornitore e le difficoltà di poterlo gestire, soprattutto nel caso in cui lo stesso abbia sede all'estero.

finanziarie, necessarie come nel caso precedente all'acquisto dei prodotti, dall'altro lato, grazie all'accesso al mercato globale, permette un notevole risparmio di costi rispetto alla produzione propria o commissionata, una maggiore gamma di prodotti da offrire ed una maggiore concorrenzialità. Purtroppo porta anche ad una riduzione dei margini di profitto<sup>29</sup>.

Queste prime tre tipologie di approvvigionamento sono accumulate dal fatto che necessitano, tutte, di un magazzino fisico che dovrà, inevitabilmente, essere gestito e ciò porterà a sostenere dei costi che dovranno essere traslati sul prodotto in vendita.

La necessità di ovviare ai costi di magazzinaggio e le possibilità offerte dal mondo di internet e dallo sviluppo dei trasporti, hanno portato alla nascita di una nuova tipologia di approvvigionamento, chiamata Dropshipping, ed ad una nuova metodologia di immagazzinaggio, chiamata magazzino virtuale.

Per Dropshipping si intende un sistema di vendita mediante il quale il venditore vende un determinato prodotto all'acquirente senza possederlo materialmente nel proprio magazzino fisico. Questo sistema dà origine ad un approvvigionamento virtuale, che genera un

---

<sup>29</sup> Gambetti R.C. (a cura di) – 2005 – Le relazioni internet-based nei mercati industriali. Premesse strategiche e modalità di governo – V&P – Milano;

magazzino virtuale, nel quale sono presenti tutti i prodotti che, in base ad accordi commerciali, costituiscono la propria vetrina virtuale. Tecnicamente, il venditore effettuata la vendita e ricevuto il relativo pagamento, trasmette l'ordine al fornitore, chiamato "dropshipper", il quale provvederà a spedire il prodotto richiesto direttamente all'acquirente.

In questo scambio il ruolo del dropshipping è quello di intermediario: deve solo preoccuparsi di pubblicizzare<sup>30</sup> i propri prodotti e mettere in contatto compratore e fornitore. Questo sistema ha il vantaggio di non possedere e gestire magazzini fisici né sedi e, quindi, permette di non sostenere i relativi costi. Non necessita di investimenti di capitali, in quanto solo ciò che viene richiesto e pagato viene poi acquistato (l'acquisto dal dropshipper avviene in un secondo momento, e solo dopo aver ottenuto l'ordine ed il relativo incasso). Importantissima è la versatilità di tale sistema e la possibilità di detenere senza costi una miriade di prodotti. Tutto ciò permette una maggiore presenza e penetrazione nei mercati ma non permette un reale controllo sui prodotti venduti e né sui fornitori e sulla loro affidabilità. Questo è un sistema nato ed atto esclusivamente per l'e-commerce.

---

<sup>30</sup> Fondamentale è il ruolo del Marketing che verrà trattato nel paragrafo delle strategie.

Naturalmente, tutte queste possibilità di approvvigionamento, nella realtà, possono anche coesistere contemporaneamente generando multicanali di approvvigionamento, che creano ulteriori benefici in termini di risparmio di costi e di tempi<sup>31</sup>.

### **2.3 I Canali di distribuzione e le vetrine virtuali**

Come avvenuto per le varie tipologie di approvvigionamento, anche i sistemi di distribuzione tradizionali sono stati prima recepiti e poi influenzati dall'avvento dell'e-commerce, che li ha adeguati alle proprie esigenze.

Prima dell'avvento di internet, per poter acquistare qualsiasi cosa, era necessario recarsi fisicamente presso un negozio, osservare la merce in esposizione ed effettuare la scelta ed il pagamento in contanti. Con l'e-commerce il procedimento è il medesimo, solo che non è più necessario né recarsi fisicamente nei negozi, né osservare dal vivo i prodotti e né pagare in contanti, in quanto, i negozi sono ora

---

<sup>31</sup> Falsco M. (a cura di) – 2012 - “ SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ” Gestione della filiera produttiva - LOGISTICA E NUOVE TECNOLOGIE NELLA CATENA DELLA FORNITURA – Università degli studi di Ancona;

a portata di mouse, i prodotti sono esposti in vetrine virtuali<sup>32</sup> ed il pagamento avviene con mezzi elettronici collegati al sistema bancario<sup>33</sup>.

Il sistema di distribuzione dell'e-commerce ha, come punto focale le vetrine virtuali, che altro non sono che scaffali espositivi interattivi, che permettono di visualizzare tutti i vari prodotti in prospettiva, offrendo tutte le informazioni e le caratteristiche utili a convincere l'acquirente ad effettuare l'acquisto. Le vetrine virtuali sono, quindi, luoghi virtuali con dimensioni indefinite, dove l'imprenditore può esporre, ogni giorno, migliaia di prodotti nuovi e diversi, senza preoccuparsi degli allestimenti e dei relativi spazi, e senza correre il rischio di subire "furti", soprattutto per l'esposizione di oggetti preziosi.

Come già accennato, chi intende avviare un e-commerce può decidere di realizzare un proprio sito con all'interno una propria vetrina virtuale o può iscriversi e sfruttare le vetrine virtuali di grandi società come ad es. Amazon, Ebay etc. ed usufruire della reputazione di tali multinazionali<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Sarah B., Anne R., e Carmen V.D.B. (a cura di) – 2014 - La ricerca in vetrina: riflessioni su un'esposizione – Rivista internazionale di studi su letteratura e visualità;

<sup>33</sup> Rutigliano D. (a cura di) – 2013 – E-commerce vincente – strategie ed idee per fare successo online – Hoepli;

<sup>34</sup> Peirola M. (a cura di) – 2015 – E-commerce - Ipsoa

Il sistema delle vetrine virtuali permette di realizzare tre tipologie di canali di distribuzione diversi:

1. Vendita diretta;
2. Vendita all'asta;
3. Vendita mediante gruppi di acquisto.

La vendita diretta è la forma di vendita più semplice e consiste nella visualizzazione dei prodotti presenti nelle vetrine virtuali con il relativo acquisto e con il pagamento da parte degli utenti<sup>35</sup>.

La vendita all'asta è una delle tipologie di vendita più antiche, solo che con l'e-commerce, si è telematizzata ed il tutto avviene mediante la visualizzazione, nelle vetrine virtuali, dei prodotti oggetto delle aste<sup>36</sup>.

La terza ed ultima forma di distribuzione, probabilmente la più moderna, è la vendita mediante gruppi di acquisto.

I Gruppi di acquisto sono gruppi di individui che si aggregano per fare "massa" al fine di ottenere dal venditore condizioni migliori. In

---

<sup>35</sup> Consumatori in rete – 2013 - GUIDA SULL'E-COMMERCE E LA VENDITA ONLINE - <http://www.consumatorinrete.it/index3322.html?lang=de>

<sup>36</sup> Giorgini P., Menestrina M. – (a cura di) - Sistema ad aste mobili, il caso dei rappresentanti commerciali – Università degli studi di Trento – pp. 7-11.  
Per ogni prodotto è presente un orario, che evidenzia la durata residua dell'asta, ed ogni utente interessato ha la possibilità di fare la propria puntata ed osservare anche il comportamento degli altri soggetti interessati al medesimo prodotto. Alla scadenza del timer chi si è aggiudicato l'asta provvede in automatico al pagamento e l'acquisto viene spedito.

sostanza il fornitore cede ai gruppi di acquisto (in questo caso siti di e-commerce) beni e/o servizi ad un prezzo basso, a condizione che tali gruppi raggiungano un determinato numero di operatori<sup>37</sup>.

Questo sistema, così semplicisticamente strutturato, ha generato una catena perfetta, che ha portato al successo questo nuovo modo di fare acquisti e di offrire vendite.

## **2.4 I sistemi di incasso, pagamento e trasporto**

Uno degli elementi più importanti e delicati del mondo dell'e-commerce è sicuramente il metodo di pagamento, in quanto l'aumento delle transazioni passa prevalentemente attraverso l'affidabilità di questo sistema.

Proprio per questo motivo, recentemente è stata promulgata la nuova direttiva UE 2015/2366 del 25/11/2015 sui servizi di

---

<sup>37</sup> Sono sempre maggiori gli operatori che utilizzano i gruppi di acquisto e le motivazioni possono essere molteplici. Si pensi all'enorme pubblicità che ne deriva ed ai rientri indiretti, in termini monetari e numerici. Ad esempio, un ristoratore che nei giorni feriali è praticamente vuoto, potrebbe decidere di offrire, facendosi di conseguenza pubblicità, dei coupon scontati. Così facendo, il sito in tal modo guadagna la commissione, l'utente finale va fuori a cena ad un prezzo ridotto ed il ristoratore ha comunque il suo rientro in un giorno in cui probabilmente non avrebbe avuto clientela.

pagamento, la cosiddetta PSD2 (Payment Services Directive 2) e gli stati membri avranno tempo fino al 18/01/2018 per recepirla.

Le principali novità introdotte da tale direttiva riguardano:

- l'ampliamento del Level Playing Field, che consentirà la nascita e lo sviluppo di nuove metodologie e strumenti di pagamento e di nuovi attori Payment Services Provider, aumentando così la concorrenza del settore e la relativa riduzione delle tariffe applicate nelle transazioni.
- il miglioramento della sicurezza, della protezione dei dati personali e dell'autenticazione, definendo nuove responsabilità per gli utilizzatori.

Quanto su esposto rappresenterà il futuro dei sistemi di incasso e pagamento ma attualmente quelli più diffusi ed utilizzati nel mondo del commercio elettronico "e-payment" sono rappresentati da: Carte di credito, Carte di Debito, PayPal, bonifici, pagamenti rateali, pagamenti in contrassegno, etc.<sup>38</sup>.

Sotto il profilo della responsabilità nella gestione e nella utilizzazione dei nuovi mezzi di pagamento, il principio fondamentale

---

<sup>38</sup> La normativa comunitaria in materia di strumenti elettronici di pagamento è sita nella Raccomandazione 1997/489/CE del 30 luglio 1997 ed individua la distinzione tra strumenti di pagamento mediante accesso a distanza – che consentono al titolare di accedere attraverso un codice su un determinato conto attraverso il quale è possibile effettuare un pagamento – e moneta elettronica, rappresentata da carte magnetiche ad esempio, con valore immagazzinato.

dei provvedimenti a livello comunitario è costituito dal criterio della ripartizione del rischio di danno. In base a tale principio i rischi ricadono sulla parte che si trovi nella migliore condizione per rimuoverli, pertanto, l'emittente è, ad esempio, responsabile per l'esecuzione inattesa degli ordini di pagamento o eseguiti senza l'autorizzazione del titolare<sup>39</sup>.

L'ultima fase del commercio elettronico prevede il trasporto e la consegna dei beni e, in un sistema in cui le transazioni avvengono in maniera velocissima, la parte conclusiva dello scambio non poteva che adeguarsi a queste necessità. Per tale motivo, negli ultimi anni, le società di trasporto si sono specializzate a tal punto da riuscire a creare delle strutture talmente efficienti da permettere la consegna dei beni in pochissime ore. A riprova e conferma di ciò, Amazon è riuscita a creare una rete talmente fitta di stabilimenti, depositi e corrieri da

---

<sup>39</sup> Mancini M., Perassi M, (a cura di) – 2008 – Il nuovo quadro normativo comunitario dei servizi di pagamento. Prime riflessioni – in Quaderni di Ricerca Giuridica della Consulenza Legale della Banca D'Italia, n.63;

Importante è anche la recente normativa interna, contenuta nel d.lg. n.11 datato 2010, che si occupa della responsabilità dei soggetti coinvolti nelle transazioni, e prevede una distinta disciplina, a seconda che si tratti delle responsabilità del prestatore di un servizio di pagamento per operazioni non autorizzate, ovvero, di quella del soggetto pagatore per l'utilizzo non autorizzato. Infatti, all'articolo 11 del citato decreto, nel caso in cui un'operazione di pagamento non sia stata autorizzata, il prestatore dei servizi di pagamento è tenuto al rimborso immediato dell'importo dell'operazione, mentre, in base all'art.12, l'utilizzatore non sopporta alcuna perdita derivante dall'utilizzo di uno strumento di pagamento smarrito, sottratto o impropriamente utilizzato dopo la comunicazione eseguita ai sensi dell'art.7 c.1 lett. b), salvo il caso in cui lo stesso abbia agito in maniera fraudolenta.

permettere la consegna di generi alimentari, in molte aree d'Italia, in un'ora dall'ordine.

Tutti questi cambiamenti hanno permesso di rendere questo settore all'avanguardia nelle tecnologie ed efficientissimo al punto di moltiplicare esponenzialmente i propri volumi anno dopo anno.

## **2.5 LA FISCALITA', LA CONTRATTUALISTICA E LA PRIVACY**

### **2.5.1. L'IVA nel commercio elettronico**

Al fine di poter comprendere l'applicabilità dell'Iva nelle operazioni di commercio elettronico, è opportuno fare un passo indietro ed analizzare sinteticamente i presupposti che il legislatore, nazionale e comunitario, hanno stabilito per l'applicazione di questa imposta.

Il "sistema comune dell'Iva" è stato istituito, a livello comunitario, dalla Direttiva n.67/227/CEE. Con tale intervento, il Legislatore ha definito i principi e gli obiettivi del sistema. Con la Direttiva n.68/228/CEE, invece, sono stati definiti la struttura, i meccanismi ed i metodi di applicazione dell'imposta. Dopo tali provvedimenti il Legislatore comunitario è intervenuto nuovamente, con fini

migliorativi, con le Direttive 112/2006/CEE, 2008/8/CE, 2008/9/CE, 2008/117/CE e 2010/45/CE.

A livello nazionale, invece, le disposizioni in materia di Iva sono state recepite con il D.P.R. n.633/72, che ha individuato i punti cardini della disciplina:

- Il D.L. n.331/93 ha disposto le regole di applicazione dell'imposta con riferimento alle operazioni intracomunitarie;
- Il D.L. n.746/83 ha recato la disciplina applicabile all'esportatore abituale;
- Il D.L. n.41/95 ha trattato la disciplina del regime del margine per il commercio di beni usati;
- Il D. Lgs. n.471/97 ed il 472/97 hanno riformato il sistema delle sanzioni tributarie ed introdotto le disposizioni generali sulle sanzioni amministrative<sup>40</sup>.

Nel sistema normativo così strutturato, fondamentali sono i requisiti indicati nell'art. 1 del D.P.R. 633/72<sup>41</sup>, che inquadrano l'imponibilità delle operazioni. Tali requisiti sono definiti oggettivi (cessione di beni, prestazioni di servizi, importazioni acquisti intracomunitari), soggettivi (esercizio d'impresa, esercizio di arte/professione effettuati da soggetti passivi o da chiunque) e territoriali (in caso di beni immobili la tassazione avviene nel luogo in cui è sito l'immobile, mentre per i beni mobili, l'art. 7 bis del D.P.R. 633/72 stabilisce che il bene deve esistere nel territorio dello Stato).

---

<sup>40</sup> 18. Balzanelli M. (a cura di) – 2015 – La disciplina fiscale del Commercio Elettronico – Gruppo Euroconference s.p.a. – Verona – pp. 49-51

<sup>41</sup> Art. 1 D.P.R. 633/72: l'imposta sul valore aggiunto si applica a tutte le cessioni di beni e le prestazioni di servizi effettuate nel territorio dello Stato nell'esercizio di imprese o nell'esercizio di arti e professioni e sulle importazioni da chiunque effettuate.

Questi tre presupposti, se verificati, congiuntamente conducono ad operazioni imponibili in Italia, qualora invece un'operazione sia priva del requisito territoriale, ma soddisfi quello oggettivo e soggettivo, sarà comunque un'operazione assoggettata all'imposta ma non in Italia; quando invece ci si trova davanti ad una carenza anche dei requisiti soggettivi od oggettivi, o per precise disposizioni normative, allora le operazioni potrebbero inquadrarsi come non imponibili<sup>42</sup>, esenti<sup>43</sup>, escluse<sup>44</sup> oppure fuori campo Iva<sup>45</sup>.

Dopo aver effettuato queste premesse ed al fine di poter inquadrare la disciplina esatta per l'applicazione dell'Iva, propria del commercio elettronico, è necessario effettuare la distinzione tra operazioni:

- Di Commercio Elettronico diretto<sup>46</sup>;
- Di Commercio Elettronico Indiretto.

Per commercio elettronico diretto<sup>47</sup> si intende una transazione avvenuta online, dove l'oggetto dell'acquisto è un bene immateriale, ovvero un bene che non necessita di un supporto fisico per essere trasferito, ad esempio nei casi in cui si può usufruire del bene tramite il download. Invece, per commercio elettronico indiretto si intendono

---

<sup>42</sup> ex art. 8, 8 bis, 9, 38 quater, 71 e 72 del D.P.R. 633/72 o ex art. 41, 58 e 50 bis del D.L. 331/93;

<sup>43</sup> ex art. 10 D.P.R. 633/72;

<sup>44</sup> ex art. 15 del D.P.R. 633/72;

<sup>45</sup> ex art. 2, 3, 4, 5, e art. dal 7 al 7 septies del D.P.R. 633/72;

Gli artt. 2 e 3 del menzionato D.P.R. disciplinano ed identificano, rispettivamente, le cessioni dei beni e le prestazioni di servizi. In particolare definiscono come cessioni di beni, tutti quegli atti a titolo oneroso che comportano il trasferimento della proprietà, ovvero la costituzione o il trasferimento di diritti reali su godimento di beni di ogni genere e le operazioni ad esse assimilate, mentre, all'art. 3 vengono definite prestazioni di servizi le prestazioni effettuate verso corrispettivo, dipendenti da contratti d'opera, appalto, trasporto, mandato, spedizione, agenzia, mediazione deposito e in genere da obbligazioni di fare, non fare e di permettere quale ne sia la fonte e le relative operazioni ad esse assimilate.

<sup>46</sup> Fiscal Focus – 2015 - Novità per l'e-commerce diretto dal 01.01.2015 – n. 52

<sup>47</sup> Si veda la Risoluzione AE 30 settembre 2003 n.186/E;

le operazioni di vendita di beni materiali, in quanto la transazione commerciale avviene per via telematica ma il cliente riceve fisicamente la merce a domicilio secondo i canali tradizionali, ossia tramite vettore o spedizioniere<sup>48</sup>.

Nello specifico, il commercio elettronico c.d. diretto si configura quando, sia la cessione che la consegna del “bene”, avvengono per via telematica ed il soggetto venditore espone i propri prodotti in delle “Vetrine Virtuali” mentre l’acquirente, una volta selezionato il prodotto e pagato il corrispettivo, potrà riceverlo telematicamente. In questa tipologia di scambio è fondamentale, ai fini dell’applicazione dell’imposta sul valore aggiunto, l’individuazione della territorialità dei servizi ed il D.Lgs 42/2015 in recepimento della Direttiva 2008/08/CE ha completato il quadro della normativa in materia, chiarendo i concetti di territorialità e fatturazione, introducendo il MOSS, rimodulando la riscossione e ripartizione dell’Iva, i rimborsi e le restituzioni, i controlli, le sanzioni e la decorrenza, fissata per il 1° gennaio 2015.

Fatta questa premessa, ai fini di una corretta applicazione dell’iva<sup>49</sup>, nell’e-commerce diretto è necessario innanzitutto inquadrare lo status del committente (se soggetto passivo o consumatore finale) e successivamente verificare il luogo di consumo del servizio, che, solitamente, coincide con la residenza abituale,

---

<sup>48</sup> Il Se.c.i.t. (Servizio Consultivo ed Ispettivo Tributario), nella sua Relazione annuale del 1999 aveva fornito una definizione di commercio elettronico indiretto. Esso si ha quando “la fase preliminare di ordine ed anche il pagamento vengono effettuati on-line, ma il bene viene poi fisicamente spedito al domicilio o alla sede dell’acquirente. Si tratta della vendita di beni tradizionali (come vino, libri, computer, eccetera) che ha delle analogie con la vendita per corrispondenza e che si avvantaggia della forma elettronica per espandere i propri canali e le proprie vendite”.

<sup>49</sup> Cerato S. e Salmistraro L. (a cura di) – 2014 - “E-commerce”: regime fiscale Iva – Guida Iva - Edizione 10/2014, pag. 18;  
Quotidiano il fisco – 2014 - E-commerce, così le regole Iva a partire dal 2015 - Edizione 10/2014;

rinvenibile attraverso vari criteri o semplicemente da informazioni ottenute dal destinatario stesso. Ciò posto, di seguito verranno esaminate le varie situazione che si potrebbero presentare nel caso in cui:

## 1. Il soggetto prestatore sia un soggetto passivo stabilito in Italia;

Tabella n.3 – Regime Iva

|   | Tipologia Committente  | Art. Applicabile del D.P.R. 633/72 | Tassazione   | Obblighi   |
|---|--|------------------------------------|--|--|
| 1 | Il committente sia un soggetto passivo residente in Italia                           | 7-ter                              | Tassazione nel luogo del committente: Italia   | Normali regole                                       |
| 2 | Il committente sia un soggetto passivo residente o stabilito in altro paese UE       | 7-ter                              | Tassazione nel luogo del committente, operazione fuori campo ex. Art. 7 ter senza addebito dell'imposta  | Inversione contabile ed intrastat                    |
| 3 | Il committente sia un soggetto passivo residente o stabilito in altro paese Extra-UE | 7-ter                              | Tassazione nel luogo del committente, operazione fuori campo ex. Art. 7 ter senza addebito dell'imposta  | Modello Black list se paese a fiscalità privilegiata |
| 4 | Il committente sia un soggetto privato residente in Italia                           | 7-sexiex                           | Tassazione in Italia   | Normali regole <sup>50</sup>                         |
| 5 | Il committente sia un soggetto privato residente in altro paese UE                   | 7-sexiex                           | Il luogo di tassazione è il Paese in cui è domiciliato il committente ed il committente deve addebitare l'iva in base alle aliquote di detto Stato | Rappresentante Fiscale o MOSS <sup>51</sup>          |
| 6 | Il committente sia un soggetto privato residente in altro paese Extra-UE             | 7-sexiex                           | Non verrà applicata l'imposta in deroga al principio generale  |  |

## 2. Il fruitore del servizio (committente) sia stabilito in Italia:

Tabella n.4 – Regime Iva

<sup>50</sup> Con l'entrata in vigore del D.Lgs 42/2015 è efficace l'esonero degli obblighi di fatturazione in relazione, all'imposta sul valore aggiunto, dovuta sulle prestazioni dei servizi elettronici effettuati nel territorio dello Stato. A tal proposito, con il medesimo D.Lgs., è stato introdotto il nuovo comma 6-ter nell'art. 22 del DPR 633/1972, secondo il quale, l'emissione della fattura è obbligatoria solo qualora venga richiesta dal cliente, entro e non oltre il momento di effettuazione dell'operazione, ed a condizione che lo stesso cliente sia un consumatore finale. Pertanto tale possibilità di esonero non è prevista per il commercio B2B.

<sup>51</sup> ed il prestatore deve addebitare l'iva prevista in detto Stato, mediante la nomina di un rappresentante fiscale o identificandosi direttamente o iscrivendosi alla procedura MOSS (successivamente descritta).

|   | <b>Tipologia Committente e Prestatore</b>  | <b>Art. Applicabile del D.P.R. 633/72</b>                    | <b>Tassazione</b>   | <b>Obblighi</b>                   |
|---|--|--|---|-----------------------------------|
| 1 | Il fruitore sia un soggetto passivo ed il prestatore sia stabilito in altro paese UE       | 7-ter  | Operazione B2B tassata nel luogo del committente e quindi in Italia   | Inversione contabile ed intrastat |
| 2 | Il fruitore sia un soggetto passivo ed il prestatore sia stabilito in altro paese Extra-UE | 7-ter  | Operazione B2B tassata nel luogo del committente e quindi in Italia e la fattura sarà senza addebito dell'Iva <sup>52</sup> | Inversione contabile              |
| 3 | Il fruitore sia un privato ed il prestatore sia stabilito in altro paese UE                | Derogatoria art. 7-sexies per il B2C                         | Operazione territorialmente in Italia ed il prestatore si identificherà in Italia ed applicherà l'iva Italiana              |                                   |
| 4 | Il fruitore sia un privato ed il prestatore sia stabilito in altro paese Extra-UE          | 6-sexies c.1 lett. f) in deroga all'art. 7-ter c. 1 lett. b) | L'operazione sarà considerata territorialmente in Italia ed il prestatore dovrà identificarsi                               |                                   |

Passando ora alla trattazione del commercio elettronico indiretto, anche in questo caso, in primis è necessario sapere, al fine di una corretta applicazione delle norme sull'iva, qual è lo status del cessionario, ossia se si tratti di un soggetto passivo o di un consumatore finale, mentre, in secundis è necessario comprendere se tale soggetto sia stabilito in Italia, in qualche altro Stato membro, ovvero in Paesi Extra-UE<sup>53</sup>.

Di seguito si analizzeranno le possibili situazioni che si potrebbero manifestare nel caso in cui:

### **1 Il soggetto cedente sia soggetto passivo stabilito in Italia (vendita);**

**Tabella n.5 – Regime Iva**

|   | <b>Tipologia Committente e luogo di consegna</b>                                     | <b>Art. Applicabile del D.P.R. 633/72</b> | <b>Tassazione</b>  | <b>Obblighi</b> |
|---|--|---|--|-----------------|
| 1 | Il Cessionario sia un privato residente in Italia con consegna della merce in Italia | 7-bis                                     | Operazione con rilevanza in Italia, con addebito dell'imposta con aliquota propria | Normali regole  |

<sup>52</sup> oppure sarà indicato sulla stessa il titolo di non imponibilità o di esenzione, in base ai casi.

<sup>53</sup> Memento pratico Ipsos – Francis Lefebure – 2015 – Iva - Francis Lefebure s.r.l. – par 4025 e ss.

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
| 2 | Il Cessionario sia un privato residente in uno Stato Membro e consegna della merce nello stesso Stato in cui risiede | 41 c.1 lett B) e art 40 c.3 del D.L. 331/93 | L'operazione sconta l'imposta nel paese dell'acquirente con le aliquote ivi previste.            | Il cedente Italiano dovrà nominare un rappresentante fiscale in tale Paese o identificarsi personalmente <sup>54</sup> |
| 3 | Il cessionario sia un provato con residenza e consegna della merce in Svizzera                                       | 8   | Operazione configurata come cessione all'esportazione  |  |
| 4 | Il cessionario sia un soggetto passivo con sede legale e consegna della merce in Italia                              |   | Semplice cessione interna con addebito dell'iva in base all'aliquota prevista per lo stesso bene | Normali regole   |
| 5 | Il Cessionario sia stabilito in un paese comunitario e consegna della merce nello stesso Paese                       | art. 41 del D.L. 331/93                     | L'operazione sarà inquadrata come una cessione intracomunitaria                                  |  |
| 6 | Il cessionario sia un soggetto passivo con sede e consegna della merce in Svizzera                                   | 8   | L'operazione si configura come una cessione all'esportazione                                     | Se effettuata con Paesi a fiscalità privilegiata andrà inoltrato il modello Black list                                 |

## 2 Il cessionario sia stabilito in Italia con merce consegnata in Italia (acquisto):

Tabella n.6 – Regime Iva

|   | Tipologia Committente e Prestatore                                      | Art. Applicabile del D.P.R. 633/72 | Tassazione   | Obblighi   |
|---|---|------------------------------------|--|--|
| 1 | Il cedente sia un soggetto UE ed il cessionario sia un soggetto passivo | Nota <sup>55</sup>                 | L'operazione potrà essere classificata come acquisto intracomunitario e quindi in cessionario italiano dovrà assolvere l'imposta | Applicazione del reverse charge ed invio modello intrastat |

<sup>54</sup> S questa disposizione, però, è prevista una deroga, che consiste nell'applicazione di un plafond (che varia da Stato a Stato con un minimo di 35.000,00 euro ad un massimo di 100.000,00) nel quale il cedente potrà applicare l'aliquota del proprio paese. Una volta superato il plafond o per libera scelta del cedente, sarà necessario applicare l'aliquota Iva del paese di destinazione, effettuare le relative iscrizioni o nominare un rappresentante fiscale, come su specificato. In tale situazione le operazioni effettuate saranno operazioni intracomunitarie, soggette alla presentazione dei modelli intrastat, e dovrà essere riportato in fattura "operazione non imponibile art. 41 del D.L. 331/93" (in Italia), in quanto verrà applicata l'iva del paese di destino.

<sup>55</sup> Gli acquisti intracomunitari sono soggetti allo stesso regime riservato alle operazioni interne, pertanto, possono essere classificati come non imponibili, esenti o non soggetti, se relativi a beni, la cui cessione nel territorio dello Stato è considerata, rispettivamente, non imponibile ex artt. 8, 8 bis e 9 del D.P.R. 633/72, esente ex art. 10 dello stesso decreto o non soggetta.

In caso contrario si applicheranno le aliquote Iva corrispondenti, vigenti nel momento in cui l'operazione viene effettuata, alle medesime cessioni effettuate nel territorio dello Stato. Nel

|   |  |         |  |  |
|---|--|---------|--|--|
| 2 | Il cedente sia Extra-Ue ed il cessionario sia un soggetto passivo italiano | Art. 67 | L'operazione è un'importazione e l'imposta verrà versata allo sdoganamento | Pagamento dazi doganali ed invio mod. Black list se operazione effettuata con paesi a fiscalità privilegiata <sup>56</sup> |
|---|--|---------|--|--|

## 2.5.2. Le imposte dirette

Nel paragrafo precedente si è analizzata la disciplina dell'Iva, intesa come imposta Indiretta, applicabile al commercio elettronico ma in questo contesto è opportuno evidenziare anche alcune di quelle imposte che sono direttamente correlate alla ricchezza prodotta quali: l'Irpef, l'Ires e l'Irap.

Gli articoli 23 e 152 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi disciplinano rispettivamente l'applicazione delle imposte dirette alle persone fisiche non residenti e la determinazione del reddito complessivo delle società e degli enti non commerciali non residenti. In entrambe le disposizioni si fa riferimento, quale requisito fondamentale ai fini dell'imponibilità, alla presenza della stabile organizzazione, concetto che viene meglio specificato nell'art. 162 del medesimo testo unico.

La nozione di stabile organizzazione<sup>57</sup>, se è di facile inquadramento nelle normali attività commerciali, diventa un

---

momento in cui si procede all'integrazione della fattura del cedente, l'acquirente deve annotare l'aliquota propria del bene, ovvero il titolo in base al quale l'imposta non è dovuta.

<sup>56</sup> Balzanelli M. (a cura di) – 2015 – La disciplina fiscale del Commercio Elettronico – Gruppo Euroconference s.p.a. – Verona – pp. 59-91;

<sup>57</sup> La disciplina comunitaria dell'imposta sulla cifra di affari dispone, come criterio generale, che le prestazioni di servizi siano assoggettate a imposizione nello Stato in cui il prestatore ha stabilito la sede della propria attività economica o un centro di attività stabile.

E' proprio in relazione a questa fattispecie che si è sviluppata una rilevante giurisprudenza comunitaria sulla definizione di stabile organizzazione.

concetto del tutto aleatorio quando si parla di e-commerce. L'aleatorietà nasce dal fatto che il commercio elettronico, essendo caratterizzato prevalentemente dall'immaterialità delle operazioni, rende difficoltoso, nell'ottica di evitare di imbattersi nella doppia imposizione, l'inquadramento fisico del territorio, nel quale le transazioni avvengono<sup>58</sup>.

Per i soggetti che risiedono ed operano direttamente sul territorio Italiano, e non hanno sedi al di fuori del territorio e commercializzano prodotti, i suddetti problemi non si pongono. I dubbi, invece, nascono nel momento in cui le transazioni vengono effettuate attraverso il commercio elettronico diretto. In tal caso, infatti, non è di facile soluzione il riuscire a comprendere quando l'attività venga svolta per il tramite della stabile organizzazione all'estero. Questo dubbio è causato da un lato per le diverse modalità attraverso le quali le transazioni vengono concluse in rete e dall'altro per le caratteristiche dei soggetti che intervengono nelle transazioni.

Nel caso in analisi, affinché, secondo l'OCSE, vi possa essere una minima stabile organizzazione nell'e-commerce, è necessario che nel territorio vi sia la presenza di un server (inteso come bene materiale

---

Nel definire la competenza territoriale dell'imposta, la Corte di giustizia europea dà rilevanza alla sede dell'impresa, piuttosto che al centro stabile della attività ubicato in un altro Stato membro; giudica, inoltre, necessaria la presenza dell'elemento materiale e personale nella qualificazione della stabile organizzazione ai fini Iva. - Piccolo C. (a cura di ) – 2005 - Stabile organizzazione, definizioni e funzioni a confronto - in Rivista telematica Fisco Oggi <http://www.fiscooggi.it/attualita/articolo/stabile-organizzazione-definizioni-e-funzioni-confronto>

<sup>58</sup> Per venire incontro a queste difficoltà oggettive ed interpretative, vari organismi, tipo l'OCSE, hanno dato una loro definizione di stabile organizzazione, che successivamente i vari Stati hanno fatto proprie. In Italia per stabile organizzazione si intende "una sede fissa d'affari in cui l'impresa esercita tutto o in parte la sua attività" e da tale nozione discendono alcuni presupposti (basic rules) quali:

- o la stabilità nel tempo e nello spazio di una struttura;
- o l'eventuale esistenza, nello Stato diverso da quello di residenza, di un centro di imputazione di situazioni giuridiche ovvero di un'istallazione d'affari;
- o l'esistenza di una connessione tra l'attività di e-commerce e l'esercizio normale dell'impresa;
- o l'idoneità a produrre reddito.

rappresentato da un computer che fornisce un servizio ad altri computer (client) in una rete informatica che soddisfa le basic rules); mentre, secondo altre interpretazioni, vi può essere una stabile organizzazione anche nel caso in cui vi sia un ISP (Internet Server Provider – inteso il soggetto che mette a disposizione del content provider<sup>59</sup> l'accesso ad internet); in tali casi i redditi prodotti debbono essere tassati nel paese in cui vengono realizzati, siano essi di derivazione societaria o di imprese individuali<sup>60</sup>.

Atteso questo e stabilito il territorio nel quale è rinveniente la stabile organizzazione, attraverso i requisiti su riportati, si potrà procedere alla determinazione del reddito, ed all'assoggettamento dello stesso all'imposizione<sup>61</sup>.

Tuttavia, non essendo la stabile organizzazione un soggetto giuridicamente rilevante, alla stregua di una società, il reddito prodotto e già tassato confluirà nel reddito complessivo della casa

---

<sup>59</sup> È il soggetto cui è attribuibile il sito web e che mette a disposizione il software destinato ad essere ospitato su di un server.

<sup>60</sup> All'opposto quindi, non costituiscono stabile organizzazione la presenza esclusiva di siti web (in quanto immateriali) o la presenza di server che svolgono esclusivamente attività di supporto o la presenza di ISP in veste di agenti indipendenti.

<sup>61</sup> Nella sentenza del 04/07/1985, causa C-168/84, la Corte di giustizia esclude che possano costituire "stabile organizzazione" le macchine automatiche per il gioco d'azzardo installate da una società su una nave e prive di personale adibito al servizio.

La sentenza della Corte di giustizia del 02/05/1996, causa C - 231/94, ribadisce che, nell'ambito di una imposta comunitaria armonizzata, è sufficiente il riferimento certo della sede di una attività per definire il luogo di imposizione delle prestazioni di servizi.

La sentenza della Corte di giustizia del 20/02/1997, causa C - 260/95, propone una lettura in chiave antielusiva, molto interessante, delle disposizioni comunitarie sul "centro di attività stabile". Il caso riguarda un'agenzia di viaggi, che ha sede legale in Danimarca, e opera nel Regno Unito attraverso una società di cui detiene il controllo totalitario. La Corte di giustizia riconosce che la società inglese, fornita di una propria struttura materiale e personale, è un centro di attività stabile della società danese. Perciò è il Regno Unito a riscuotere l'Iva sui corrispettivi derivanti dalle vendite dei viaggi, che costituiscono prestazioni di servizi. Nella motivazione della sentenza, la Corte di giustizia sottolinea che la Danimarca e il Regno Unito non hanno lo stesso regime fiscale sulla vendita di viaggi: la Danimarca applica l'esenzione, mentre il Regno Unito l'imposizione. In questa circostanza, il luogo di imposizione per le prestazioni deve corrispondere con il centro effettivo della attività, dal momento che la scelta sul luogo di ubicazione della sede legale si presta ad arbitraggi fiscali.

Il concetto di stabile organizzazione assume una funzione e una definizione diverse nei due settori di imposizione. Nell'ambito delle imposte dirette, la qualificazione non è univoca, ma lasciata agli accordi stipulati tra gli Stati nelle convenzioni bilaterali.

madre, la quale calcolerà nuovamente le imposte, in base all'imposizione prevista nel paese in cui ha sede, ma usufruirà di un credito di imposta pari a quanto già versato nello Stato, in cui ha la stabile organizzazione.

### **2.5.3. Il sistema doganale ed il VIES**

L'art. 27 del D.L. 78/10 ha introdotto l'obbligo di iscrizione al Vies<sup>62</sup> (VAT Information Exchange System) al fine di poter procedere all'effettuazione di operazioni intracomunitarie. Tale norma ha inserito l'obbligo di segnalazione all'Agenzia delle Entrate della volontà di effettuare operazioni attive e/o passive intracomunitarie.

L'obbligo di segnalazione può essere adempiuto:

1. o nel momento di attribuzione della partita iva;
2. oppure in un momento successivo, mediante la compilazione e l'invio all'Agenzia delle Entrate di un apposito modulo.

Il Decreto Legislativo 175/2014 ha introdotto, dietro presentazione di apposita richiesta, l'inclusione immediata nell'elenco, in modo tale da rendere direttamente operativi tutti quei soggetti intenzionati ad effettuare operazioni intracomunitarie ed a

---

<sup>62</sup> Agenzia delle entrate - Informazioni generali - Inclusione archivio Vies – Ultimo accesso 12/10/2016

[http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Home/CosaDeviFare/Richiedere/Inclusione+archivio+Vies/Scheda+Info+partite+IVA\\_intra/](http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Home/CosaDeviFare/Richiedere/Inclusione+archivio+Vies/Scheda+Info+partite+IVA_intra/)

Agenzia delle Entrate, Comunicato stampa 9 gennaio 2015, n.1;

Corte Costituzionale, Ordinanza 15 luglio 2015, n. 161;

Agenzia delle Entrate, Comunicato stampa 26 marzo 2014, n.37;

consentire, anche, un rapido scambio di informazioni all'interno dei Paesi che aderiscono a questo sistema<sup>63</sup>.

#### **2.5.4. Il M.O.S.S.**

Fino al 2014, gli operatori Comunitari ed Extra-comunitari che effettuavano il commercio elettronico diretto con operatori comunitari (B2C), in deroga all'art. 7 ter del D.P.R. 633/72, erano obbligati ad identificarsi, in ogni stato Europeo, con cui intrattenevano rapporti commerciali, e ad applicare e a versare nello stesso paese la relativa imposta. Ciò significava avere un rappresentante fiscale o avere tante p.iva quanti erano i paesi europei in cui si operava.

Per evitare questo inutile proliferare di Partite Iva, nei Paesi europei dal 1° gennaio 2015, per mezzo del D.Lgs. n.42/2015 che ha integralmente riscritto l'art. 74 quinquies del D.P.R. 633/72, sono entrate in vigore le nuove disposizioni in merito alla territorialità ed ai nuovi regimi speciali dei servizi elettronici resi a privati, e, fermo restando la tassazione a destino, è stato istituito il MOSS (Mini One Stop Shop)<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup>La prima formulazione della norma prevedeva la presentazione della richiesta e la possibilità da parte dell'Amministrazione finanziaria, di effettuare controlli e di concedere dopo 30 gg., con il silenzio assenso, l'inclusione nell'elenco Vies. La norma così formulata impediva lo svolgimento di operazioni intracomunitarie nei 30 gg. dalla presentazione della domanda andando contro le norme sul libero scambio e la libera circolazione delle merci.

L'iscrizione al Vies rappresenta un obbligo a cui le aziende devono adempiere per poter accedere al mercato comunitario dei beni e servizi, soprattutto in considerazione del fatto che l'e-commerce ha la peculiarità di non avere barriere territoriali.

<sup>64</sup> Memento pratico Ipsoa – Francis Lefebure – 2016 – Fiscale Nuova edizione - Francis Lefebure s.r.l. – par. 48770 ss.

Il regime del Moss è un regime facoltativo, che evita l'iscrizione o l'identificazione in ogni Stato comunitario, e permette, mediante l'iscrizione allo sportello unico, che in Italia è situato a Venezia, di versare direttamente nel Paese di identificazione l'imposta prevista nel Paese di destino<sup>65</sup> (es.: un prestatore Italiano iscritto al Moss verserà direttamente in Italia l'Iva applicata nei vari Paesi Europei con cui ha stretto i vari rapporti commerciali)<sup>66</sup>.

Si evidenzia inoltre che tale regime è applicabile anche dagli operatori passivi Extra Ue, purché siano stabiliti in Europa ma, nel caso in cui dovesse mancare il requisito della stabilità, allora gli stessi dovranno ricorrere al sistema tradizionale ed identificarsi in ogni Stato oppure nominare in ognuno di essi un Rappresentante fiscale<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> Il passo conclusivo, dopo l'iscrizione al Moss, consiste nell'inoltro telematico all'Agenzia delle Entrate, entro il 20 del mese successivo al trimestre di riferimento, della dichiarazione Iva Moss, con cui vengono comunicate tutte le operazioni effettuate nel trimestre di riferimento in ogni singolo Stato Ue. A tale dichiarazione seguirà il relativo versamento e l'Agenzia delle Entrate, reperite tali informazioni, si occuperà direttamente dello smistamento dall'imposta nei vari Paesi di destino.

<sup>66</sup> Cerato S. (a cura di) – 2016 - Regime speciale del Moss - I Focus fiscali - 22.6.2016 - n. 5 - p. 18-29 – il Sole 24 Ore s.p.a..

Agenzia delle Entrate - IVA mini One Stop Shop (Moss) – ultimo accesso 12/10/2016 - <http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Home/Servizi+online/Mini+one+stop+shop/>

Agenzia delle Entrate, Comunicato stampa 26 maggio 2016, n.109;

Agenzia delle Entrate, Comunicato stampa 31 marzo 2015, n.55;

Il passo conclusivo, dopo l'iscrizione al Moss, consiste nell'inoltro telematico all'Agenzia delle Entrate, entro il 20 del mese successivo al trimestre di riferimento, della dichiarazione Iva Moss, con cui vengono comunicate tutte le operazioni effettuate nel trimestre di riferimento in ogni singolo Stato Ue. A tale dichiarazione seguirà il relativo versamento e l'Agenzia delle Entrate, reperite tali informazioni, si occuperà direttamente dello smistamento dall'imposta nei vari Paesi di destino.

<sup>67</sup> Agenzia delle Entrate, - IVA. Prestazioni di servizi di telecomunicazione, di teleradiodiffusione ed elettronici - Territorialità - Regime speciale del c.d. «Mini One Stop Shop» (MOSS) - Circolare 26 maggio 2016, n.22/E;

Confindustria - Le novità fiscali di Luglio-Agosto 2016 - Compensazione delle cartelle esattoriali - Credito di imposta mezzogiorno - Controlled Foreign Companies - Patent box - Ricerca e sviluppo - Trasferimento della residenza nel territorio dello Stato con fusione per incorporazione - Tremonti Ambientale - Pretesa fiscale originaria - Istanza di recupero di un'agevolazione fiscale - Esecuzione dei rimborsi IVA - Regime speciale MOSS - Fattura elettronica tra privati - Diritto alla detrazione negato - Luglio-Agosto 2016 - Circolare 14 settembre 2016, n.7;

## **2.5.5. La contrattualistica e la normativa sugli scambi elettronici**

### **2.5.5.1. La contrattualistica**

Un operatore che intende avviare una propria attività di commercio elettronico, oltre a quanto descritto nei paragrafi precedenti, deve tenere in considerazione gli aspetti giuridici che quest'attività implica.

Tali aspetti comprendono:

- a. lo studio della normativa sia civile che penale;
- b. lo studio della contrattualistica.

Tali elementi hanno il loro fondamento nella natura stessa del commercio elettronico, in quanto le aziende che si affacciano a questa tipologia di attività, così come già esposto in precedenza, hanno necessità di crearsi un proprio spazio web (sito) e decidere se gestirlo direttamente, attraverso i propri sistemi informatici, ovvero delegare tale gestione ad enti esterni specializzati, denominati convenzionalmente ISP – Internet Service Provider<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> Balzanelli M. – (a cura di) – 2015 - La disciplina fiscale del commercio elettronico – Gruppo Euroconference s.p.a. – Verona – pag. 201

Nel primo caso, ossia quello in cui le aziende decidano di creare un proprio sito web e di gestirlo autonomamente, le stesse si faranno carico di tutti gli oneri dovuti alla creazione, all'aggiornamento, alla manutenzione sia ordinaria che straordinaria, alla sicurezza interna (effettuando backup periodici), alla sicurezza esterna (protezione da intrusioni), alla banda, ai costi per il personale specializzato, che deve provvedere a mantenere sempre funzionante ed operativo tutto l'apparato software e hardware.

Quando invece l'azienda decide di percorrere la seconda ipotesi, ossia quella di esternalizzare alcune fasi, ecco che nasce la prima categoria di contratti, ossia quella tra l'impresa/società che vuole vendere su internet e gli operatori che offrono i servizi on line, indispensabili per il posizionamento della propria vetrina virtuale.

I rapporti che si possono instaurare con gli Internet Service Provider<sup>69</sup> possono essere di due tipologie: il contratto di Housing e quello di Hosting.

Con il contratto in Housing, il web server è di proprietà direttamente dell'azienda che svolge l'e-commerce, mentre l'ISP ha il ruolo di ospitare, presso la propria struttura, il predetto server. Quasi

---

<sup>69</sup> L'Internet Service Provider (ISP) è un fornitore di servizi per l'accesso ad Internet che permette di collegarsi alla rete ed è uno dei principali intermediari della rete Internet. La differenza tra i diversi fornitori di accesso alla rete può così essere sintetizzata: gli access provider sono coloro i quali offrono semplicemente agli utenti l'accesso alla rete Internet, i servizi provider c.d. fornitori di servizi sono coloro i quali offrono servizi di comunicazione e/o trattamento delle informazioni destinati al pubblico oppure ad utenti abbonati, ed infine i content provider c.d. fornitori di contenuti sono coloro i quali offrono al pubblico informazioni che transitano sulla rete telematica e destinate al pubblico oppure ad utenti abbonati.

sempre, all'obbligazione di ospitare il server, si affianca l'incarico di fornire l'assistenza per il mantenimento delle funzionalità dello stesso<sup>70</sup>.

Con il contratto di Hosting, invece, il Provider offre sia lo spazio sul proprio server, sia la propria infrastruttura di telecomunicazione. L'utente da parte sua deve valutare il posizionamento del proprio sito e la sicurezza interna ed esterna del sistema che lo ospita<sup>71</sup>.

Tale forma contrattuale è sicuramente la soluzione economicamente più vantaggiosa nella fase di avvio di una attività di e-commerce e può assumere una duplice sembianza:

- quella di contratto di locazione, nella quale vengono pagati dei canoni periodici;
- quella di contratto di appalto di servizi, anch'esso soggetto al pagamento di un corrispettivo periodico<sup>72</sup>.

Quanto fino ad ora esposto descrive le prime fattispecie contrattuali, legate alla fornitura del servizio web, ma in realtà, se ci si sposta dal lato della prestazione di vendita vera e propria, ci si ritrova con quelle forme contrattuali regolate prevalentemente dal codice

---

<sup>70</sup> Questa tipologia di contratto assume le sembianze di un contratto di locazione, il cui compenso dell'ISP, potrebbe essere assimilato ad un canone periodico e permette di ovviare ed evitare i pesanti costi di avvio che questa tipologia di attività presenta.

<sup>71</sup> Balzanelli M. – (a cura di) – 2015 - La disciplina fiscale del commercio elettronico – Gruppo Euroconference s.p.a. – Verona – pp. 202-204

<sup>72</sup> Sentenza Google, Milano, 1972/2010 nella quale vengono enunciati alcuni dei principi fondamentali in materia di responsabilità – l'IP (internet provider) che fornisca agli utenti un semplice servizio di interconnessione e che avvisi correttamente gli stessi degli obblighi di legge concernenti la privacy, non può essere considerato punibile se non controlla preventivamente l'ottemperanza da parte dell'utente all'obbligo di legge citato. "Ad impossibilia nemo tenetur", e cioè non è possibile imporre a qualcuno un obbligo a cui egli non è in grado di fare fronte con i normali mezzi a sua disposizione...

È però necessario che l'IP fornisca agli utenti medesimi tutte le necessarie avvertenze in ordine al rispetto delle norme citate, con particolare attenzione a quelle che concernono la necessità di procurarsi l'obbligatorio consenso in ordine alla diffusione dei dati personali sensibili.

civile, tra l'impresa/società che vuole vendere su internet ed i propri clienti.

Mediante quest'ultima tipologia contrattuale, che prevede termini, condizioni, clausole risolutive etc., si sostanzia e concretizza il vero e proprio scambio sul web.

#### **2.5.5.2. La normativa civilistica, la legge applicabile ed i problemi giuridici dei contratti conclusi telematicamente**

Le figure giuridiche, pur evolvendosi nel tempo e nelle funzioni, hanno, sempre e comunque, mantenuto un certo legame con le esperienze precedenti, quindi le fattispecie contrattuali di cui ora si tratterà, ossia i contratti telematici, pur rappresentando una novità, sono da considerarsi una naturale evoluzione dei contratti tipici classici.

Per definizione, per contratto telematico si intende quel contratto concluso grazie alla trasmissione di dati informatizzati tra due computer connessi alla rete, in cui il computer diviene lo strumento di esecuzione dell'accordo. Se ne possono distinguere di due categorie: i contratti nei quali i prodotti telematici rappresentano l'oggetto vero e proprio del contratto, ed i contratti conclusi per mezzo di strumenti telematici. I primi possono essere conclusi sia on-line che

off-line, mentre per i secondi è necessaria esclusivamente la forma telematica<sup>73</sup>.

I contratti conclusi telematicamente, se sottoscritti tra operatori provenienti dallo stesso paese (es. Italia), non presentano particolari questioni giuridiche, in quanto soggetti all'applicazione delle medesime norme "interne" ed alle disposizioni degli articoli 1321 e ss. del c.c. (se soggetti Italiani). Le situazioni giuridiche ed i relativi problemi che ne derivano, invece, cambiano, e non poco, quando entrano in gioco una moltitudine di interessi ricadenti nell'abito disciplinare di una moltitudine di ordinamenti nazionali ed internazionali, sollevando delicate questioni relative sia alle leggi applicabili, sia al giudice competente.

La problematica relativa al *quid iuris* di un contratto internazionale concluso telematicamente si risolve, anche se con diverse difficoltà applicative, o mediante la previsione nel contratto stesso della legge da applicare, o mediante il diritto internazionale privato o processuale, che comprende fonti nazionali, comunitarie ed internazionali, che identificano un criterio di scelta della norma applicabile nell'ambito di una pluralità di ordinamenti ad essa collegati, o mediante il c.d. diritto uniforme, che pone delle norme di uso comune a tutti gli stati aderenti a determinate Convenzioni (es. Convenzione di Vienna), oppure, infine, mediante l'utilizzo del criterio del collegamento più stretto (reg. Roma I) che permette di individuare

---

<sup>73</sup> Memento pratico Ipsoa – Francis Lefebure – 2011 - Contratti d'impresa - Francis Lefebure s.r.l. – par. 1290 ss.

il punto di contatto più intenso che la fattispecie contrattuale presenta rispetto alla legge di un determinato Stato<sup>74</sup>.

Nel caso non sia possibile individuare la legge regolatrice, l'art. 4 c.2 del reg. Roma I dispone che il collegamento più stretto, o prossimo, si ricerchi nella legge del paese, nel quale ha la residenza la parte del contratto che deve eseguire la prestazione caratteristica.

Se nessuno di tali parametri è utilizzabile, il collegamento più stretto è con l'ordinamento dello Stato membro UE, nel quale il fornitore del servizio ha la sua stabile organizzazione.

Riguardo, invece, la questione su quale sia il giudice competente a dirimere le controversie sorte in relazione ad un contratto internazionale telematico, la l.218/1995 pone alcune regole precise e richiama il reg. 44/2001/CE. In generale, il giudice italiano è ad esempio competente quando:

a) il convenuto sia residente, domiciliato o processualmente domiciliato in Italia;

b) nei casi previsti dal reg. 44/2001/CE; c) nelle ipotesi in cui le parti abbiano accettato la competenza del giudice italiano, oppure quando il convenuto non eccepisca il difetto di giurisdizione.

Inoltre, al fine di dirimere le controversie in ambito esclusivamente comunitario, vi è anche la possibilità di poter ricorrere ad un organo di composizione extragiudiziale (collegio arbitrale) il c.d.

---

<sup>74</sup> Poullet Y. – (a cura di) – 2001 – The various regulatory techniques on the internet and the role of state law – p. 531 ss.

La norma in questione presume che vi sia un collegamento più stretto tra: a) il contratto di vendita con la legge del paese, in cui il venditore ha la sua residenza abituale; b) il contratto di prestazione di servizi con la legge del paese, nel quale il prestatore del servizio ha la sua residenza abituale.

Cyberarbitration<sup>75</sup>, che opera per via telematica (disciplinato dir. 2000/31/CE) ed in conformità dell'ordinamento comunitario e nazionale<sup>76</sup>.

### **2.5.5.3. La normativa Europea per i diritti dei consumatori**

La contrattualistica e la normativa civile, fino a questo momento esposte, e quella penale, che sarà rappresentata più avanti, rappresentano il punto di arrivo di una lunga serie di atti normativi posti in essere dal Legislatore Italiano al fine di tutelare le aziende, gli scambi ma anche, e soprattutto, i consumatori.

Proprio la tutela dei consumatori è stata oggetto della Direttiva Europea 2011/83/UE<sup>77</sup> denominata "Consumer Rights", recepita

---

<sup>75</sup> See E. Gaillard and J. Savage - Fouchard Gaillard Goldman on International Commercial Arbitration - par. 1675

<sup>76</sup> Astone F., Bartolomucci P., Bocchini R., Capo G., Catalano R., Cecconi L., Ciacci G., Contaldo A., Dalia G., Delfini F., Dona M., Fiorentino S., Forgillo E., Lucafò F., Minervini E., Montanari M., Paralupi A., Paquino T., Perlingieri G., Ruggeri L., Sbordone F., Sica S., Valentino D. (a cura di) – 2011 – Manuale di diritto dell'informatica – Edizioni scientifiche italiane pp. 31-41;

In tema anche di tutela del consumatore merita attenzione il caso dei contratti telematici internazionali B2C, in quanto, l'art. 16 c.1 del reg. 44/2001/CE dispone che l'azione del consumatore contro l'altra parte può essere proposta sia davanti al giudice del territorio, in cui egli stesso è domiciliato, sia davanti al giudice nel cui territorio è domiciliata la parte professionista. Qualora, invece, sia la parte professionista a proporre l'azione, la controversia spetta esclusivamente al giudice del territorio in cui il consumatore è domiciliato. In merito alla legge applicabile, invece, il contratto tra consumatore e professionista è disciplinato dalle leggi in cui il consumatore ha la residenza abituale ed è nulla la clausola che prevede l'applicazione al contratto di un ordinamento extracomunitario, attestato su livelli sostanziali di tutela per il consumatore, inferiori a quelli disposti dalla dir. 93/13/CE.

<sup>77</sup> Unioncamere Europa asbl - (a cura di) - La nuova normativa europea sui diritti dei consumatori - ultimo accesso 05/09/2016 - [http://asbl.unioncamere.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=118:la-nuova-normativa-europea-sui-diritti-dei-consumatori&catid=111:consumatori&Itemid=174](http://asbl.unioncamere.net/index.php?option=com_content&view=article&id=118:la-nuova-normativa-europea-sui-diritti-dei-consumatori&catid=111:consumatori&Itemid=174)

successivamente dal Legislatore italiano con il D. Lgs. N. 21 del 2014, i cui punti salienti, rielaborati dall’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato con l’informativa del 28 Aprile 2014, si sostanziano<sup>78</sup>:

1. nell’obbligo di conferma esplicita, da parte del consumatore, di aver compreso che l’offerta a cui sta aderendo è a pagamento (al fine di evitare le pubblicità ingannevoli, che pur pubblicizzando un prodotto, qualificandolo come gratuito, nascondevano costosi abbonamenti);

2. nell’obbligo di firma, anche elettronica, per la validità dei contratti a distanza, che non possono avere inizio se non dopo la sottoscrizione e dopo il decorso dei termini per il recesso;

3. nella chiarezza ed esplicitazione dei costi, onde evitare oneri aggiuntivi nascosti e non previsti;

4. nell’aumento della tempistica a disposizione del consumatore, per poter richiedere il recesso, che passa da 10 a 14 gg.;

5. nel rimborso, in caso di ripensamento del consumatore, entro 14 gg. dal recesso di quanto corrisposto, al netto delle eventuali spese di restituzione;

6. nella predisposizione di un modello standard, che il consumatore potrà utilizzare, per comunicare il diritto di recesso;

7. nella predisposizione di informative chiare e dettagliate nei casi di restituzione della merce, con addebito dei costi al consumatore e non al venditore<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> Agenzia dell’Unione europea per i diritti fondamentali, Consiglio d’Europa - (a cura di) 2014 - Manuale sul diritto europeo in materia di protezione dei dati – Stampato in Belgio.

<sup>79</sup> Commissione europea (a cura di) 06/2016 - Ultimo accesso 11/10/2016 - Principali aspetti della nuova direttiva UE sui diritti dei consumatori - [http://ec.europa.eu/consumers/consumer\\_rights/rights-contracts/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/consumers/consumer_rights/rights-contracts/index_en.htm)

Il documento presente nel link è pubblicato nell’ambito di una campagna di sensibilizzazione condotta dalla Commissione europea in Bulgaria, Cipro, Spagna, Grecia, Italia, Lettonia, Polonia e

Il decreto in analisi attribuisce all'Antitrust gli stessi poteri istruttori e sanzionatori previsti per le pratiche commerciali scorrette, con la possibilità di comminare sanzioni fino a 5 milioni di euro alle imprese che non rispetteranno la presente normativa.

#### **2.5.5.4 La normativa penale**

Al fine di concludere e definire in maniera completa il quadro normativo del settore, descrivere in maniera schematica la relativa normativa penale, anche in considerazione del fatto che tale normativa è strettamente connessa ed ha funzione di tutela di tutte le varie fasi, in cui il commercio elettronico si snoda (es. iscrizione nei vari uffici della PA, negli acquisti, nelle vendite, nei sistemi di pagamento elettronici, nella tutela della privacy e del consumatore etc.).

I cambiamenti portati dallo sviluppo tecnologico e la relativa diffusione dei pc e di internet hanno spinto il legislatore, sin dagli inizi degli anni '90, ad introdurre, anche in campo penale, nuove tipologie di reato aventi ad oggetto il sistema informatico.

---

Portogallo nel corso del 2014. Tale campagna si propone l'obiettivo di attribuire poteri ai consumatori fornendo loro informazioni sui propri diritti e su come esercitarli.

Tale normativa, inoltre, non si applica:

- ai contratti negoziati al di fuori dei locali commerciali, se il consumatore deve pagare un corrispettivo non superiore ad euro 200,00;
- ai contratti di credito al consumo;
- ai contratti a distanza di servizi finanziari;
- alla multiproprietà;
- ai contratti turistici;
- ai contratti in cui intervengono dei pubblici ufficiali.

Il primo atto in tal senso giunse dal Consiglio d'Europa, che con la Raccomandazione n. R(89)-9, effettuò una vera e propria ricognizione sulle manifestazioni del fenomeno della criminalità informatica, distinguendo due categorie di reati. In una lista minima venivano enumerati i comportamenti che i vari Stati erano invitati a reprimere con sanzioni penali ed in una lista facoltativa erano contenuti i reati, il cui inquadramento penale era a discrezione degli Stati.

L'Italia, solo nel 1993 con la legge 547 ha recepito la suddetta raccomandazione nel proprio sistema penale inquadrando i c.d. Reati Informatici e distinguendoli nelle seguenti fattispecie:

- Esercizio arbitrario delle proprie ragioni (art. 392 c.p.);
- Attentato ad impianti di pubblica utilità (art. 420 c.p.);
- Falsità in documenti informatici (art. 491 bis c.p.);
- Accesso abusivo ad un sistema informatico (art. 615 ter c.p.);
- Detenzione e diffusione abusiva di codici di accesso (art. 615 quater c.p.);
- Diffusione di programmi diretti a danneggiare o interrompere un sistema informatico (art. 615 quinquies c.p.);
- Violazione della corrispondenza e delle comunicazioni informatiche e telematiche (artt. 616, 617 quater e 617 sexies c.p.);
- Rivelazione del contenuto di documenti segreti (art. 621 c.p.);
- Trasmissione a distanza di dati (art. 623 bis c.p.);

- Danneggiamento di sistemi informatici o telematici (art. 635 bis c.p.);
- Frode informatica (art. 640 ter c.p.).

Il legislatore con la l. 547/1993 ha voluto sia prevedere nuove tipologie di reato, sia aggiornare alcuni reati tradizionali, al fine di renderli compatibili alle condotte proprie dei fenomeni informatici<sup>80</sup>.

Per ciò che propriamente attiene il presente ambito di studio, il percorso normativo non si è fermato, anzi, con la legge 48/2008 l'Italia ha recepito la Convenzione di Budapest del 2001 sui reati informatici, focalizzando l'attenzione sull'ampliamento delle tecniche di indagine utilizzate dalle forze di polizia<sup>81</sup>.

### **2.5.6. La tutela della privacy**

A conclusione dei paragrafi dedicati alla normativa ed alla contrattualistica dell'e-commerce è fondamentale affrontare la questione, di grandissima attualità, inerente la tutela dei dati che, nelle transazioni, vengono inevitabilmente scambiati.

---

<sup>80</sup> Per le ipotesi di frodi informatiche compiute con l'indebito utilizzo di una carta di pagamento magnetica il legislatore italiano ha voluto predisporre una disciplina ad hoc, inserita nell'art. 12 della legge 197/1991, varata per limitare l'uso del contante e dei titoli al portatore nelle transazioni e prevenire il riciclaggio.

<sup>81</sup> Astone F., Bartolomucci P., Bocchini R., Capo G., Catalano R., Cecconi L., Ciacci G., Contaldo A., Dalia G., Delfini F., Dona M., Fiorentino S., Forgillo E., Lucafò F., Minervini E., Montanari M., Paralupi A., Paquino T., Perlingieri G., Ruggeri L., Sbordone F., Sica S., Valentino D. (a cura di) – 2011 – Manuale di diritto dell'informatica – La tutela dei dati personali – Edizioni scientifiche italiane - Cap III pp. 531-536;

Il problema della privacy ha origine nel mondo anglosassone con il *right to let be alone* nel XIX secolo e coincideva, però, con uno spazio della propria vita nel quale un soggetto aveva il diritto di tenere esclusi gli altri.

Questo primordiale concetto di privacy subisce una trasformazione radicale a partire dagli anni '70 sino ai giorni nostri, grazie all'avvento dell'informatica. Infatti, da spazio quasi fisico del soggetto, diviene una forma di tutela alla circolazione dei dati ed alla riservatezza, ed è proprio in questo contesto, che si innestano una serie di normative interne e comunitarie<sup>82</sup> che hanno portato all'emanazione del d.lgs. 196 del 30 giugno 2003, che ha introdotto, nell'ordinamento Italiano, il Codice del trattamento dei dati personali.

Il Codice della Privacy ha l'obiettivo di tutelare, così come previsto all'art. 4, ogni tipologia di informazione che, direttamente o indirettamente, permette di risalire ad un soggetto, persona fisica o giuridica che sia. Nello specifico, si tratta delle informazioni utilizzate nelle registrazioni degli utenti nei portali (dati anagrafici), nell'inserimento dei contatti (numeri di telefoni fissi, numeri di cellulari, mail), per arrivare poi ai dati bancari, numeri di c/c e delle carte di credito/bancomat, per poter perfezionare gli acquisti. Tutte queste informazioni personali, però, non vengono utilizzate esclusivamente per i fini per le quali sono state inserite, ma, spesso,

---

<sup>82</sup> la Convenzione di Strasburgo del 1981, ratificata in Italia con la Legge n.98 del 21 febbraio 1989, la Direttiva 1995/46/CE attuata con la legge n.675 del 31 dicembre 1996, la Direttiva 1997/66/CE (sulla riservatezza nelle telecomunicazioni) e la Direttiva 2002/58/CE (sulla riservatezza delle comunicazioni elettroniche)

confluiscono in banche dati che vengono adoperate da altri enti con altri fini.

In questo contesto, la tutela della privacy, attraverso l'omonimo Codice, si occupa delle regole da utilizzare in Internet, ed in generale in tutte le reti telematiche, promuovendo l'adozione di un codice di buona condotta, che si sostanzia attraverso linee guida<sup>83</sup>.

Queste linee guida convenzionali prendono forma e sostanza nell'intero corpo del Codice ed in sintesi:

- negli artt. 1-6 vi sono i Principi Generali, le definizioni e la distinzione tra dati identificativi, che permettono l'identificazione dell'interessato e dati sensibili che, invece, rappresentano una sorta di "nocciolo duro" della personalità dell'interessato<sup>84</sup>.

- L'art. 13 riferisce in merito all'informativa e recita che l'interessato deve essere preliminarmente informato delle finalità e delle modalità del trattamento, della natura obbligatoria o facoltativa dello stesso e delle conseguenze di un eventuale rifiuto di rispondere, del potenziale flusso di comunicazione e di diffusione dei dati stessi, dei diritti di cui dispone e soprattutto del responsabile, se predisposto.

- L'art. 16 si occupa, invece, della cessazione del trattamento.

---

<sup>83</sup> Le linee guida fondamentali sono due:

1. assicurare un'adeguata informazione agli utenti in ordine ai loro dati personali ed al trattamento degli stessi, anche mediante informative on-line;
2. favorire la trasparenza e la correttezza nei loro confronti, nonché il pieno rispetto dei principi di cui all'art. 11 del Codice (finalità, proporzionalità, pertinenza, non eccedenza, aggiornamento, esattezza, cancellazione).

<sup>84</sup> All'art. 3, invece, si riporta che i sistemi informativi e i programmi informatici devono essere "configurati riducendo al minimo l'utilizzazione di dati personali e di dati identificativi, in modo da escluderne il trattamento quando le finalità perseguite nei singoli casi possono essere realizzate mediante, rispettivamente, dati anonimi od opportune modalità che permettano di identificare l'interessato solo in caso di necessità".

- Gli artt. dal 31 al 36 trattano della custodia e del controllo dei dati.

- Gli artt. dal 117 al 119 si occupano dell'individuazione delle modalità di trattamento, atte a garantire la comunicazione dei dati personali esatti e aggiornati nel rispetto del diritto dell'interessato (per l'affidabilità e la puntualità nei pagamenti), la qualità, l'esattezza e l'armonizzazione dei termini di conservazione dei dati personali, il tutto da parte del settore bancario ed assicurativo.

- Gli artt. dal 121 al 133 trattano della privacy nelle comunicazioni elettroniche<sup>85</sup>.

Se da un lato gli articoli, fino a questo punto proposti, normano il trattamento dei dati, dall'articolo 141 al 152 si enuclea la tutela dell'interessato e le sanzioni amministrative in tale materia<sup>86</sup>.

Infine, a conclusione della panoramica proposta sulla tutela della privacy, è opportuno e doveroso segnalare che il legislatore, dall'art. 153 del suddetto Codice, ha ritenuto istituire un'ulteriore forma di tutela della privacy mediante l'istituzione di un organo, il Garante, con delle precise mansioni di controllo, verifica, promozione delle norme, denuncia, etc.<sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup> Gli articoli dal 121 al 133 si occupano specificatamente dei servizi interessati dalla tutela della privacy nelle comunicazioni elettroniche, delle informazioni raccolte nei riguardi del contraente o dell'utente, della fatturazione, dell'identificazione della linea, dei dati relativi all'ubicazione, degli elenchi di contraenti, delle comunicazioni indesiderate e di disturbo, della conservazione dei dati di traffico, delle procedure istituite dai fornitori e del Codice di deontologia e di buona condotta in internet e nelle reti telematiche.

<sup>86</sup> Astone F., Bartolomucci P., Bocchini R., Capo G., Catalano R., Cecconi L., Ciacci G., Contaldo A., Dalia G., Delfini F., Dona M., Fiorentino S., Forgillo E., Lucafò F., Minervini E., Montanari M., Paralupi A., Paquino T., Perlingieri G., Ruggeri L., Sbordone F., Sica S., Valentino D. (a cura di) – 2011 – Manuale di diritto dell'informatica – La tutela dei dati personali – Edizioni scientifiche italiane - Cap III pp. 95-123

<sup>87</sup> Nello specifico i compiti attribuiti al garante della privacy sono i seguenti:

a) controllare se i trattamenti sono effettuati nel rispetto della disciplina applicabile e in conformità alla notificazione, anche in caso di loro cessazione e con riferimento alla conservazione dei dati di traffico;

### 3. STRUTTURA ORGANIZZATIVA E COMPETITIVA DELLE E-AZIENDE

Nel paragrafo introduttivo sono emerse le evoluzioni attraverso le quali il commercio si è sviluppato e manifestato, partendo dal baratto sino ad arrivare all'avvento di internet ed alla sua logica trasformazione in mondo virtuale.

Questa evoluzione, se da un lato ha avuto ad oggetto lo scambio di beni e servizi, dall'altro, ha visto l'intervento di un elemento soggettivo promotore che, ne ha permesso lo sviluppo ed il cambiamento. Tale elemento soggettivo è l'azienda, sotto qualsiasi forma essa si sia manifestata. L'economista americano Buolding, la definisce come *"l'espressione più elevata del comportamento umano sul piano economico<sup>88</sup>"*, mentre, secondo Zappa l'azienda è un *"sistema interconnesso continuamente perturbato<sup>89</sup>"*. Entrambi gli economisti condividono il concetto di evoluzione, anche se con forme diverse. Infatti, mentre Buolding lo lega al comportamento umano,

---

b) esaminare i reclami e le segnalazioni, e provvedere sui ricorsi presentati dagli interessati o dalle associazioni che li rappresentano;

c) prescrivere, anche d'ufficio, ai titolari del trattamento le misure necessarie o opportune al fine di rendere il trattamento conforme alle disposizioni vigenti, ai sensi dell'articolo 143;

d) vietare anche d'ufficio, in tutto o in parte, il trattamento illecito o non corretto dei dati o disporre il blocco ai sensi dell'articolo 143, e di adottare gli altri provvedimenti previsti dalla disciplina applicabile al trattamento dei dati personali;

e) promuovere la sottoscrizione di codici ai sensi dell'articolo 12 e dell'articolo 139;

f) segnalare al Parlamento e al Governo l'opportunità di interventi normativi, richiesti dalla necessità di tutelare i diritti di cui all'articolo 2, anche a seguito dell'evoluzione del settore;

g) esprimere pareri nei casi previsti;

h) curare la conoscenza tra il pubblico della disciplina rilevante in materia di trattamento dei dati personali e delle relative finalità, nonché delle misure di sicurezza dei dati;

i) denunciare i fatti configurabili come reati perseguibili d'ufficio, dei quali si viene a conoscenza nell'esercizio o a causa delle funzioni;

l) tenere il registro dei trattamenti, formato sulla base delle notificazioni di cui all'articolo 37;

m) predisporre annualmente una relazione sull'attività svolta e sullo stato di attuazione del presente codice, che viene trasmessa al Parlamento e al Governo entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello cui si riferisce.

<sup>88</sup> Bertini U., (a cura di) – 1990 – Il sistema d'azienda. Schema d'analisi – cit. pag. 308.

<sup>89</sup> Zappa G., (a cura di) – 1937 – Il Reddito d'Impresa – Giuffrè – Milano - pp. 13-14.

Zappa, con il suo concetto di “ambiente continuamente perturbato”, preferisce slegarsi dalla sola incidenza del comportamento umano, legando l’evoluzione alle variazioni dell’ambiente.

Il commercio, quindi, si sviluppa attraverso le aziende che, rappresentano un sistema aperto capace di interagire continuamente con l’ambiente esterno, si relazionano con le altre istituzioni e soggetti e si condizionano vicendevolmente<sup>90</sup>. Infatti, da un lato i vincoli e le opportunità del sistema ambiente condizionano ed impongono i mutamenti all’azienda, dall’altro il sistema azienda assorbe i cambiamenti, ricombina e restituisce all’esterno nuovi output e riesce così a condizionare a sua volta l’ambiente<sup>91</sup>. Ciò posto, il sistema aziendale è in grado di rispondere ed adeguarsi agli stimoli esterni ponendo in essere condotte reattive che permettono di volta in volta di ristabilire l’equilibrio interno<sup>92</sup>.

Questi continui stimoli, destabilizzazioni e ri-consolidamenti degli equilibri<sup>93</sup> permettono alle aziende di sopravvivere e di modificarsi costantemente.

Tutti i cambiamenti e gli stimoli che le aziende hanno dovuto affrontare negli ultimi anni, se da un lato hanno portato allo sviluppo dell’e-commerce dall’altro, hanno anche portato ad una riformulazione strutturale dell’intero apparato aziendale.

---

<sup>90</sup> Poddighe F., (a cura di) – 1992 – La localizzazione. Aspetti e riflessi economico-aziendali – Pacini Editore – Pisa - p. 34; Consorti A., (a cura di) – 1991 – Sulle correlazioni tra i sub sistemi componendi il sistema-azienda ed il sistema-ambiente – in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n.9-10, pp. 466 e ss..

<sup>91</sup> Catturi G., (a cura di) – 2010 – L’armonia della complessità della crescita allo sviluppo aziendale – Cedam – Padova – pag. 20.

<sup>92</sup> Ferrero G., (a cura di) – 1980 – Impresa e management, pag. 10; Capaldo P., (a cura di) – 1998 – Reddito, capitale e bilancio d’esercizio – Giuffrè – Milano – pp.3-4.

<sup>93</sup> Onida P., (a cura di) – Economia d’azienda – p.4

Per poter proseguire nella disamina e per comprendere le ragioni dell'evoluzione in premessa descritte è quindi necessario sia, individuare la forma strutturale delle aziende che operano nell'e-commerce e sia la loro struttura competitiva.

### **3.1 La struttura organizzativa delle e-aziende**

In linea di principio la struttura di un'azienda può essere definita come “la configurazione unitaria e coordinata degli organi aziendali e degli insiemi di compiti e di responsabilità assegnati a ciascuno di tali organi”<sup>94</sup>.

In ambito aziendalistico le strutture organizzative possono essere inquadrare in quattro tipologie:

1. Struttura elementare;
2. Struttura funzionale (pura o mista);
3. Struttura divisionale (pura o mista);
4. Struttura matriciale.

Legando tali concetti al mondo dell'e-commerce, si creano due distinzioni:

- 1) Aziende che effettuano e-commerce puro<sup>95</sup>;

---

<sup>94</sup> Airoidi G., Brunetti G., Coda V. – (a cura di) – 2005 – *Corso di economia aziendale* – Il Mulino – Bologna – cit. p. 486;

<sup>95</sup> Per aziende che effettuano e-commerce puro si intendo quelle aziende che effettuano esclusivamente il commercio elettronico senza apparati produttivi interni;

2) Aziende che hanno avviato l'attività di e-commerce parallelamente alle attività tradizionali;

Nel primo caso, ci si trova dinnanzi ad una struttura organizzativa elementare o al massimo funzionale, ossia una struttura nella quale le funzioni di governo economico e la funzione di direzione sono svolte rispettivamente da un unico organo di direzione generale o da un ristretto numero di individui. Dalla direzione generale dipende tutto il sistema aziendale, ed infatti, è la direzione che si occupa degli acquisti, delle vendite e di curare tutti gli altri aspetti collaterali (es. gestione del sito internet).

Nel secondo caso, invece, le aziende hanno avviato solo successivamente l'attività di e-commerce, parallelamente ad attività commerciali effettuate mediante sistemi tradizionali. Tali aziende producono internamente i beni, ed a prescindere dai mercati di sbocco (tradizionali o telematici o entrambi), hanno necessità di strutture organizzative più complesse; per tali necessità vengono adottate, oltre alla struttura di tipo elementare, anche le strutture di tipo funzionale, divisionale e matriciale.

Spesso, le varie tipologie di strutture organizzative vengono associate alla struttura delle combinazioni produttive anche in prospettiva evolutiva<sup>96</sup>. Prendono così forma 4 stadi, che di seguito si rappresentano in formato tabellare. La prima rappresentazione propone il modello strategia-struttura delle aziende che effettuano esclusivamente e-commerce puro:

**Tabella n.7** Modello Strategia-struttura aziende e-commerce puro

|                   | <b>Stadio 1</b> | <b>Stadio 2</b> | <b>Stadio 3</b> | <b>Stadio 4</b> |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Dimensioni</b> | Piccole         | Medie e Grandi  | Medie e Grandi  | Medie e Grandi  |

<sup>96</sup> Chandler A.D., (a cura di) – 1962 – *Strategy and structure. Chapter in the history of the American Industrial Enterprise* – Cambridge – Mit Press; Whittington R., Mayer M., (a cura di) – 2000 – *The European Corporation. Strategy, Structure and social Science* – Oxford – Oxford University Press;

|                                     |                           |  |  |                                |
|-------------------------------------|---------------------------|--|--|--------------------------------|
| <b>Articolazione strategica</b>     | Monoprodotto, Monomercato | Gamma di prodotti omogenei <sup>97</sup> , mercati ampi omogenei | Diversificazione correlata <sup>98</sup> , mercati disomogenei | Diversificazione non correlata |
| <b>Struttura Organizzativa</b>      | Elementare                | Elementare/ Funzionale   | Funzionale   | Funzionale                     |
| <b>Potere, stile di direzione</b>   | Accentrato personalistico | Accentrato o decentrato manageriale                              | Decentrato manageriale   | Decentrato manageriale         |
| <b>Valori e Principi</b>            | Disponibilità             | Efficienza   | Efficienza<br>Flessibilità                                     | Imprenditorialità              |
| <b>Formalizzazione dell'assetto</b> | Bassa                     | Medio/Bassa  | Media  | Alta                           |

La seguente tabella, invece, propone il modello strategia-struttura delle aziende che effettuano l'e-commerce in maniera non esclusiva ma parallelamente ad altre attività, nelle quali il processo di realizzazione del prodotto e la relativa vendita avvengono mediante i canali tradizionali:

**Tabella n.8** Modello Strategia-struttura aziende che effettuano e-commerce e produzione e commercio tradizionale<sup>99</sup>

|                                     | <b>Stadio 1</b>           | <b>Stadio 2</b>                                   | <b>Stadio 3</b>                                 | <b>Stadio 4</b>                |
|-------------------------------------|---------------------------|---|---|--------------------------------|
| <b>Dimensioni</b>                   | Piccole                   | Medie e Grandi                                    | Medie e Grandi                                  | Medie e Grandi                 |
| <b>Articolazione strategica</b>     | Monoprodotto, Monomercato | Gamma di prodotti omogenei, mercati ampi omogenei | Diversificazione correlata, mercati disomogenei | Diversificazione non correlata |
| <b>Struttura Organizzativa</b>      | Elementare                | Funzionale  | Mista o a matrice                               | Divisionale                    |
| <b>Potere, stile di direzione</b>   | Accentrato personalistico | Decentrato manageriale                            | Decentrato manageriale                          | Decentrato manageriale         |
| <b>Valori e Principi</b>            | Disponibilità, obbedienza | Efficienza  | Efficienza<br>Flessibilità                      | Imprenditorialità              |
| <b>Formalizzazione dell'assetto</b> | Bassa                     | Alta  | Alta  | Alta                           |

<sup>97</sup> I prodotti sono omogenei quando hanno caratteristiche simili o uguali.

<sup>98</sup> In una strategia di diversificazione correlata l'impresa è fondata su business le cui catene del valore presentano corrispondenze strategiche di valore competitivo – Arthur A. Thompson, A.J. Strickland, John E. Gamble (a cura di) – 2009 – *Strategia Aziendale. Formulazione ed Esecuzione* - McGraw-Hill;

<sup>99</sup> Airoidi G., Brunetti G., Coda V. – (a cura di) – 2005 – *Corso di economia aziendale* – Il Mulino – Bologna – p. 495;

### 3.2. La struttura competitiva delle aziende dell'e-commerce

In un sistema come quello elettronico, caratterizzato da una elevatissima competitività, conquistare e conservare la fidelizzazione dei clienti è un fattore di fondamentale importanza per la sopravvivenza ed il successo dell'azienda.

Le preferenze dei consumatori sono infatti la principale fonte di vantaggio competitivo di un'azienda rispetto alle altre dello stesso settore.

Ciò posto, il vantaggio competitivo di un'impresa corrisponde al valore che essa è in grado di creare per i propri clienti mediante la vendita dei propri prodotti/servizi. Tale valore è misurato dal prezzo che i clienti sono disposti a pagare per l'acquisto dei beni/servizi che l'impresa fornisce, in funzione dei benefici che si attendono di ottenere<sup>100</sup>.

La catena di valore è uno strumento di analisi e scomposizione del processo di generazione del valore.

Porter nel 1985, in una delle sue maggiori opere<sup>101</sup>, propone un modello in cui un'organizzazione è formata dall'unione di 9 processi, di cui 5 primari e 4 di supporto:

- Le attività primarie sono quelle che contribuiscono direttamente alle creazioni dell'output (Logistica interna,

---

<sup>100</sup> Astolfi, Abrale & Ricci, (a cura di) – 2007 – *Entriamo in azienda tre – imprese industriali, sistema informativo di bilancio e imposizione fiscale* – Tramontana Milano – p. 12, 13;

<sup>101</sup> Porter M. (a cura di) – 1985 – *Competitive Advantage: Creating and Superior Performance*;

Attività operative, Logistica in Uscita, Marketing e vendite, Servizi);

- Le attività di supporto sono, invece, quelle che contribuiscono indirettamente alla realizzazione dell'output (Attività infrastrutturali, Gestione delle risorse umane, Sviluppo della tecnologia, Approvvigionamento).

Se il valore attribuito ai clienti ai prodotti offerti è superiore al costo sostenuto per la realizzazione, allora l'impresa realizza un margine di utili.

Questo è quanto affermava Porter nel 1985 ma, nella seconda sezione del presente lavoro di ricerca, verrà studiato come tale modello si sia evoluto ed adeguato all'e-commerce.

Continuando con le teorie aziendalistiche, Hamel e Prahalad nel 1990, hanno invece evidenziato che il vantaggio competitivo di un'azienda non risiede precisamente nelle singole attività ma nella capacità di combinare le risorse possedute, ossia nella capacità di riuscire a mettere insieme tutti i fattori produttivi in maniera migliore e più efficiente rispetto agli altri concorrenti<sup>102</sup>.

Secondo Dunning (1989), invece, è necessario che vi sia un sistema di asset complementari che riescano a coordinare gli asset posseduti. Il pensiero di Dunning si sostanzia nell'idea che le risorse non bastano, che ci vogliono capacità manageriali per organizzarle, e che queste capacità si acquistano con le competenze distintive, le quali si sviluppano solo con le conoscenze; è proprio questo tipo di

---

<sup>102</sup> Prahalad C.K., Hamel G., (a cura di) – 1990 – *The Core Competencies of the Corporation* – Harvard Business Review;

competenze complementari che consente all'impresa di difendersi e di custodire i propri layout.

Da quanto esposto, si evince che nel mercato dell'e-commerce, essendoci una illimitata moltitudine di operatori, è necessario che le aziende valutino attentamente e custodiscano gelosamente il loro vantaggio competitivo, altrimenti, questa tipologia di commercio esclude quasi automaticamente i soggetti che non generano valore per i propri clienti. Purtroppo il commercio elettronico, caratterizzato da un'estrema velocità, non perdona ed esclude naturalmente i soggetti non concorrenziali e privi di caratteri distintivi.

Scopo di questo paragrafo è stato quello di mettere in evidenza alcune delle teorie aziendalistiche sulla struttura competitiva che più si addicono al commercio elettronico. Nel paragrafo delle strategie si approfondirà nello specifico tale argomento, verificando, attraverso i dati raccolti, le strategie ed i vantaggi competitivi che le aziende dell'e-commerce riescono a creare.

## PARTE II

### ANALISI DELLE AZIENDE E-COMMERCE:

#### 4. OBIETTIVI DELLA RICERCA METODOLOGICA

##### 4.1. Premessa metodologica

Nella prima sezione del presente lavoro, si sono illustrati in maniera oggettiva tutti gli elementi che compongono e che permettono di realizzare l'attività di commercio elettronico, partendo dalla costituzione della ditta/società ed arrivando all'analisi delle aziende, che negli ultimi anni si sono affermate in Italia, in termini di volumi realizzati.

Per esaurire adeguatamente l'argomento oggetto di studio e al fine di dare una risposta alle domande di ricerca è stato necessario esaminare dall'interno le società Italiane impegnate nell'e-commerce.

L'indagine/ricerca empirica è un processo in grado di creare conoscenza e spiegare i fenomeni oggetto di studio. In economia aziendale esistono varie tipologie di classificazione della ricerca:

1. La ricerca descrittiva rappresenta gli elementi di un certo fenomeno;

2. La ricerca esplorativa propone una teoria, ma non la prova, e ne suggerisce solo delle ipotesi, in quanto, il fenomeno verificato non è stato mai esplorato;
3. La ricerca esplicativa-dimostrativa, invece, fornisce la spiegazione di un certo fenomeno, testando una teoria e verificandone le relazioni; al fine di giungere ad una generalizzazione dei risultati<sup>103</sup>.

In economia aziendale è importante sottolineare sia che vi sono altre tipologie di ricerca, oltre a quelle elencate (non prese in considerazione in quanto non attinenti al presente studio), sia che non vi è una precisa linea di demarcazione, né ve n'è una migliore rispetto ad un'altra, e né vi sono dei precisi ambiti in cui applicarle. Spesso, come per questo studio, sono presenti simultaneamente vari aspetti.

All'interno delle tipologie di ricerca si possono poi individuare due metodologie di osservazione della realtà: quella qualitativa e quella quantitativa. Entrambe le metodologie hanno pari dignità scientifica e sono valide allo stesso modo, ma si differenziamo per la diversa visione

---

<sup>103</sup> Antonelli A., Balluchi F., Bozzolan S., Camodeca R., Catalfo P., Cerbioni F., Cescon F., Colobo G., D'Amico L., Garzella S., Grandis F.G., Incollingo A., Lai A., Lassini U., Madonna S., Maffei M., Mainardo M., Mari L.M., Olivotto L., Palumbo R., Pavan A., Puddu L., Sannino G., Stacchiezzini R., Tiscini R., Viganò R., Tessitore A. (coordinatore), Capra M. (referente Sidrea), (a cura di) – Il metodo negli studi di economia aziendale. Continuità e prospettive di cambiamento - SIDREA

che hanno della realtà, per la posizione che il ricercatore assume e per gli obiettivi della ricerca.

La ricerca quantitativa produce generalizzazioni mediante la scelta di un meccanismo casuale tra le variabili, mentre quella qualitativa analizza le diverse situazioni, individuando la strada per giungere alla sintesi<sup>104</sup>. La scelta tra i due metodi dipende dalle competenze che si vogliono acquisire.

Sia il metodo qualitativo che quello quantitativo sono caratterizzati dalla continua presenza e combinazione di processi induttivi e deduttivi, che permettono di completare il quadro scientifico ed arrivare a risultati aderenti alla realtà.

Analizzando ora il quadro metodologico, il processo di ricerca si sostanzia in più momenti. Si parte con l'individuazione dell'argomento che sarà oggetto di studio e della formulazione della domanda di ricerca, si passa poi all'analisi del quadro teorico/empirico, se presente, sull'argomento oggetto di studio.

Il passo successivo è lo studio del contesto socio-economico, l'impostazione della ricerca (mediante la selezione della metodologia

---

<sup>104</sup> Corbetta P. (a cura di) – 2003 – La ricerca sociale: metodologie e tecniche. – Il Mulino – Bologna. pp. 75-88;

da adottare, dell'individuazione degli strumenti da attuare, dell'individuazione del campione e delle modalità con cui sottoporre al campione le richieste di dati), la raccolta dei dati, la relativa elaborazione e la formulazione dei risultati<sup>105</sup>.

#### **4.2. Metodologia della ricerca ed obiettivi**

Premesso che sull'argomento oggetto di studio non vi sono stati in economia aziendale spunti teorici, la presente ricerca avrà caratteri descrittivi, in quanto descriverà gli elementi che caratterizzano il commercio elettronico; sarà esplorativa, in quanto proporrà una teoria e fornirà degli spunti per comprendere il funzionamento del fenomeno; sarà esplicativa/dimostrativa, in quanto si tenterà di fornire delle spiegazioni al fenomeno, mediante la verifica dei dati.

---

<sup>105</sup> Ferraris Franceschi R. (a cura di) – 1978 – L'Indagine metodologica in economia aziendale.

La presente ricerca sarà di tipo qualitativo<sup>106</sup> in quanto cercherà, mediante l'analisi dei dati raccolti, di analizzare e verificare ogni singola operazione che permette la realizzazione dell'e-commerce.

La metodologia sarà di tipo induttivo - deduttivo.

Per lo sviluppo della ricerca, oltre che ad un attento studio del settore e della normativa in continua evoluzione, compiuta mediante analisi di testi universitari, riviste di settore, circolari e provvedimenti dell'Agenzia delle Entrate, banche dati de "il Sole 24 Ore" ed universitarie, vi è un'indagine condotta presso tutte le società di capitali con sede legale in Italia.

Tale indagine si è sviluppata attraverso due modalità:

1. Analisi empirica condotta mediante l'analisi dei dati di bilancio tratti dalla "banca dati" AIDA;
2. Analisi empirica condotta mediante la somministrazione di un questionario alle medesime aziende selezionate attraverso la "banca dati" AIDA.

#### *Analisi dei dati di bilancio*

---

<sup>106</sup> Fazio C. (a cura di) - RICERCA QUALITATIVA E RICERCA QUANTITATIVA. – Università di Palermo; Fichella C. (a cura di) – La ricerca Qualitativa – Università degli Studi di Siena; Fisher, Jansen J. A., Johnson P. C., Mikos A. G., Linee guida per presentare una ricerca scientifica per la pubblicazione – Mery Ann Liebert, Inc. publishers.

In riferimento all'analisi dei dati di bilancio, sono stati raggruppati in una tabella i dati di tutte le poste di bilancio di tutte le aziende del settore. Da tali aggregati sono state selezionate le voci di bilancio più rappresentative del settore, quali: le immobilizzazioni, le rimanenze, i crediti e le disponibilità liquide per l'attivo; il PN, il TFR, i debiti totali ed in particolar modo i debiti v/banche, v/fornitori e tributari per il passivo e tutte le poste del conto economico. Tali voci sono state sintetizzate sia attraverso la formazione dei margini, sia mediante valori medi, lower limit, upper limit. Poiché però, i valori medi risentono del peso di qualche azienda più grande, si è deciso di aggiungere il valore mediano e la deviazione standard<sup>107</sup>, e sia attraverso grafici.

Per il conto economico, oltre all'analisi grafica delle singole poste, si è provveduto a sovrapporre e confrontare il valore-costo della produzione e l'utile/perdite di esercizio di tali aziende.

### Analisi dei questionari

Passando alla seconda tipologia di analisi, si è proceduto alla realizzazione del questionario in maniera tale da ottenere tutti quei dati non estrapolabili dal bilancio di esercizio. Il duplice fine del

---

<sup>107</sup> La deviazione standard permette di esprimere la dispersione dei dati intorno al valore medio.

questionario vede da un lato, l'acquisizione di ulteriori dati, e dall'altro l'implementazione di questi ultimi con i dati di bilancio, raccolti con la prima metodologia di analisi, in maniera da costruire un quadro completo sul funzionamento, sull'organizzazione e sul risultato di esercizio delle e-aziende.

Il questionario così formulato è stato impostato con 39 domande, in prevalenza a risposta multipla ma con possibilità di specificare alcuni dettagli in maniera discorsiva. Questa impostazione è stata privilegiata in quanto, tale forma permette sia di abbreviare i tempi di compilazione sia anche quelli di analisi.

Per la preparazione delle domande è stata posta moltissima attenzione al linguaggio, in maniera da renderlo quanto più chiaro possibile, evitando duplicazioni di significato.

Il questionario è articolato in maniera tale da ottenere le seguenti tipologie di dati:

- ✓ Dati organizzativi, gestionali ed economici;
- ✓ Dati amministrativi;
- ✓ Dati contabili.

Sotto l'aspetto procedurale, invece, si è proceduto alla creazione del questionario, mediante un'applicazione di google Drive presente sulla webmail personale dell'Università, che ha permesso di generare un link, con all'interno il documento da inoltrare. Poi, avendo verificato che la banca dati AIDA non ha al suo interno le mail o le pec delle società oggetto di indagine, al fine di reperire tali informazioni, è stata fatta un'ulteriore ricerca direttamente sui siti internet delle società presenti nel campione, sul sito di pagine bianche e sul portale del registro delle imprese.

Creato così l'elenco dei contatti, è stata inoltrata la mail con il link del questionario a circa  $\frac{1}{4}$  del campione. Tale metodologia, esulando dal contatto diretto tra osservatore ed aziende, ha riscontrato scarsi risultati (circa 2-3% di risposte) e pertanto, è stato necessario integrarla con contatti telefonici diretti. Questa scelta ha portato al 10/12% la percentuale media delle risposte.

Con tutti questi accorgimenti e queste operazioni, è stato possibile reperire un'enorme mole di dati, che hanno permesso di sviluppare la ricerca con un'elevata percentuale di rappresentatività.

La banca dati AIDA è stata fondamentale e di raccordo tra i vari punti di indagine, in quanto, da un lato ha permesso di selezionare il

campione a cui sottoporre il questionario e da cui ricavare i relativi dati qualitativi, e, dall'altro ha contemporaneamente dato la possibilità di estrapolare, dallo stesso campione, tutti i dati di bilancio.

### **4.3. Il campione**

Il campione delle aziende a cui sottoporre il questionario è stato costituito a step mediante l'utilizzo della banca dati AIDA:

1. La prima selezione ha permesso di individuare tutte le società che hanno sede in Italia, costituite entro il 31/12/2014 e codice attività Ateco, registrato presso le rispettive CCIAA di competenza, 47.91.10 (commercio al dettaglio di qualsiasi prodotto via internet).

Tale ricerca ha prodotto un campione di 1.489 società;

2. La seconda selezione è stata improntata sull'eliminazione dal campione di tutte le società in stato di liquidazione. Questa scelta è stata operata in ragione del fatto che le società in via di scioglimento adottano principi di redazione dei bilanci diversi (OIC 5) da quelli

utilizzati per la redazione dei bilanci in normale attività, e ciò non avrebbe permesso una precisa e puntuale comparazione dei dati.

3. Avendo fissato come periodo di valutazione l'esercizio chiuso al 31.12.2014, il terzo ed ultimo step ha visto l'eliminazione di tutte quelle società che, negli ultimi anni, non hanno depositato il bilancio di esercizio.

Il campione, così formato, a cui è stato sottoposto il questionario<sup>108</sup>, comprende 1.200 società.

---

<sup>108</sup> Per il settore dell'e-commerce, in base alla banca dati AIDA, non sono presenti società quotate.

## **5. STRUTTURE E COMPORTAMENTI STRATEGICI DELLE AZIENDE INDAGATE**

Le e-aziende, così come avviene in tutte le altre attività economiche, identificano e attuano delle strategie mediante le quali vengono valutate delle opportunità, vengono allocate e dosate le risorse e stabilite delle priorità<sup>109</sup>.

L'orientamento strategico di fondo è volto alla ottimizzazione dei risultati economici attraverso una politica aziendale attenta ai costi ed alle insidie che il mercato globale presenta. Solo tale modus operandi può permettere all'azienda di essere competitiva, di acquisire risorse e conoscenze indispensabili, e di sfuggire alla concorrenza<sup>110</sup>.

### **5.1. La struttura delle società dell'e-commerce;**

Le società operanti nell'e-commerce possono essere suddivise in due grandi categorie:

1. Quelle che effettuano esclusivamente l'e-commerce e che sono state costituite per tale scopo;

---

<sup>109</sup> Normann (1977) definisce la strategia come un modello per il successo - "sistema per la dominanza" - che può essere ridefinito come un sistema internamente coerente formato da almeno tre dimensioni: il territorio in cui l'azienda sceglie di operare, il complesso di prodotti e servizi che offre o più in generale gli obiettivi che persegue e l'insieme delle risorse e competenze che vengono organizzate per raggiungere il successo.

Secondo Coda (1988) la strategia di un'impresa può essere descritta attraverso l'analisi delle relazioni dinamiche tra cinque variabili: il sistema competitivo, il sistema prodotto, il sistema degli interlocutori sociali, l'insieme delle prospettive offerte e dei contributi richiesti agli stessi e la struttura dell'impresa.

<sup>110</sup> Belch G. and Belch M. - a cura di - 2011 - Advertising and Promotion: an integrated marketing Communication prospective - Irwin/McGraw-Hill - New York

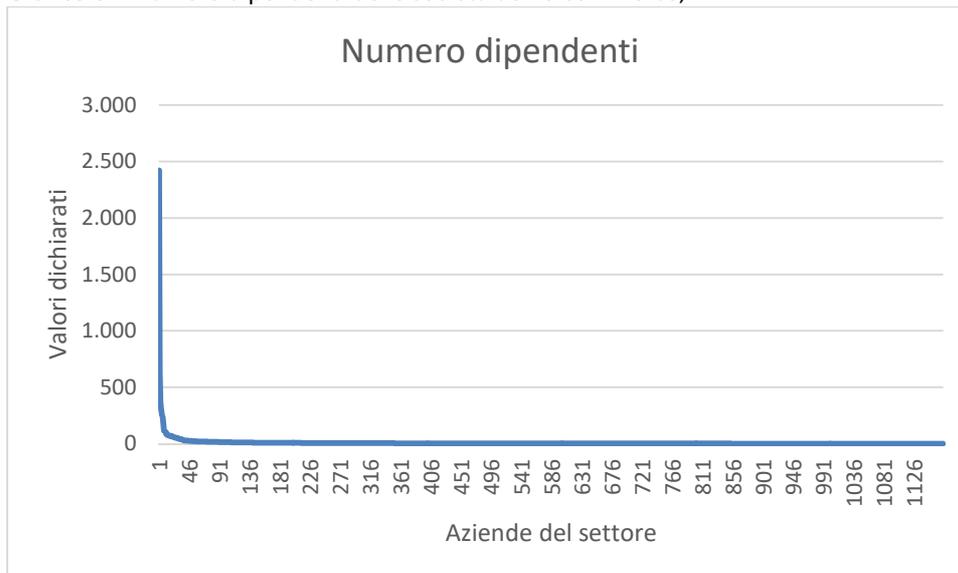
2. Quelle che hanno avviato l'e-commerce, parallelamente ad altre attività, al fine di incrementare il bacino di utenza.

Dal questionario sottoposto alle aziende è emerso che circa i 2/3 delle imprese appartengono alla prima categoria, mentre la restante parte, alla seconda e, attualmente, l'e-commerce in tali imprese risulta essere l'attività prevalente.

Ripercorrendo l'impostazione data alla prima parte della presente disamina, il questionario proposto ha permesso di verificare la gran parte degli aspetti gestionali e strutturali delle società del commercio elettronico.

Come già anticipato nel capitolo 3, tali aziende hanno una struttura organizzativa di tipo elementare o al massimo funzionale. Infatti, le unità operative impiegate sono nella maggior parte dei casi limitate a pochissime unità, tra le quali vi è spesso anche l'imprenditore stesso:

**Grafico 6** – Numero dipendenti delle società dell'e-commerce;

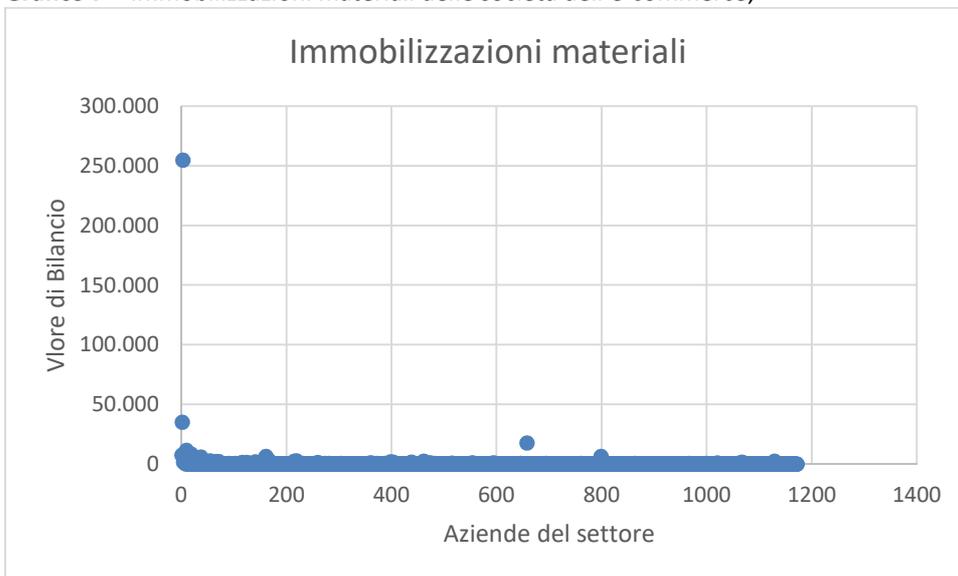


Fonte: Banca dati AIDA 2016.

Dal grafico su riportato si evidenzia che 2/6 del campione non ha dipendenti, 1/6 ne ha uno soltanto, 1/6 ne ha 2, e così via. Praticamente ben 740 aziende del campione hanno massimo 2 dipendenti.

Ad ulteriore conferma della presenza di una struttura essenziale, si riporta ora il grafico dei valori delle immobilizzazioni materiali:

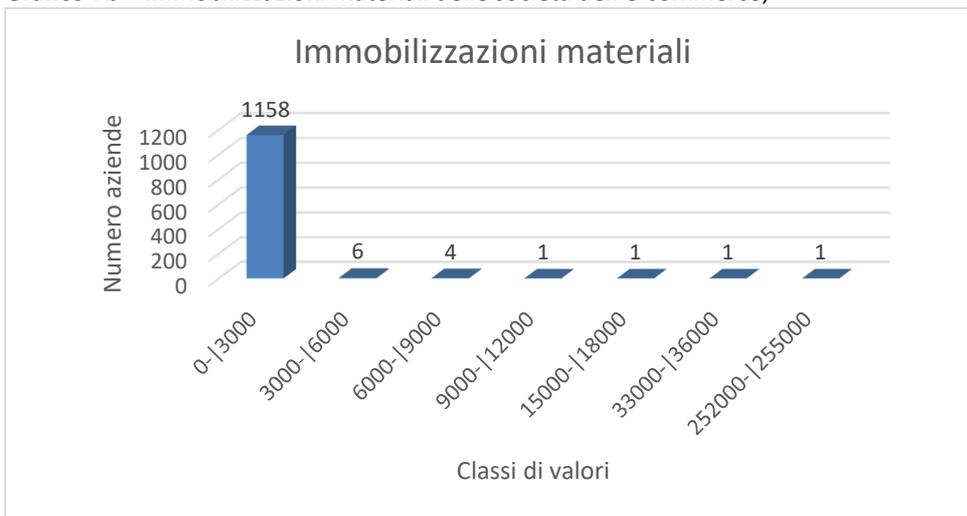
**Grafico 7** – Immobilizzazioni materiali delle società dell'e-commerce;



**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

Per classi:

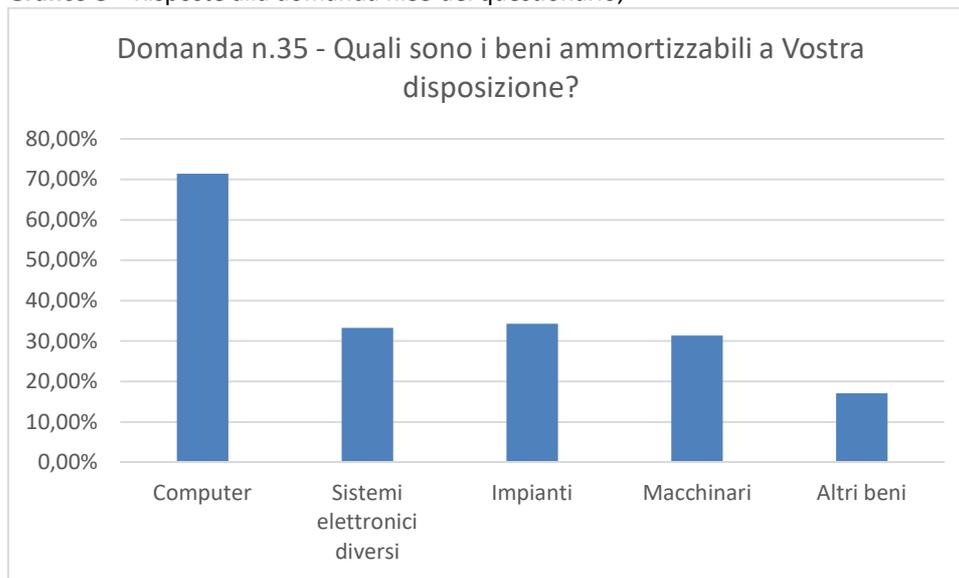
**Grafico 7b** – Immobilizzazioni materiali delle società dell'e-commerce;



**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

Dalla lettura di questi due grafici, si rileva che le aziende dell'e-commerce, per effetto della struttura funzionale molto semplice, non presentano immobilizzazioni elevate. Dal questionario presentato, la quasi totalità delle aziende ha dichiarato di avere, come beni ammortizzabili: pc e altri sistemi informatici; solo una minoranza ha asserito di avere impianti e macchinari.

**Grafico 8** – Risposte alla domanda n.35 del questionario;

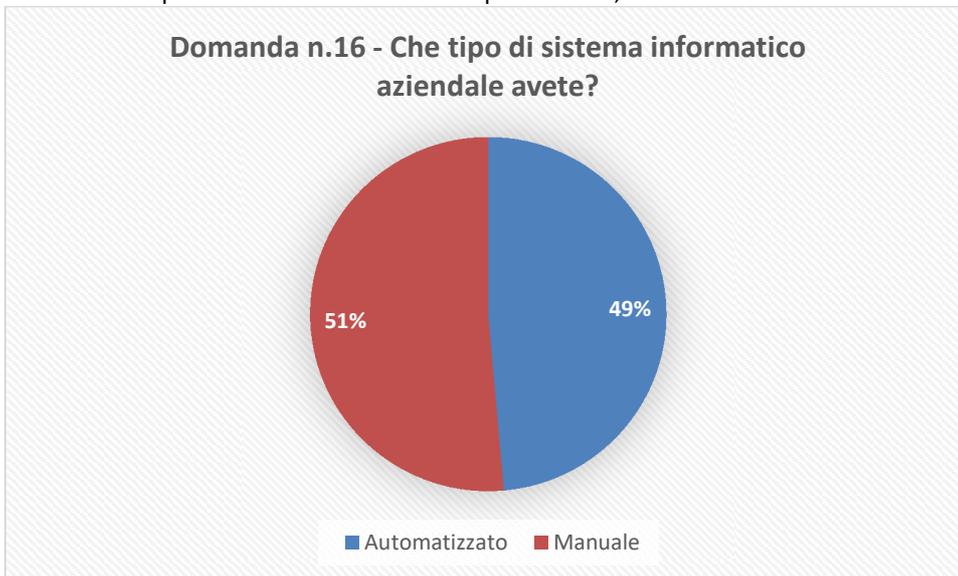


La struttura organizzativa essenziale e snella è tipica del commercio elettronico. Grazie ai pc, tutto è a portata di click: gli acquisti e le vendite vengono fatte on line, il magazzino sempre più spesso non è fisico ma virtuale ed i servizi, che comporterebbero maggiori investimenti (es. trasporto), vengono esternalizzati ed assegnati ad aziende specializzate, in grado di razionalizzare i costi e massimizzare i profitti.

Pertanto, alla base di questa struttura pragmatica, vi è un sistema informatico efficientissimo che permette di gestire tutte la fasi del commercio. Dal questionario è emerso che quasi il 50% delle aziende italiane dell'e-commerce, perfettamente in simbiosi con la velocità degli scambi, utilizzano un sistema informatico aziendale completamente

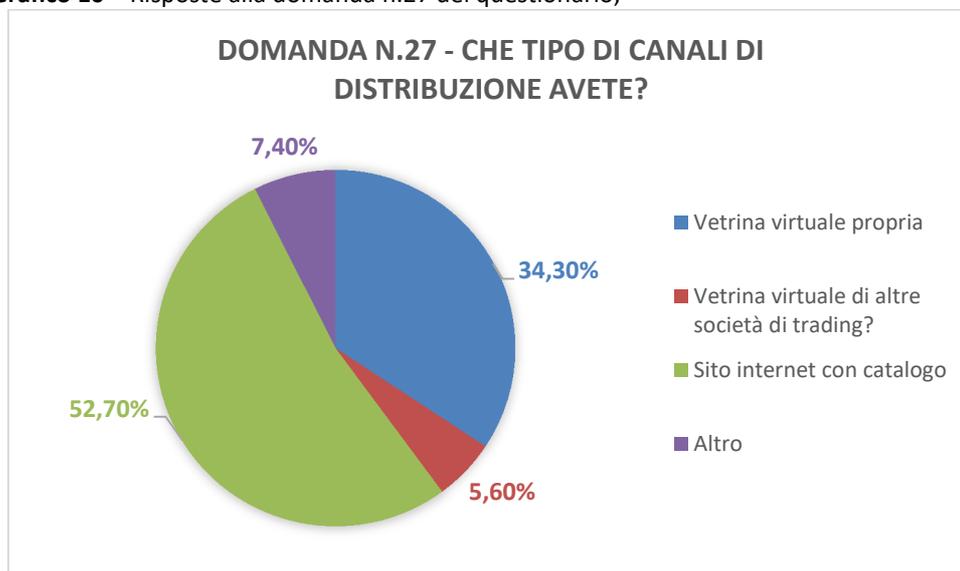
automatizzato. Il sistema informatico dell'altro 50% del campione, prevede, invece, lo svolgimento manuale di alcune fasi (es. il magazzino fisico):

**Grafico 9** – Risposte alla domanda n.16 del questionario;



Il sistema in questione prende avvio dal canale di distribuzione, rigorosamente telematico. Il questionario proposto mette in rilievo che le e-aziende italiane prediligono avere una propria vetrina virtuale o, più semplicemente, un proprio sito internet con catalogo. Tale soluzione permette di mantenere una maggiore autonomia gestionale anche se con costi superiori.

**Grafico 10** – Risposte alla domanda n.27 del questionario;



I canali di distribuzione rappresentano il punto di raccordo fra clienti ed aziende.

Il sistema informatico consente di registrare gli acquisti, emettere ed inoltrare le fatture, nonché adeguare le giacenze (nel database del magazzino fisico o virtuale).

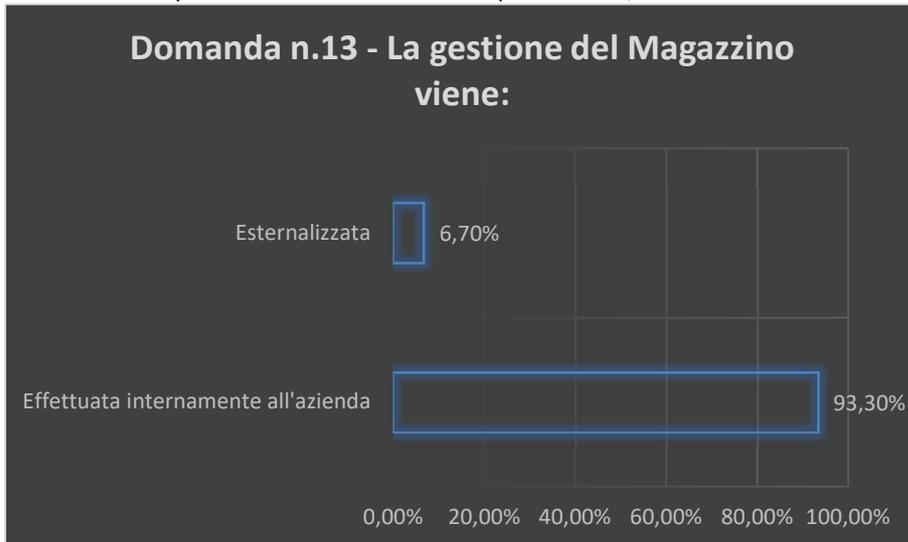
Altro fenomeno caratterizzante dell'e-commerce, fortemente collegato al risparmio dei costi, necessario per poter rimanere concorrenziali, è stato la creazione di magazzini virtuali, mediante i quali, le aziende hanno la possibilità di approvvigionarsi senza sostenere alcun costo di magazzinaggio.

**Grafico 11** – Risposte alla domanda n.10 del questionario;



Dai risultati dell'indagine è emerso che le aziende dell'e-commerce, sebbene si stiano evolvendo in tal senso, ancora restano legate al tradizionale modo di immagazzinare la merce, e continuano anche a gestirlo direttamente ed internamente:

**Grafico 12** – Risposte alla domanda n.13 del questionario;



Il sistema informatico smista per la spedizione i relativi beni, si interfaccia con i canali di distribuzione ed emette nota di spedizione al cliente con i relativi dati, tempi e modalità di consegna.

Quanto finora esposto mostra il funzionamento delle aziende dell'e-commerce e giustifica l'essenzialità di tali strutture che possono essere gestite da un gruppo ristrettissimo di operatori.

## **5.2. Analisi strategica, obiettivi e strategie poste in essere**

La strategia secondo Coda è "il modello di ricerca del successo imprenditoriale che l'impresa di fatto ha adottato o intende adottare"<sup>111</sup>.

Tale definizione sottolinea come la stessa sia il risultato dell'azione dell'impresa nel tempo e presuppone la distinzione tra strategia realizzata,

<sup>111</sup> Coda V. (a cura di) - 1988, "L'orientamento strategico dell'impresa" – UTET - Milano - cit.

osservabile solo a posteriori, e la strategia intenzionale<sup>112</sup>. Essa deve essere un insieme di obiettivi specifici capace di orientare le decisioni in una continua ricerca del successo.

Risolvere il problema strategico vuol dire confrontarsi e superare i concorrenti nei mercati in cui l'impresa opera, attraverso l'individuazione ed il perseguimento di obiettivi.

Al fine di pianificare un modello strategico aziendale nel mondo dell'e-commerce è opportuno valutare le tre dimensioni individuate da Normann nel 1977, adeguatamente implementate con alcune delle 5 forze di Porter, in modo da estrapolare quante più informazioni possibili, che permettano di comprendere e schematizzare le esigenze e le caratteristiche di un sistema che è completamente cambiato negli ultimi 40 anni.

Alla base di qualsiasi strategia da intraprendere è fondamentale la conoscenza dell'ambito oggetto di analisi. Tali dimensioni sono: il territorio in cui l'azienda intende operare, il complesso di prodotti e servizi che intende offrire e l'insieme delle risorse e competenze, che vengono organizzate al fine di raggiungere il successo<sup>113</sup>. Le implementazioni riguardano, invece, l'analisi del potere dei clienti, quello dei fornitori e l'analisi della concorrenza all'interno del settore.

1. Il territorio in cui l'azienda intende operare: come già accennato in precedenza, le e-aziende non presentano tutta quella serie di problemi logistici che, invece, si riscontrano nelle comuni aziende. Per le aziende dell'e-commerce, è

---

<sup>112</sup> Mintzberg H., Waters J. A. (a cura di) – 1985 - Of strategies, deliberate and emergent – Strategic Management Journal - Volume 6, Issue 3 – Pp. 257–272;

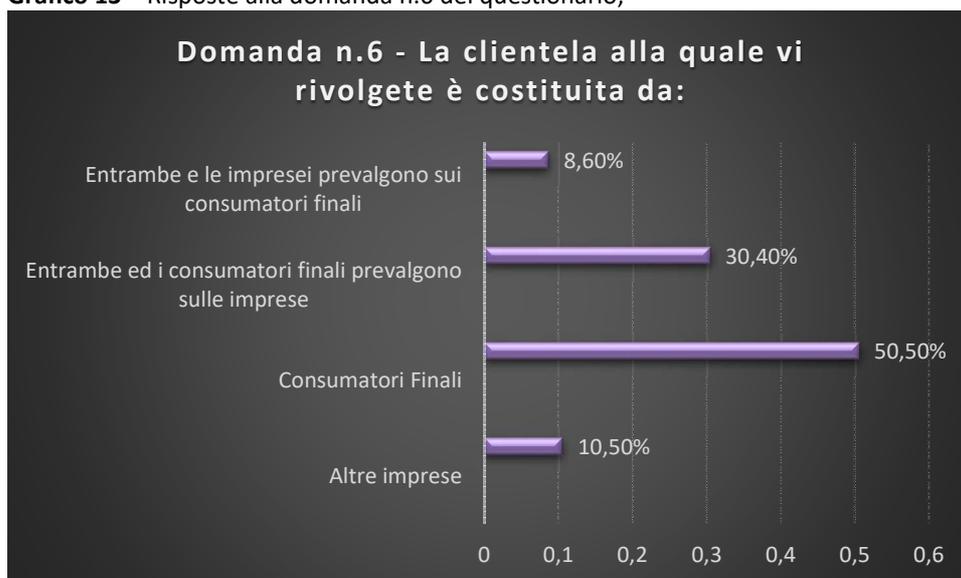
<sup>113</sup> Normann R., (a cura di) – 1979 - Le condizioni di sviluppo dell'impresa – Milano - Etas-ibri, (edizione originale del 1977 - Management for Growth, - J.Wiley and Sons);

sufficiente avere il loro sito o la loro vetrina virtuale, tradotta in varie lingue, e principalmente in inglese, per poter commerciare facilmente in tutto il mondo.

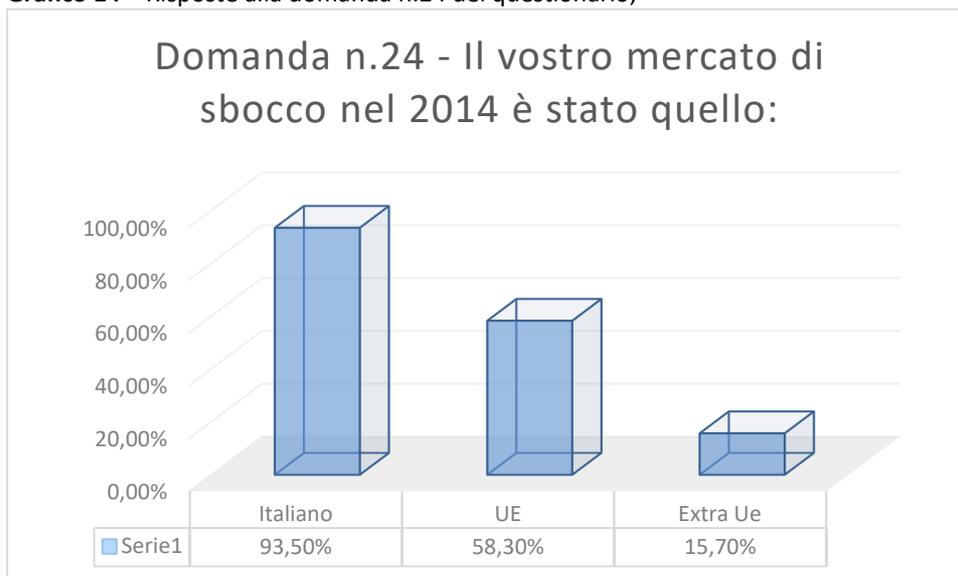
Dal questionario presentato alle imprese italiane dell'e-commerce è emerso che le transazioni avvengono sia con altre imprese, che con i consumatori finali ma vi è una maggiore concentrazione con questi ultimi e direttamente in Italia. La restante parte delle transazioni avviene in Europa, prevalentemente con UK, Spagna, Germania e Francia. Nell'extra Ue, invece, vengono prediletti i mercati Asiatici e Nord Americani.

Potenzialmente i clienti dell'e-commerce possono essere tutti i soggetti dotati di una connessione ad internet. Pertanto, sono talmente tanti da non poter singolarmente influenzare il prezzo ma la loro continua ricerca del costo più basso porta inevitabilmente alla sua riduzione.

**Grafico 13** – Risposte alla domanda n.6 del questionario;



**Grafico 14** – Risposte alla domanda n.24 del questionario;



I dati del grafico sui mercati di sbocco vanno letti per colonna e non complessivamente, in quanto, alle aziende che hanno risposto a tale quesito, è stata data la possibilità di selezionare una o più risposte.

2. il complesso di prodotti e servizi che intende offrire: la grandezza di questa tipologia di commercio sta nell'assenza di qualsiasi forma di limitazioni. Gli operatori che effettuano l'e-commerce puro hanno la possibilità di proporre al mercato qualsivoglia tipologia di prodotto. Tale possibilità è data dall'assenza di un apparato produttivo, quindi, le e-aziende acquistano direttamente e vendono su internet di tutto.

Il questionario proposto ha permesso di individuare i prodotti ed i servizi che, più comunemente, vengono richiesti ed offerti dalle aziende italiane dell'e-commerce. A titolo esemplificativo se ne riportano i seguenti: abbigliamento, accessori, attrezzature, articoli per il giardino, articoli sportivi, pezzi di antiquariato, cosmetici, prodotti per acquari,

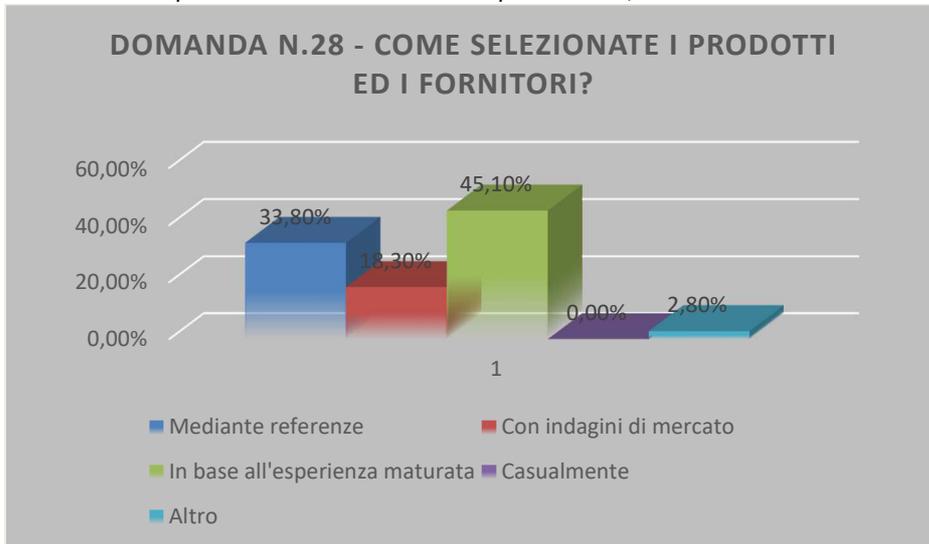
elettrodomestici, ricambi per auto e moto, prodotti tecnologici, autovetture, barche, prodotti alimentari, monete, arredamento, articoli sanitari e medicali, sistemi di illuminazione, prodotti tipici, oggettistica in vetro di Murano, servizi di prenotazione on line, etc.. Dall'indagine effettuata è stato verificato che tali aziende riescono a vendere qualsiasi cosa, sia nuova che usata.

3. l'insieme delle risorse e competenze da organizzare: nel mondo dell'e-commerce la differenza tra risorse e competenze è davvero sottile, se non nulla. Entrambe sono prive di materialità e sono rappresentate dalle risorse umane, da quelle manageriali, dalla propensione all'innovazione, dalle capacità relazionali di intrattenere e mantenere le relazioni con i propri clienti e fornitori, dalla propensione al rischio, dalle capacità di problem solving, etc.. Tali risorse/capacità devono essere implementate contemporaneamente e devono creare un insieme coerente ed in continua evoluzione con le esigenze del mercato. Questa è la formula per poter raggiungere il successo.
4. Implementazione: riguarda principalmente l'analisi del potere dei clienti, già verificato al punto 1 del presente paragrafo, l'analisi ed il potere dei fornitori e della concorrenza all'interno del settore.

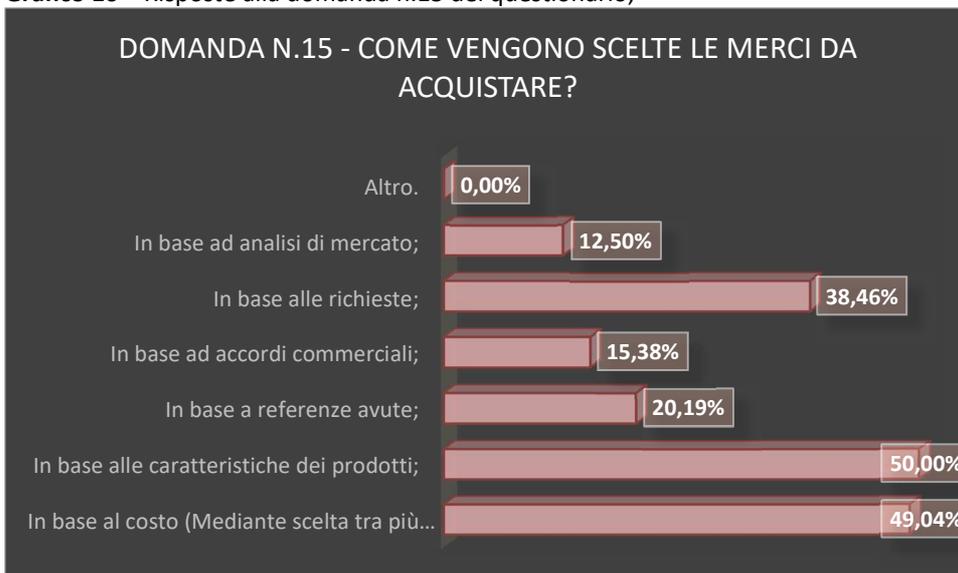
Fortemente collegata alla gestione degli approvvigionamenti e del magazzino, è la scelta dei fornitori di cui servirsi, che devono essere adeguati e preparati alle esigenze del commercio elettronico. Dall'indagine effettuata, è emerso che

gli operatori del settore non lasciano al caso né la scelta dei fornitori e né, tanto meno, quella della merce da acquisire per poi rivendere, come si evidenzia dal seguente grafico:

**Grafico 15** – Risposte alla domanda n.28 del questionario;



**Grafico 16** – Risposte alla domanda n.15 del questionario;



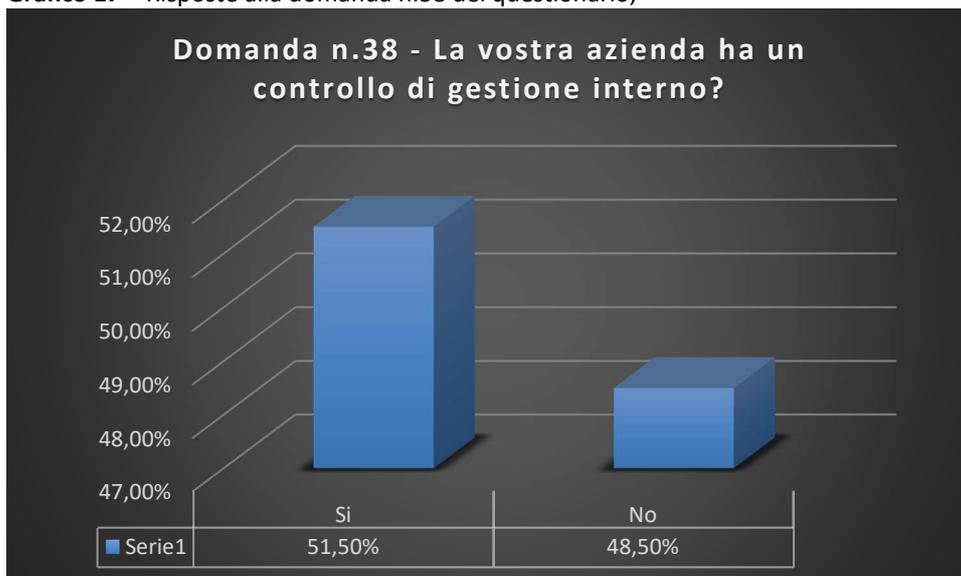
Dai grafici riportati è evidente che le aziende si servono di strumenti, quali ad esempio le indagini di mercato, per la scelta dei partner commerciali, e sono molto attente al costo ed alle caratteristiche dei prodotti.

I dati del grafico, sulla scelta delle merci da acquistare, vanno letti riga per riga e non complessivamente, in quanto, alle aziende che hanno risposto a tale quesito è stata data la possibilità di selezionare una o più risposte.

Anche in questo caso, vi è un numero talmente elevato di fornitori che nessuno è capace singolarmente di poter influenzare il prezzo.

Passando infine all'analisi della concorrenza, grazie alla banca dati AIDA, alle informazioni apprese quotidianamente dai giornali, dalle riviste di settore prese in analisi e dai riscontri in termini di volumi, si può affermare che il settore dell'e-commerce è un settore con la presenza di una concorrenza elevatissima, a cui bisogna prestare estrema attenzione. L'attenzione e la sopravvivenza agli attacchi della concorrenza spostano inesorabilmente ed automaticamente l'attenzione ai costi, in quanto, i margini di profitto sono ridottissimi e valutazioni sbagliate sugli stessi portano inesorabilmente alla perdita dei clienti ed alla chiusura. Questa estrema attenzione ai costi è stata testata nel questionario. Infatti, è emerso che buona parte di queste aziende, al fine di monitorare l'andamento gestionale, adottano un controllo di gestione interno:

**Grafico 17** – Risposte alla domanda n.38 del questionario;



Che si sostanzia:

**Grafico 18** – Risposte alla domanda n.39 del questionario;



Report periodici (46,2%) ed una contabilità analitica (30,8%) permettono di indagare e verificare sistematicamente l'andamento della gestione e dei flussi.

Per indagare nel profondo l'attenzione maniacale ai costi è stato richiesto loro quali siano le variabili che incidono maggiormente sul prezzo del prodotto/servizio che offrono. Da tale domanda è emerso che l'incidenza maggiore, dopo il costo di acquisto, è data dal trasporto, dal prezzo dei

concorrenti, dalla quantità dei beni scambiati, dalla logistica, dagli oneri finanziari e dal magazzinaggio.

**Grafico 19** – Risposte alla domanda n.32 del questionario;



Il grafico riassume, per righe, quanto su esposto ed evidenzia l'importanza ed il motivo per cui le aziende esternalizzano il servizio di trasporto e cercano sempre di sfruttare le economie di scala al fine di essere più concorrenziali.

Il contenimento dei costi, inevitabilmente, si proietta sul prezzo del prodotto, pertanto, è determinante nelle strategie e da questo dipende il successo o l'insuccesso di questa tipologia di attività.

Nel mondo dell'e-commerce, quindi, essendo presenti un numero smisurato di concorrenti e di prodotti, la differenza può essere fatta dal vantaggio competitivo ossia dal valore che l'impresa è in grado di creare e che i clienti sono disposti a pagare per un prodotto piuttosto che un altro. Vista la complessità e l'importanza di tale argomento, lo stesso verrà trattato ed approfondito nel prossimo paragrafo.

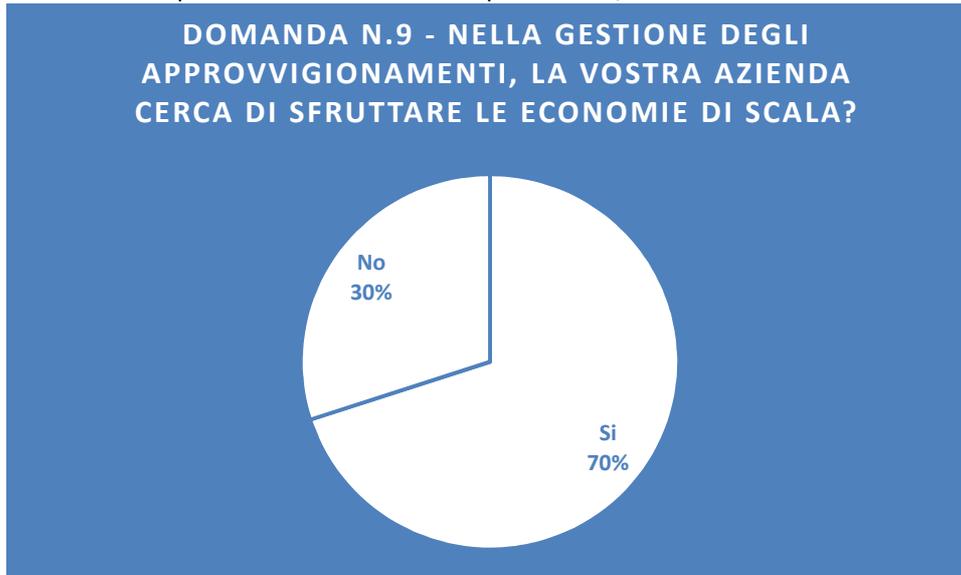
Il passo successivo dopo l'analisi delle dimensioni di Normann adeguatamente implementata è la definizione degli obiettivi da perseguire e che di seguito si elencano:

- ✚ creare relazioni durature con i propri clienti, aumentando le occasioni di contatto e creando offerte esclusive e personalizzate;
- ✚ realizzare occasioni di incontro con i potenziali clienti in modo da "conquistarli";
- ✚ ridurre quanto più possibile la distanza con i propri clienti, chiedendo loro di essere attori della vita dell'azienda e del prodotto/servizio;
- ✚ essere presenti sempre e dovunque;
- ✚ contenere i costi senza intaccare la qualità del prodotto/servizio, in maniera da massimizzare il profitto.

Definite le dimensioni e gli obiettivi che l'azienda dovrebbe perseguire, non resta che analizzare e verificare la strategie che più comunemente si addicono e vengono poste in essere dalle aziende dell'e-commerce.

Economie di Scala: fatte le premesse sull'importanza della gestione dei costi nel commercio elettronico, la prima modalità per tentare di ridurre il prezzo dei prodotti è la ricerca delle economie di scala che si sostanzia nella riduzione del prezzo di acquisto all'aumentare dei volumi. Dal grafico di seguito riportato, si evidenzia che il 70% delle aziende intervistate cerca di sfruttare le economie di scala per cercare di ridurre i costi ed essere più concorrenziali e rimanere nel mercato:

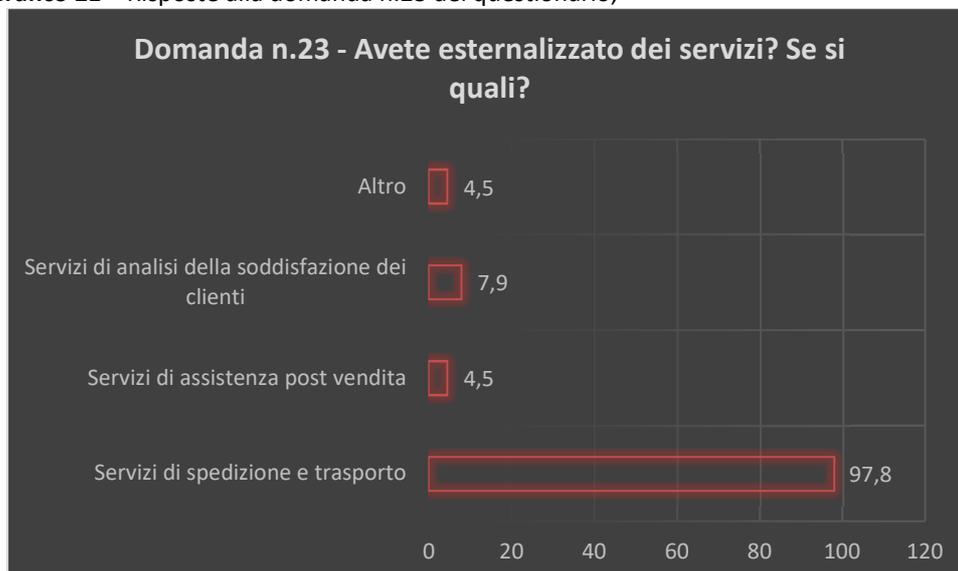
**Grafico 20** – Risposte alla domanda n.9 del questionario;



Strategie di costo; Attraverso tali strategie, le aziende puntano ad avere costi inferiori rispetto a quelli di tutti gli altri concorrenti, attraverso l'utilizzo di tecnologie (gestione completamente automatizzata del sistema informatico aziendale), la razionalizzazione delle spese di magazzinaggio (attraverso i magazzini virtuali), l'esternalizzazione di alcuni servizi (es. il trasporto, l'assistenza post vendita, etc.).

Ad ulteriore conferma di quanto descritto, le aziende in analisi hanno segnalato, nel questionario, l'esternalizzazione di alcuni servizi:

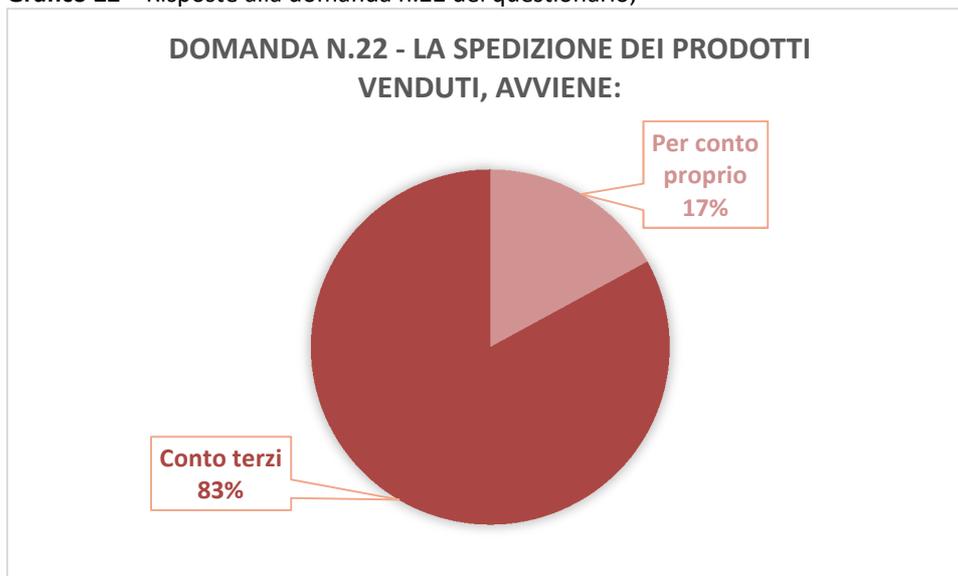
**Grafico 21** – Risposte alla domanda n.23 del questionario;



Il tutto, nell'ottica sia del contenimento dei costi e sia per poter offrire, grazie all'affidamento a ditte specializzate, un servizio/prodotto migliore.<sup>114</sup>

Infatti:

Grafico 22 – Risposte alla domanda n.22 del questionario;



Per quanto riguarda il commercio elettronico diretto, tale attività non necessita di alcun chiarimento ed approfondimento in quanto il bene, oggetto di scambio, è immateriale, e viene inoltrato telematicamente. Diverso il discorso per il commercio elettronico indiretto, in cui vi è la consegna materiale della merce, ed in tal caso, la gran parte delle società hanno dichiarato di provvedere c/terzi alle spedizioni. Così facendo, riducono tali costi, affidando a società specializzate tale onere.

Le strategie di differenziazione che le aziende in generale potrebbero adottare sono legate a vari elementi, quali ad esempio: caratteristiche aggiuntive, ampio assortimento presso un unico punto vendita, servizi eccellenti, performance superiori, qualità, leadership

<sup>114</sup> Cappellari R. (a cura di) – 2007 – Le strategie aziendali – The McGraw-Hill Companies srl

tecnologica, ampia gamma di servizi, immagine e reputazione di top di gamma<sup>115</sup>. Le strategie che, invece, maggiormente si addicono e vengono poste in essere dalle aziende dell'e-commerce in Italia, consistono nell'incrementare il valore intrinseco di ciò che offrono, mediante la presenza sui loro portali di una gamma vasta e completa di prodotti di uno stesso genere, l'aggiunta di servizi collaterali (servizi di assistenza post vendita, servizio di assistenza sui montaggi, servizi di customer care, servizi di ritiro a domicilio, maggiore velocità nel consegnare i prodotti, etc.).

In quest'ottica, il 62.3% delle aziende intervistate ha dichiarato di fornire tali servizi che si sostanziano nella possibilità di aprire ticket on line, di avere un call center a cui rivolgersi o un sito web o una mail, a cui poter fare delle segnalazioni.

**Grafico 23** – Risposte alla domanda n.29 del questionario;



In un mercato globale, dove vi è una moltitudine di aziende che vendono uno stesso prodotto/servizio, le strategie di differenziazione permettono alle aziende dell'e-commerce di essere diverse le une

<sup>115</sup> 65. Arthur A. Thompson, A.J. Strickland, John E. Gamble (a cura di) – 2009 – Strategia Aziendale. Formulazione ed Esecuzione - McGraw-Hill – pag. 242;

dalle altre, ed avere profitti leggermente superiori alla media. Così facendo, hanno maggiori rientri economici, fidelizzano meglio e più velocemente il cliente<sup>116</sup>.

Le Economie di Rete: descrivono l'interdipendenza tra l'utilità che un consumatore/utente trae dal consumo/utilizzo di un bene ed il numero di altri individui che consumano/utilizzano lo stesso bene (es. le mail, in quanto l'utilità che un individuo può trarre dall'utilizzo di un tale strumento, dipende fortemente dalla possibilità che altri consumatori/utenti abbiano la possibilità di riceverle e visualizzarle; un altro esempio possono essere le mode ed i trend). Da tali strumenti le e-aziende possono trarre notevoli vantaggi in termini di vendite, proponendo, per esempio, sui propri canali di distribuzione, prodotti che la moda sta richiedendo.

Altre forme di strategie, che alcune imprese dell'e-commerce attuano, sono le alleanze<sup>117</sup>, come ad esempio quelle sottoscritte con società di trading (es. Amazon, eBay) per l'utilizzo delle loro vetrine virtuali o quelle che si formano con la realizzazione dei gruppi di acquisto. Altre tipologie di alleanze potrebbero essere quelle create per penetrare in nuovi mercati, in modo da acquisire sia informazioni utili, che altre imprese hanno (es. contatti dei fornitori e dei clienti); sia ridurre i rischi legati a tali operazioni.

Altre forme strategiche molto comuni e perfettamente adatte all'e-commerce sono le strategie di penetrazione in nuovi mercati. Tali

---

<sup>116</sup> Cianca F. (a cura di) - Come competere con una strategia di differenziazione? – Università popolare Sabina Eretum

<sup>117</sup> Le alleanze possono avere forme organizzative diverse (Turati, 1997; Williamson, 1985), ed in particolare possono basarsi su scambi azionari (e si parla allora di alleanze equity, ma esulano dal caso in analisi), oppure possono essere di tipo nonequity e avere una forma contrattuale o anche semplicemente sociale, come uno scambio di risorse sulla base della fiducia reciproca.

strategie permettono di allargare i mercati, in cui le imprese possono operare.

Un approfondimento meritano anche le strategie di web e mobile marketing, che verranno approfondite successivamente e che non tutte le aziende dell'e-commerce applicano, ma che in realtà dovrebbero intraprendere.

Tali strategie partono dall'ottimizzazione dei siti web, in modo che gli stessi abbiano ottime posizioni nei motori di ricerca. Ciò permette una maggiore visibilità, e quindi una maggiore possibilità di incontro tra fornitore e cliente. Altro aspetto da non trascurare nelle politiche di marketing è la presenza nei social network, anche attraverso piattaforme adatte al mobile, oramai diffusissimi in tutto il mondo.

Ulteriori strategie di marketing consistono nel reperire i contatti dei potenziali clienti, mediante campagne pubblicitarie o altre forme, in modo da tenerli sempre al corrente delle offerte e dei prodotti offerti<sup>118</sup>.

Tutte queste tipologie di azioni di marketing devono, però, essere monitorate; ciò permette di acquisire informazioni e dati utili per comprendere i punti di debolezza da migliorare, ed i punti di forza su cui continuare ad investire.<sup>119</sup>

Mediante l'utilizzo delle strategie descritte, e dell'esperienza che le aziende del settore dell'e-commerce stanno acquisendo, e grazie al riscontro giornaliero di un aumento della domanda dei beni/servizi che forniscono, al quesito su quali fossero le loro

---

<sup>118</sup> PMI Servizi S.r.l. - Web marketing per le PMI, guida alle strategie – ultimo accesso 21/10/2016 – <http://marketing.pmiservizi.it/web-marketing-pmi.html>

<sup>119</sup> Un esempio di strumento di monitoraggio è Google Analytics.

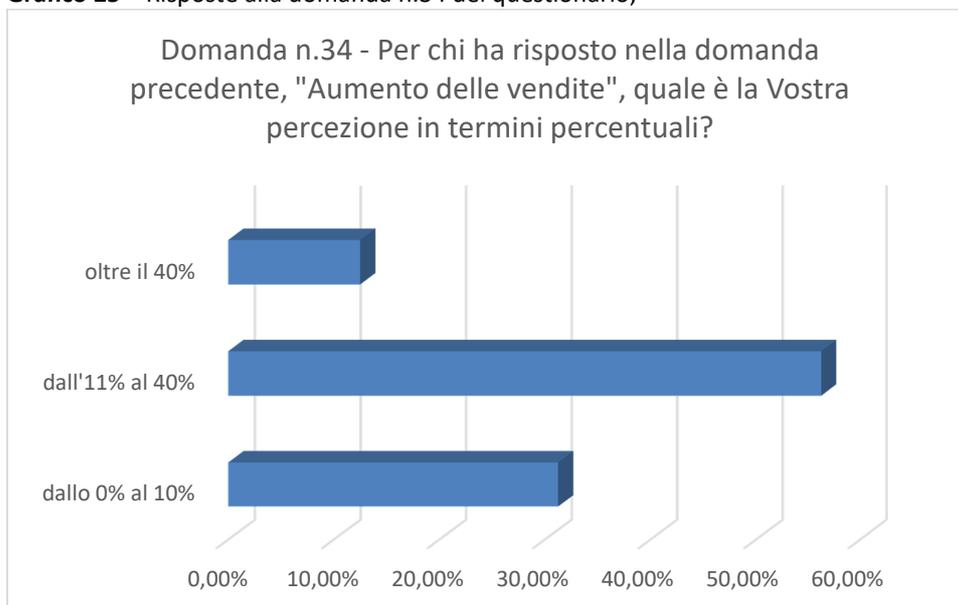
aspettative nei prossimi 3 esercizi, il 64.8% degli intervistati ha risposto che prevedono un aumento delle vendite:

**Grafico 24** – Risposte alla domanda n.33 del questionario;



Con le seguenti percentuali:

**Grafico 25** – Risposte alla domanda n.34 del questionario;



Un'ultima strategia posta in essere da tutte le aziende dell'e-commerce è data dall'opportunità di incrementare le vendite grazie alla perenne apertura dei canali di distribuzioni 24 ore su 24, 7 giorni

su 7 e 365 giorni l'anno. Il sistema informatico consente in autonomia di gestire l'intero sistema.

### **5.3. Analisi della struttura competitiva, il web marketing ed i suoi strumenti**

Lo sviluppo tecnologico ha variato notevolmente la fisionomia di moltissimi settori, aumentando le informazioni in circolazione e rendendo spesso più difficile l'ottenimento di guadagni, per questo si è sempre continuata ad avvertire la necessità di analizzare le forze alla base della struttura di un'azienda, come punto di partenza per conseguire un vantaggio competitivo.

Da quanto esposto ne deriva che l'individuazione di un mercato in cui operare e posizionarsi non sono elementi fondamentali, in quanto, per avere successo è necessario differenziarsi dai concorrenti e riuscire a creare valore per i clienti<sup>120</sup>.

Nel capitolo 3 sono state enunciate alcune teorie, di Porter, di Dunnig e di Hamer e Prahalad, sul vantaggio competitivo che, insieme, riescono a percepire e schematizzare gli asset e le necessità che caratterizzano il commercio elettronico.

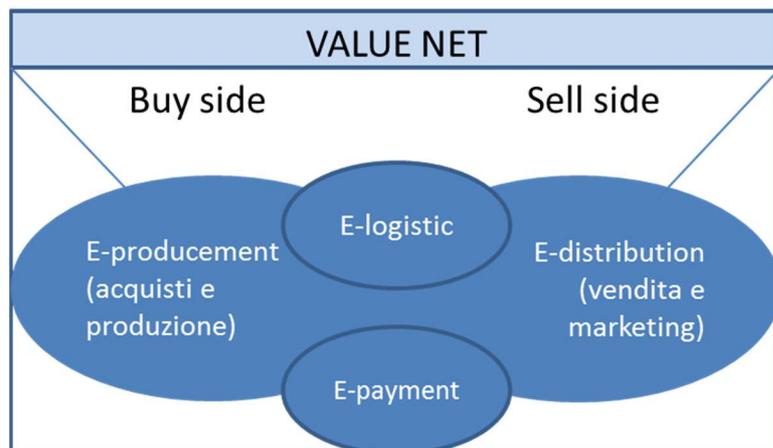
Per poter giungere alla verifica del vantaggio competitivo in un'azienda dell'e-commerce è necessario considerare: la presenza e la valutazione delle risorse disponibili nelle attività primarie e di supporto, il loro coordinamento e la loro combinazione mediante capacità manageriali.

---

<sup>120</sup> 1. Cappellari R. (a cura di) – 2007 – Le strategie aziendali – The McGraw-Hill Companies srl – pp. 84-86;

Ecco che, per valutare le attività generatrici di valore, si passa dalla value chain (catena di valore) alla value net<sup>121</sup>:

Immagine n. 1 – il Value Net



Fonte: Venturino A. – *Web invoicing system*;

In sintonia con quanto espresso nel capoverso precedente, dal grafico proposto emerge che le varie attività generatrici di valore (e-producement, e-logistic, e-payment, e-distribution), di cui si compone il value net, sono rappresentate in cerchi concentrici collegati uniformemente gli uni con gli altri. Il concetto è che le attività che generano valore sono da considerarsi interconnesse e facenti parte di un unico sistema: l'azienda, indipendentemente dalla loro vicinanza al buy side o al sell side.

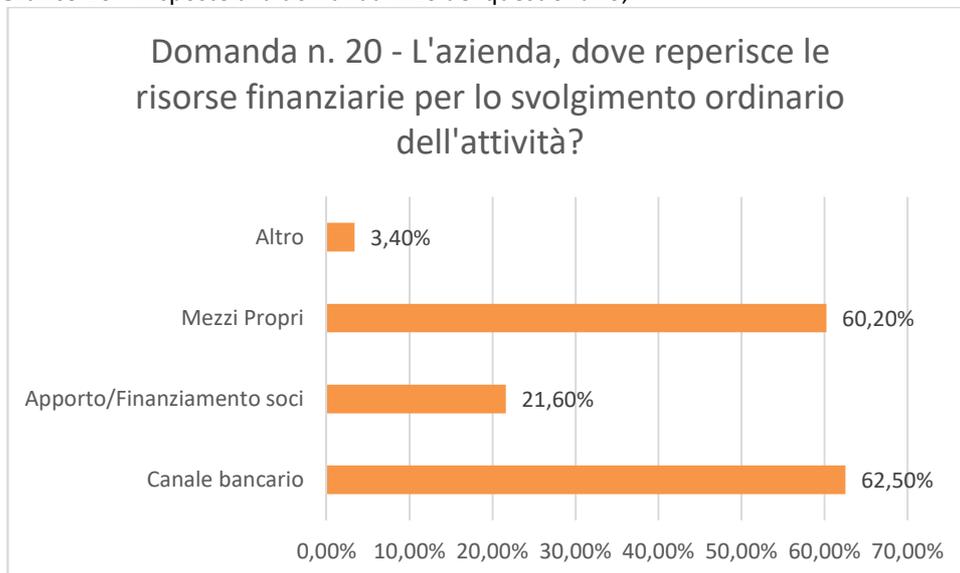
### 5.3.1. E-producement – e-logistic – e-payment (buy side)

Per e-producement si intende il processo di approvvigionamento elettronico, cioè il processo di procacciamento e acquisizione di beni e servizi attraverso internet; per e-logistic si intende la logistica in entrata ed interna legata al processo produttivo, mentre per e-payment si intendono le forme di pagamento, il tutto analizzato dal punto di vista del buy side.

<sup>121</sup> Venturino A. (a cura di) – *Web invoicing system* – Strumenti, periodico per i docenti delle scuole medie e superiori n.36/2005 – Elemond scuola & azienda – pp. 47 – 51;

Fatte queste premesse, si può passare ad analizzare ogni singola voce: *l'e-producement e l'e-logistic* rappresentano tutte quelle attività di acquisizione dei fattori produttivi (risorse finanziarie, umane, materiali ed immateriali) e la loro trasformazione in output. Nello specifico, le risorse finanziarie sono quelle risorse che l'azienda deve reperire per poter acquisire i fattori produttivi. Dal questionario è emersa la vicinanza del sistema bancario a queste tipologie di aziende e l'utilizzo dell'autofinanziamento.

**Grafico 26** – Risposte alla domanda n.20 del questionario;



Le risorse umane sono rappresentate da tutte quelle competenze, cioè le capacità manageriali, organizzative e tecniche di cui sono dotati gli individui che prestano la loro opera nell'azienda.

Le risorse materiali ed immateriali sono, invece, i beni acquisiti e tutte quelle altre risorse non tangibili necessarie per lo svolgimento dell'attività, come le capacità di mantenere un ottimo rapporto con i fornitori, di riuscire ad ottenere dagli stessi sconti commerciali, etc..

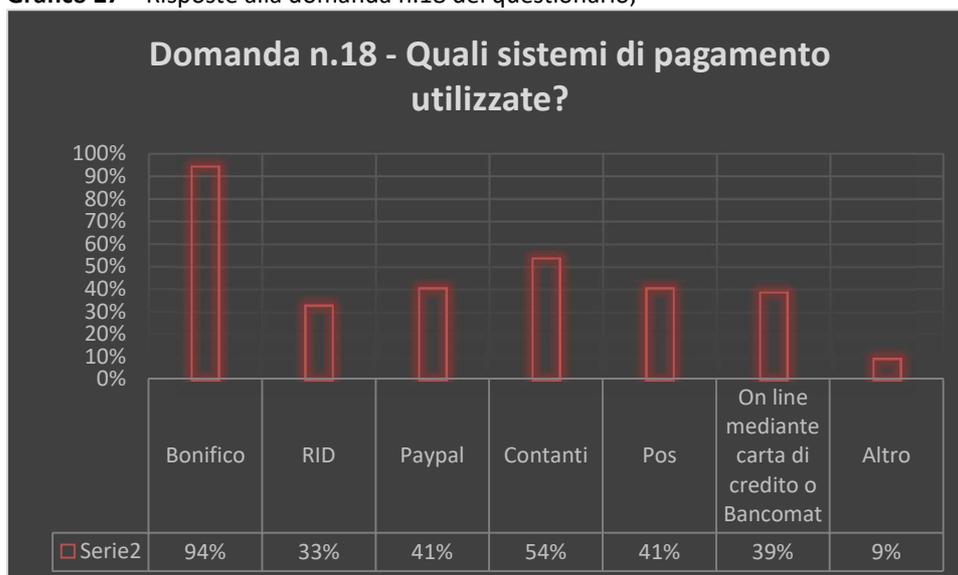
Una piccola digressione meritano anche i costi di magazzinaggio che, se per le imprese dell'e-commerce puro sono uguali a 0,00, nella seconda tipologia di e-commerce, in base a quanto comunicato dalle

aziende intervistate, l'incidenza percentuale sale intorno al 10%. Il passaggio al magazzino virtuale creerebbe un buon valore aggiunto per l'impresa in termini monetari e logistici.

Sotto l'aspetto economico e per poter valutare l'apporto di queste attività alla creazione di valore, vanno considerati i tempi di consegna dei beni acquisiti, il loro costo, il rapporto con i fornitori. Dal profilo bancario vanno considerati i tassi applicati e le commissioni trattenute in ogni operazione.

L'e-payment: Riguardo le modalità di pagamento dei fornitori, le aziende, oggetto della presente analisi, hanno manifestato di utilizzare prevalentemente il Bonifico, seguito dal pagamento in contanti alla consegna, dal POS, dal Paypal, dal Bancomat e dal RID, situazione impensabile fino a qualche anno fa, quando il pos era inesistente e per effettuare i bonifici era necessario recarsi personalmente in banca e non esistevano tutte le altre tipologie di pagamento (con ad es. paypal):

**Grafico 27** – Risposte alla domanda n.18 del questionario;



Anche in questo caso, i valori vanno considerati per colonna e non globalmente, in quanto, le aziende che hanno risposto, hanno selezionato più modalità di pagamento.

Aspetto molto importante e da non sottovalutare è la tempistica dei pagamenti, in quanto la posticipazione di questi flussi finanziari permette alle aziende di non indebitarsi e di non distrarre da altre attività le proprie risorse finanziarie, in attesa di riuscire a realizzare le vendite.

Le aziende intervistate hanno risposto che provvedono ad onorare i debiti v/fornitori, prevalentemente a 30 gg. e molto spesso anche in maniera istantanea:

**Grafico 28** – Risposte alla domanda n.19 del questionario;



Se le aziende riuscissero, mediante la fidelizzazione dei fornitori, a posticipare i pagamenti per un periodo almeno pari ai tempi di realizzo, riuscirebbero a ridurre parte dei costi legati all'indebitamento.

### 5.3.2. E-distribution – e-logistic – e-payment (sell side)

L'e-distribution e la e-logistics rappresentano tutte quelle procedure che consentono la realizzazione della distribuzione (logistica in uscita) per mezzo dei canali telematici. Tralasciando i canali elettronici quali siti internet, vetrine virtuali, cataloghi elettronici, etc., già precedentemente analizzati, in questo ambito merita moltissima attenzione il ruolo del web marketing. Tale strumento, permette di creare un vantaggio competitivo notevole, grazie all'aumento della visibilità ed alla promozione che ne deriva. Le azioni programmate e compiute mediante il web marketing devono portare a:

- ricercare nuovi clienti;
- mantenere e fidelizzare i clienti già in portafoglio;
- dare valore al marchio (branding internet<sup>122</sup>), mediante le condivisioni sui social network e la pubblicità su internet e altri sistemi (on line advertising<sup>123</sup>).

Gli obiettivi strategici che il web marketing può perseguire, sebbene derivino da operazioni effettuate on line, non si esauriscono in questo contesto ma possono avere ripercussioni positive sia nell'on

---

<sup>122</sup> È una tecnica di gestione del marchio che utilizza le rete per posizionare un marchio sul mercato. Lo scopo è quello di creare valore per i consumatori attraverso il rafforzamento e la soddisfazione dei clienti. Tutto ciò avviene attraverso i collegamenti tra clienti e marche utilizzando il passaparola con i social.

Edelman D.C. (a cura di) – 2010 – Branding in the Digital Age;

Krishnamurthy B. & Wills C.E. (a cura di) – 2009 – On the leakage of personally identifiable information via online social networks;

Goswami S. (a cura di) – 2015 - A study on the Online Branding Strategies of Indian fashion retail stores – Journal of Brand Management – pp 45-51;

<sup>123</sup> La On line advertising è una forma di marketing e pubblicità che utilizza internet per trasmettere messaggi promozionali mediante molte tipologie di display advertising come: i social media, il mobile, le mail, le chat, gli andware.

Gibson M. (a cura di) – 2012 – History of On line display advertising;

Morrissey B. (a cura di) – 2013 – How the banner Ad was Born;

Jansen B.J., Mullen T. (a cura di) – 2008 – Sponsored search: an overview of the concept, history, and technology – International Journal of Electronic Business – pp. 114-131;

line quanto nell'off line. Infatti, nei casi in cui le aziende abbiano anche punti vendita fisici, tali forme di pubblicità permettono il riconoscimento dell'azienda e del marchio ovunque.

Dopo aver introdotto i benefici che questo strumento può addurre alle imprese, è ora opportuno analizzare tutte le forme in cui il web marketing può prendere forma:

**La load generation online** (la generazione di liste di contatti motivati all'acquisto attraverso il canale on line). Questa operazione consiste nel trovare i clienti interessati e nel convincerli, mediante visite targhetizzate da più canali pubblicitari, a lasciare i propri dati. L'insieme dei dati raccolti di tutti i potenziali clienti vanno a creare un data base che potrà essere utilizzato dal reparto commerciale<sup>124</sup>. Affinché tale strumento sia efficace è necessario che il sito sia ottimizzato, sia mediante parole chiave, sia mediante l'utilizzo dei SEO (Search Engine Optimization) o dei SEM (Search Engine Marketing). Grazie all'ottimizzazione, il sito viene riportato tra i primi proposti dai motori di ricerca.

**L'affiliate Marketing.** È un canale promozionale a performance che consiste in un accordo commerciale tra tre soggetti,

1. il Merchant o inserzionista, che favorisce un programma di affiliazione al fine di promuovere il business on line dei publishers.
2. Il publisher, o affiliato che iscrive il proprio sito o il proprio portale, predisponendolo ad accogliere gli annunci;

---

<sup>124</sup> Scott D.T. – (a cura di) – 2013 – The new Rules of Load Generation: Proven Strategies to Maximize Marketing ROI – AMACOM;

3. la piattaforma di affiliazione, ossia il soggetto che detiene la tecnologia per gestire i pagamenti ed il traffico di materiale pubblicitario.

In questo sistema così strutturato i merchant riconoscono ai publisher una commissione quando un utente compie una determinata azione<sup>125</sup> (es. acquisti monitorati attraverso codifiche Java Script, compilazione di lead, download di app, etc.).

**Il Content Marketing.** È una tipologia di web marketing che prevede la creazione e condivisione di media e contenuti editoriali, al fine di acquisire clienti e monetizzare un sito web. Ha lo scopo di attirare utenti tramite contenuti pertinenti a carattere pubblicitario, informativo e/o illustrativo.<sup>126</sup>

**Il Social Media Marketing.** È quella branca del marketing che si occupa di aumentare la consapevolezza di un marchio, mediante la visibilità sui social media. Il fine è quello di creare conversazioni e affinità. Tale strumento permette alle aziende ed ai clienti di interagire e commentare, riducendo le distanze, creando dei feeling e dando voce direttamente ai consumatori. La novità rispetto al marketing tradizionale è l'interazione tra i soggetti<sup>127</sup>.

**Il Pay per click (PPC).** È una modalità di acquisto e pagamento della pubblicità on line; l'acquirente paga in base ai click che la propria inserzione pubblicitaria ha ricevuto<sup>128</sup>.

---

<sup>125</sup> Montesano G. (a cura di) – 2016 – Affiliate Marketing. Tutta la verità sull'Advertising che funziona – Hoepli;

<sup>126</sup> Content Marketing – ultimo accesso 24/03/2017 - [www.it.wikipedia.org/wiki/Content\\_marketing](http://www.it.wikipedia.org/wiki/Content_marketing)

<sup>127</sup> Blanchard (a cura di) – 2012 – Social Media ROI – Hoepli;

Scoble R.I.S. (a cura di) – 2006 – Naked Conversations: How Blogs are Changing the Way Businesses Talk with Consumers – Wiley & Sons;

<sup>128</sup> Pay per click – ultimo accesso 08/05/2017 - [www.it.wikipedia.org/wiki/Pay\\_per\\_click](http://www.it.wikipedia.org/wiki/Pay_per_click)

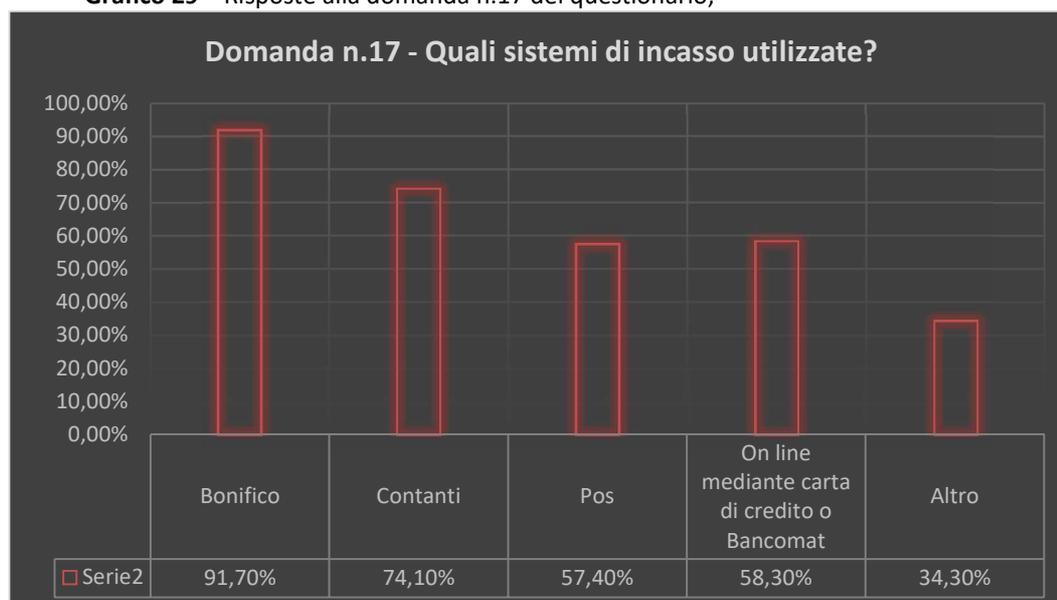
**L'Email marketing.** È una tipologia di marketing che permette di pubblicizzare un prodotto o un servizio o un brand o solamente dare informazioni a dei potenziali clienti, mediante l'invio di mail a destinatari acquisiti nel tempo e presenti nel database aziendale. Tale strumento ha anche l'obiettivo di mantenere sempre vivo l'interesse verso il cliente, stuzzicandolo di giorno in giorno.

**SEO e MEO:** questi due strumenti di ottimizzazione, sebbene siano utilizzati da quasi tutte le tipologie di web marketing, vanno comunque considerati anch'essi degli strumenti di digital marketing, in quanto, da loro passa obbligatoriamente il successo delle strategie di web marketing. Se non si implementassero gli strumenti pocanzi esposti con queste due metodologie di ottimizzazione, i siti non sarebbero facilmente visibili e l'advertising perderebbe di interesse.

**Blog e Forum:** questi due strumenti vengono utilizzati entrambi come veicoli per diffondere informazioni, pubblicità e per creare collaborazioni, incontri, scambi di dati. Grazie alla loro versatilità si stanno diffondendo molto velocemente e per questo sono ottimi strumenti da utilizzare per trasmettere e diffondere pubblicità.

L'e-payment: individua quelle forme di incasso, che vengono utilizzate per il pagamento dei prodotti da parte dei clienti. Dal questionario proposto le forme di incasso sono le seguenti:

**Grafico 29** – Risposte alla domanda n.17 del questionario;



Anche in questo caso, i valori vanno considerati per colonna e non globalmente, in quanto, le aziende che hanno risposto, hanno selezionato più modalità di incasso

Tra i sistemi di incasso, prevalente è il Bonifico, seguono a ruota il pagamento in contanti alla consegna, la Carta di credito/Bancomat ed il Pos. In questo caso, pur essendo il bonifico lo strumento più utilizzato, la scarsa fiducia e la diffidenza, che parte dei clienti hanno sia nei sistemi di pagamento elettronici che per la paura di essere frodati, portano a privilegiare l'incasso in contanti alla consegna.

Le modalità di incasso, al contrario, prevedono il pagamento da parte dei clienti o al momento dell'ordine, e quindi istantaneamente, o, al massimo, alla consegna in contrassegno. Questa modalità permette di avere ridottissimi crediti v/clienti, disponibilità liquide immediate e riduzione dei costi legati al recupero crediti.

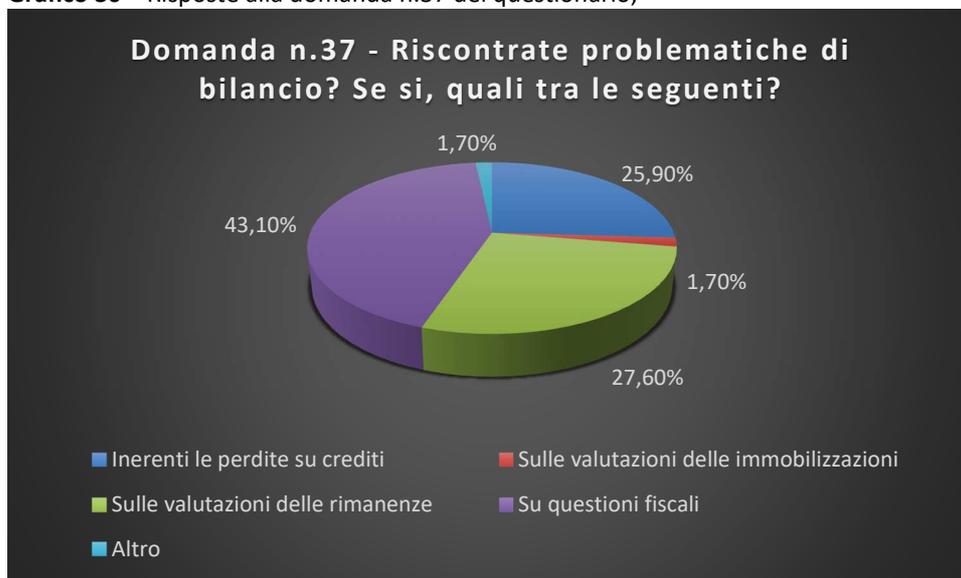
Concludendo, in questo paragrafo è stato presentato un modello di valutazione della struttura competitiva. Tale modello ha permesso

di scomporre la struttura e gli strumenti utilizzati dalle aziende dell'e-commerce per creare valore.

#### 5.4. Riscontri finali del questionario

Nonostante la scrupolosa attenzione a tutti gli aspetti gestionali e contabili, che le imprese del commercio elettronico mostrano, si è voluto domandare alle stesse aziende se vi fossero delle particolari problematiche di bilancio da evidenziare. Il 43.10% del campione ha riscontrato problematiche inerenti questioni fiscali. Dalla normativa esposta nel secondo capitolo, si può comprendere tali difficoltà interpretative e, di conseguenza, applicative.

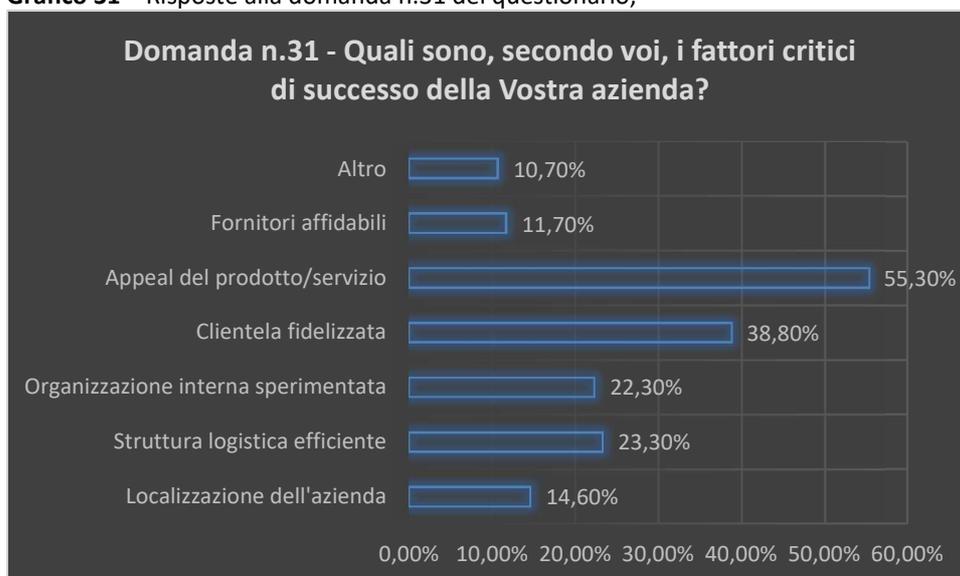
**Grafico 30** – Risposte alla domanda n.37 del questionario;



Dati alla mano, e visto l'innegabile sviluppo che queste aziende e questo settore stanno avendo negli ultimi anni, per approfondire meglio questo tema, mettendo da parte la palese convenienza che si riscontra nell'effettuare acquisti e vendite on-line, è stato richiesto alle

aziende, nel questionario, quali fossero i loro fattori critici di successo. Essendo molti gli aspetti che in tale contesto potrebbero rientrare, è stata data la possibilità alle aziende di selezionare una o più risposte. Pertanto, anche in questo caso, i dati sono da leggere per riga.

**Grafico 31** – Risposte alla domanda n.31 del questionario;



Osservata la struttura che le e-aziende mostrano e la miriade di strumenti che compongono la loro struttura competitiva, è naturale che i punti di forza ed i loro vantaggi competitivi stiano in prevalenza nell'appeal prodotto/servizio e nella clientela fidelizzata. Se così non fosse stato, non avrebbe avuto senso la creazione di tutti gli strumenti, analizzati nel paragrafo precedente. Il mercato dell'e-commerce ha la caratteristica di riuscire a proporre prodotti a costi bassissimi, ma le aziende che operano, per sopravvivere, devono obbligatoriamente distinguersi e lo fanno grazie ai servizi che accompagnano i prodotti; questo crea fidelizzazione.

## 6. ANALISI ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA

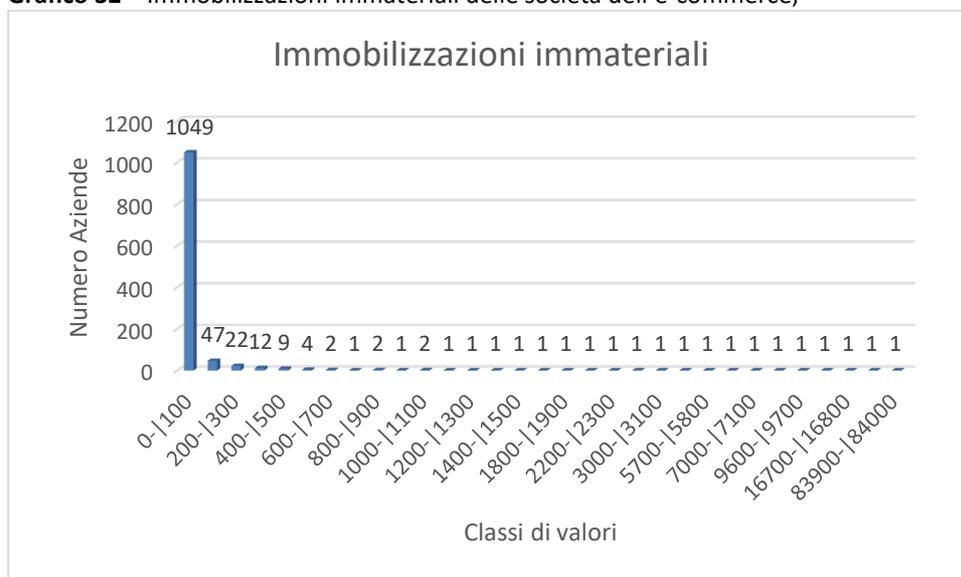
### 6.1. Analisi patrimoniale della aziende e-commerce

I bilanci di esercizio delle società dell'e-commerce indagate sono stati estratti ed analizzati anche mediante l'utilizzo della banca dati AIDA.

Per fare ciò, verranno presi in considerazione solo i valori, espressi in migliaia di euro, presenti nelle macro classi di bilancio delle società italiane del commercio elettronico.

Nel presente paragrafo sarà affrontato lo studio dello Stato Patrimoniale di tutte le società presenti nel campione oggetto di studio.

**Grafico 32** – Immobilizzazioni immateriali delle società dell'e-commerce;



Fonte: Banca dati AIDA 2016.

**Grafico 33** – Immobilizzazioni materiali delle società dell'e-commerce;



**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

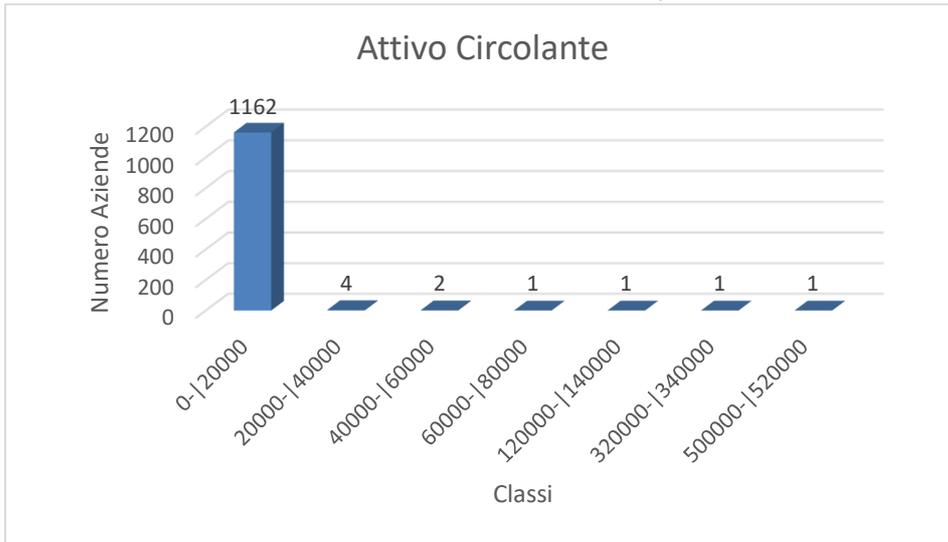
A conferma di quanto esposto nel paragrafo in cui è stata verificata la struttura elementare/funzionale delle e-aziende, dai grafici si può facilmente verificare la bassa presenza di immobilizzazioni sia materiali che immateriali<sup>129</sup>.

Le società che hanno dichiarato di avere anche impianti e macchinari sono aziende nate nella old economy che, cercando di rimanere al passo con le evoluzioni in atto, si sono immerse nella new economy, e quindi nel commercio elettronico.

Trascurando le immobilizzazioni finanziarie, in quanto poco significative al fine della presente ricerca, si analizza ora l'attivo circolante:

<sup>129</sup> Le classi non presenti nei grafici hanno frequenza pari a 0.

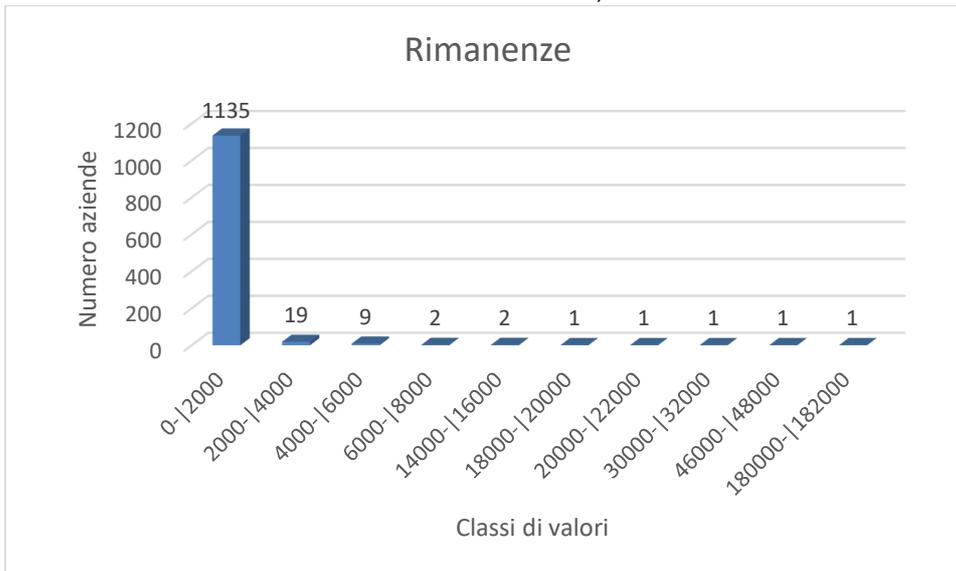
**Grafico 34** – Attivo Circolante delle società dell'e-commerce;



**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

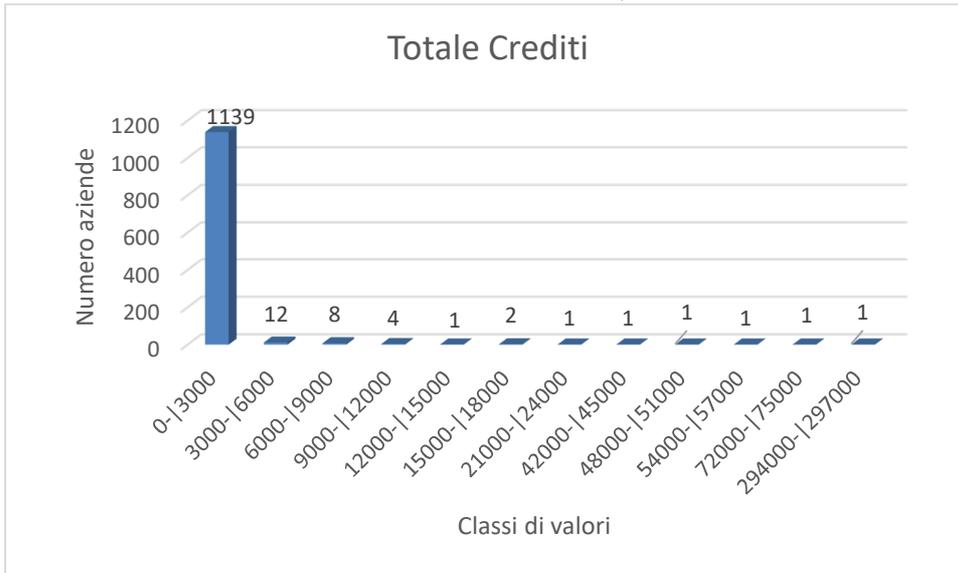
L'attivo circolante di oltre il 99% del campione presenta valori che rientrano nella prima classe rappresentata nel grafico (0-20.000 con valori espressi in migliaia di euro).

**Grafico 35** – Rimanenze delle società dell'e-commerce;



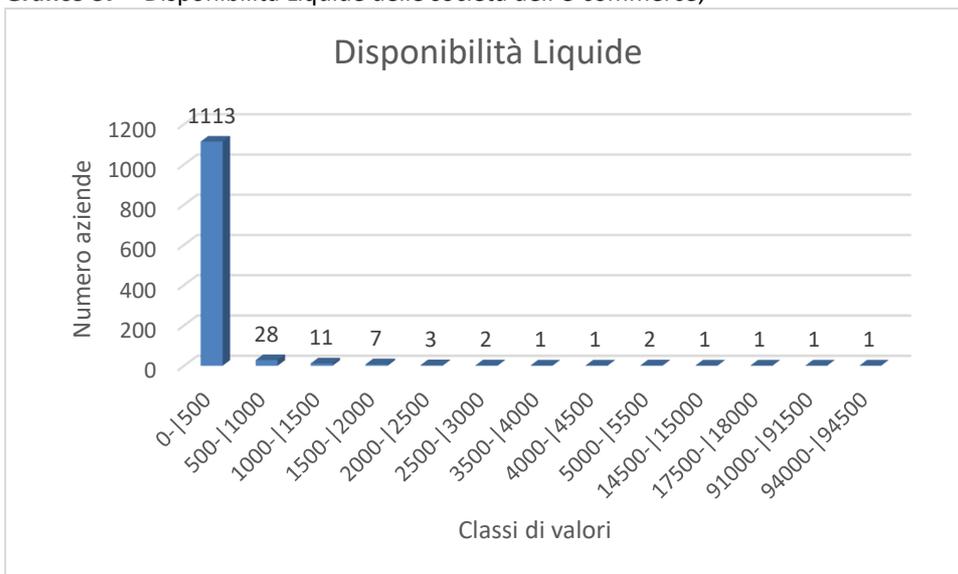
**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

**Grafico 36** – Totale crediti delle società dell'e-commerce;



**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

**Grafico 37** – Disponibilità Liquide delle società dell'e-commerce;



**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

Riassumendo i valori e confrontando i grafici, è evidente che nell'attivo circolante:

- Le rimanenze sono la voce più rilevante, in quanto rappresentano l'elemento fondamentale che permette la realizzazione del commercio elettronico.

Indipendentemente dal possesso o meno di un magazzino fisico o virtuale, le aziende dell'e-commerce devono avere

a disposizione i prodotti da vendere, in modo da poterli spedire immediatamente, dopo aver ricevuto l'ordine di acquisto, e rispettare così una delle caratteristiche più importanti di questo sistema: la velocità.

A tale proposito, dal questionario è emerso che meno di 1/3 delle società calcola l'indice di rotazione delle rimanenze,

**Grafico 38** – Risposte alla domanda n.11 del questionario;



grazie alla banca dati AIDA, si è potuto verificare che la giacenza media delle scorte, in questo settore, è di 56 giorni circa, in sintonia con quanto rilevato al quesito 12 del questionario;

- Passando alla trattazione del valore dei crediti, nell'e-commerce vi è una peculiarità che lo differenzia da tutte le altre forme di commercio. Tra le voci di credito presenti in bilancio, solitamente la voce predominante rispetto alle altre sono i crediti v/clienti, ma nell'e-commerce tale assunto non vale, in quanto per effetto della riscossione contestuale all'ordine, i crediti v/clienti sono esigui.

I crediti riportati nel grafico, sebbene abbiano un Upper Limit superiore rispetto alle rimanenze, non presentano valori significativamente alti per quanto precedentemente affermato.

- Trascurando anche in questo caso le attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni, in quanto di valore insignificante e soprattutto non pertinenti alla presente analisi, l'ultima voce dell'attivo circolante è rappresentata dalle disponibilità liquide.

In buona parte del campione, la liquidità non è adeguata.

Sebbene, quindi, le e-aziende riescano ad incassare, pressoché immediatamente, gli importi derivanti dalle vendite, il sistema, nel suo complesso, mostra un deficit di liquidità che, come sarà verificato a breve, costringe tali società a rivolgersi al capitale di debito, fornito dal sistema bancario. Ciò trova ulteriormente riscontro con quanto affermato dalle aziende nel questionario.

**Tabella n.9** – Mediana, Deviazione standard e Media dell'indice di liquidità.

|                     | Anno | Indice di liquidità<br>(Current Ratio) |  |
|---------------------|------|--|--|
|                     | 2014 | Serie                                  |  |
| Mediana             |      | 0,87                                   |  |
| Deviazione standard |      | 1,12                                   |  |
| Media               |      | 1,11                                   |  |

**Fonte:** Banca dati AIDA 2016

Se all'interno delle società vi è una corretta struttura finanziaria (struttura fonti/impieghi) ed un veloce ritorno del capitale investito, le aziende sono capaci di far fronte ai propri impegni tempestivamente, economicamente e con i normali mezzi a propria disposizione. L'indice di liquidità esposto, per essere ritenuto corretto, non dovrebbe

riportare valori inferiori a 2<sup>130</sup>. In media il valore del current ratio delle aziende dell'e-commerce è di poco superiore all'unità, ciò dimostra la precarietà della liquidità del settore e la struttura finanziaria leggermente sbilanciata, probabilmente a causa del peso delle rimanenze.

La tabella seguente, schematizza gli assunti riportati fino a questo momento, in termini di media aritmetica dei valori dell'attivo dello stato patrimoniale presi in considerazione, ed inoltre, evidenzia anche i limiti minimi ed i limiti massimi delle varie poste prese in considerazione, in migliaia di euro.

**Tabella n.10** – Media, Lower Limit e Upper Limit dei valori dell'attivo delle società dell'e-commerce.

|             | TOTALE IMMOB. IMMATERIALI<br>migl EUR |       | TOTALE IMMOB. MATERIALI<br>migl EUR |       | ATTIVO CIRCOLANTE<br>migl EUR |       | TOTALE RIMANENZE<br>migl EUR |       | TOTALE CREDITI<br>migl EUR |       | TOT. DISPON. LIQUIDE<br>migl EUR |       | TOTALE ATTIVO<br>migl EUR |       |
|-------------|---------------------------------------|-------|-------------------------------------|-------|-------------------------------|-------|------------------------------|-------|----------------------------|-------|----------------------------------|-------|---------------------------|-------|
|             |                                       | Serie |                                     | Serie |                               | Serie |                              | Serie |                            | Serie |                                  | Serie |                           | Serie |
| 2014        |                                       |       |                                     |       |                               |       |                              |       |                            |       |                                  |       |                           |       |
| Media       | 233                                   |       | 399                                 |       | 1.751                         |       | 518                          |       | 821                        |       | 310                              |       | 2.75                      |       |
| Lower Limit | 0                                     |       | 0                                   |       | 1                             |       | 0                            |       | -1                         |       | 0                                |       | 1                         |       |
| Upper Limit | 83.920                                |       | 254.838                             |       | 517.181                       |       | 81969                        |       | 294.566                    |       | 94.347                           |       | 1021528                   |       |

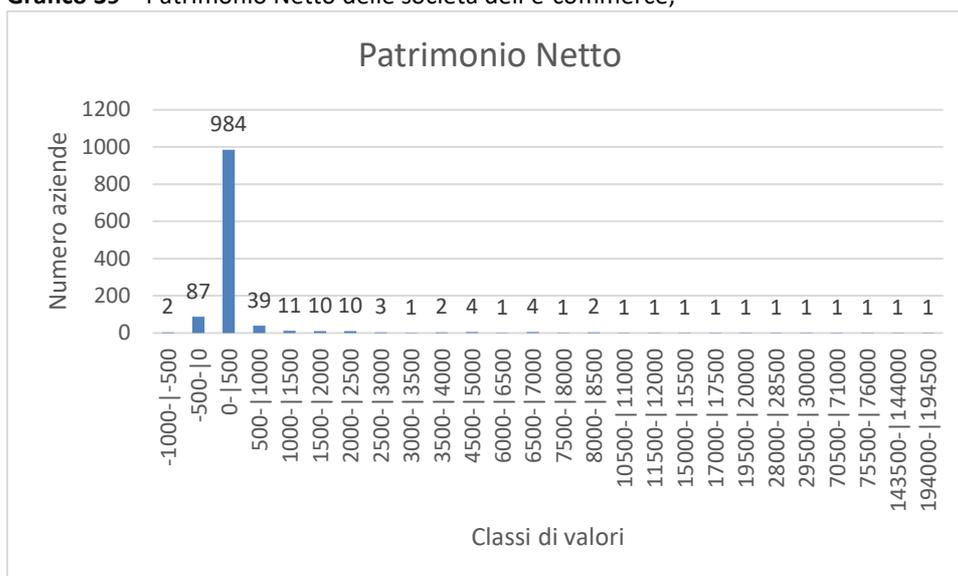
Fonte: Banca dati AIDA 2016

Ininfluenti risultano i dati dei ratei e risconti attivi.

Si passa ora all'analisi del passivo, partendo dal patrimonio netto:

<sup>130</sup> Facchinetti I. (a cura di) – 2008 – Analisi di bilancio – Il sole 24 Ore s.p.a. – pp. 210-211

**Grafico 39** – Patrimonio Netto delle società dell'e-commerce;



Fonte: Banca dati AIDA 2016.

Dal grafico è evidente che queste società sono moderatamente capitalizzate. Circa il 10% del campione evidenzia addirittura un Patrimonio Netto negativo, mentre, per l'84% il PN è pressoché pari a 0.

Ininfluente risulta l'aggregato B) per cui si passa all'aggregato C) Trattamento di Fine Rapporto.

Al fine di rendere più chiaro e leggibile il seguente grafico, non sono stati riportati i 4 valori più alti del TFR di altrettante società Italiane. Tali valori vengono di seguito sintetizzati:

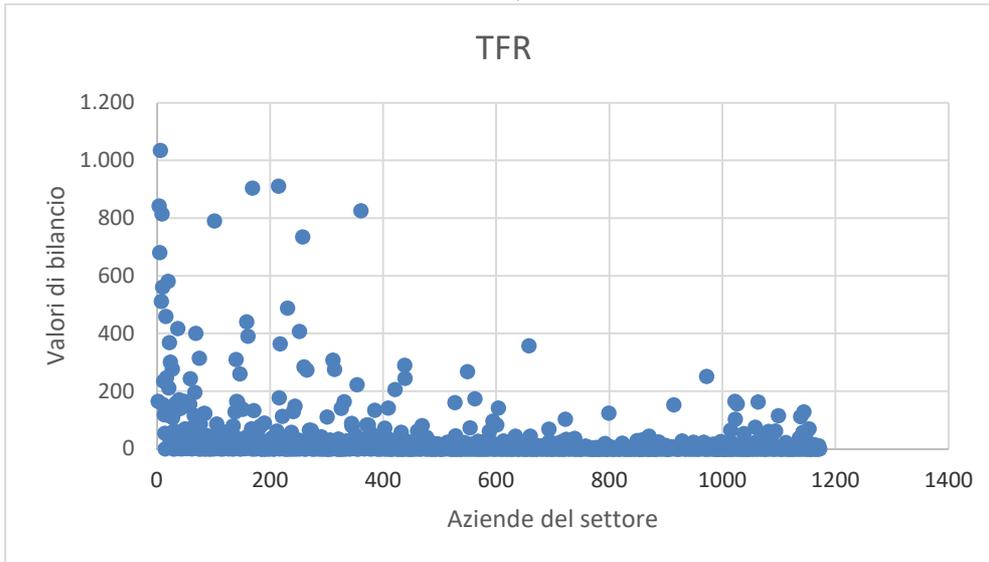
**Tabella n. 11** – Importi più elevati del TFR di n. 4 società in Italia;

|   | DENOMINAZIONE                            | Importo |
|---|--|---------|
| 1 | COOP CENTRO ITALIA, SOCIETA' COOPERATIVA | 18.190  |
| 2 | ELEMEDIA S.P.A.                          | 4.929   |
| 3 | NICO S.P.A.                              | 2.186   |
| 4 | GIUNTI EDITORE S.P.A.                    | 1.887   |

Fonte: Banca dati AIDA 2016.

Il TFR delle restanti società viene di seguito graficamente schematizzato:

**Grafico 40** – TFR delle società dell'e-commerce;

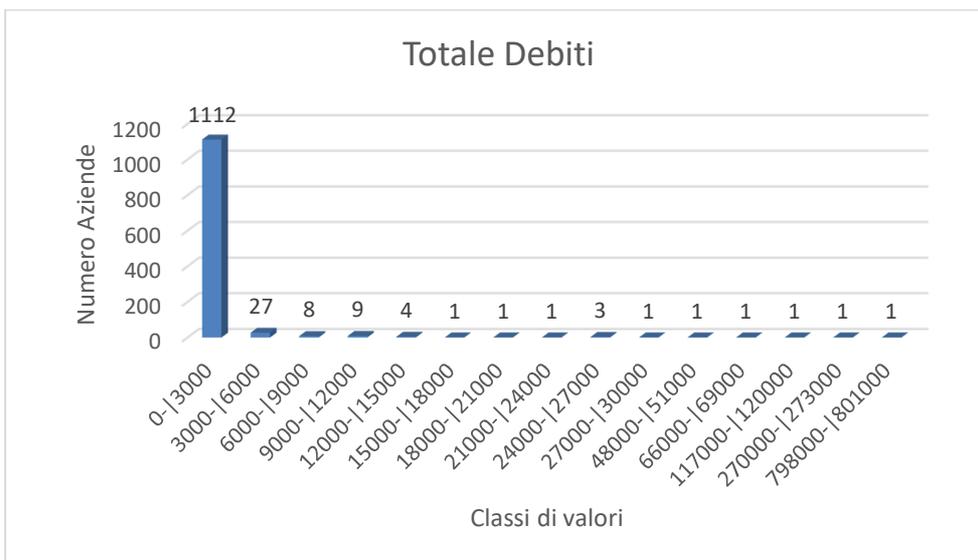


**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

Nel settore dell'e-commerce, la voce TFR è una posta di bilancio che presenta valori molto bassi, in quanto le aziende di questo settore hanno necessità di pochissimo personale, e in alcuni casi anche nullo, come si evidenziato nei capitoli precedenti.

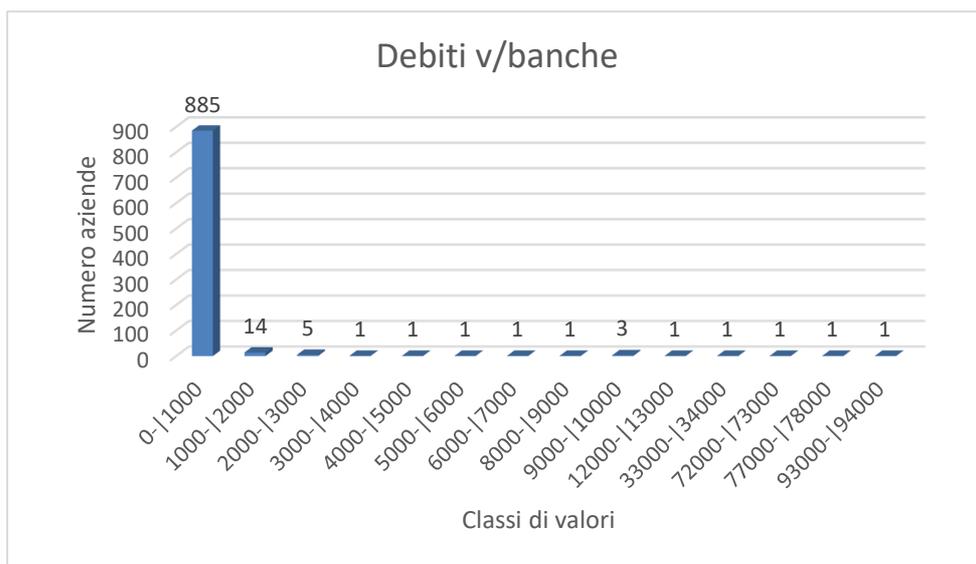
Per l'aggregato Debito si rileva quanto segue:

**Grafico 41** – Totale debiti delle società dell'e-commerce;



**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

**Grafico 42** – Debiti v/Banche delle società dell'e-commerce;



Fonte: Banca dati AIDA 2016.

Prima di affrontare l'analisi delle altre voci dei debiti, è opportuno soffermarsi sui debiti v/banche, e per approfondire tale discorso, di seguito si riporta la tabella con mediana, deviazione standard e media dell'indice di indebitamento a breve e a medio lungo termine.

**Tabella n.12** – Mediana, Deviazione standard e Media dell'indice di indebitamento a breve e a lungo termine.

|                     | Anno | Indice di indebitam. a breve % |       | Indice di indebitam. a lungo % |       |
|---------------------|------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
|                     |      |                                | Serie |                                | Serie |
| 2014                |      |                                |       |                                |       |
| Mediana             |      | 1,00                           |       | 0,00                           |       |
| Deviazione standard |      | 0,21                           |       | 0,21                           |       |
| Media               |      | 0,88                           |       | 0,12                           |       |

Fonte: Banca dati AIDA 2016.

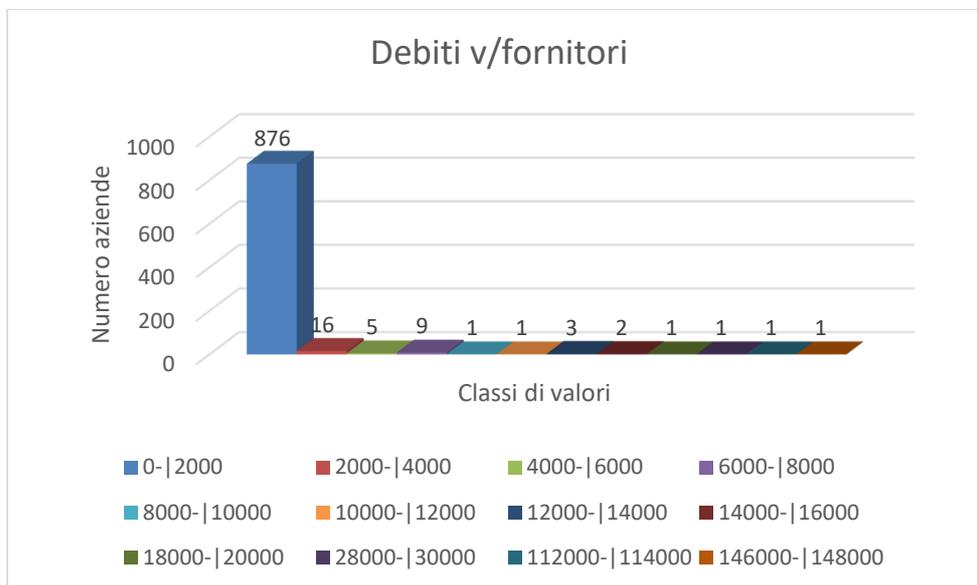
Le imprese al fine di finanziarsi o utilizzano mezzi propri oppure fanno ricorso al debito (es. bancario). Più il rapporto di indebitamento è elevato, più l'impresa sarà considerata rischiosa.

Nel caso delle aziende dell'e-commerce, si riscontra un livello di indebitamento a lungo termine bassissimo ed un indebitamento a breve pressoché pari ad 1 (valore massimo raggiungibile previsto dal software della banca dati Ada, per questo indice). Ciò sta ad indicare che tali attività usufruiscono del canale bancario mediante strumenti

quali i finanziamenti a breve o le aperture di credito in conto corrente, al fine di reperire la liquidità necessaria per far fronte agli impegni a breve (es. pagamento dei fornitori).

La leggera sfasatura nella struttura finanziaria risiede nella circostanza che queste aziende, in media, pagano i fornitori a 30 gg. mentre il ciclo di rotazione delle rimanenze è di 56 gg.. Quindi, sebbene riescano ad incassare immediatamente i corrispettivi delle vendite, per poter realizzare tutte le rimanenze, è necessario un tempo doppio rispetto ai termini di pagamento previsti dai fornitori. Questo sfasamento di circa 26 gg. crea la necessità di un ricorso a forme di finanziamento a breve termine, mettendo in evidenza una situazione facilmente destabilizzabile.

**Grafico 43** – Debiti v/fornitori delle società dell’e-commerce;

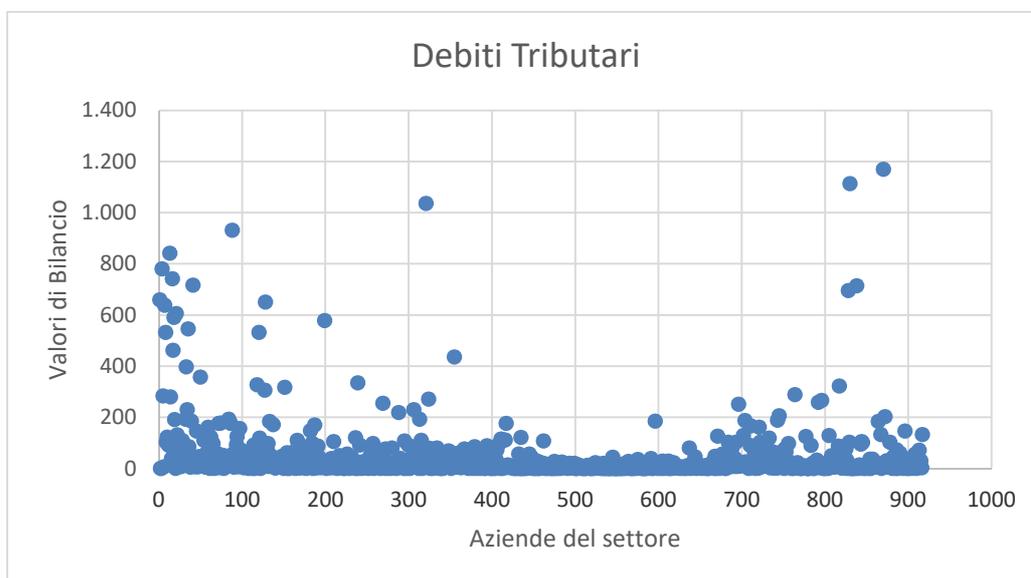


**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

Come per il TFR, per una migliore chiarezza espositiva, anche nel grafico dei debiti tributi non è stato riportato il valore maggiore

presente nel campione, fornito dalla Coop. Centro Italia, pari ad euro 3.695<sup>131</sup>.

**Grafico 44** – Debiti Tributari delle società dell'e-commerce;



**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

Sono costituiti in prevalenza dai debiti v/fornitori e, a ruota, dai debiti v/banche e tributari, ma si attestano, comunque, su soglie molto basse in proporzione ai volumi di vendita generati.

Nella tabella sotto riportata, come per l'attivo, si riportano la media, il limite minimo ed il limite massimo delle poste del passivo prese in considerazione nell'analisi.

Emblematici e caratterizzanti il settore sono i valori medi del TFR, del patrimonio netto e dei debiti.

**Tabella n.13** – Media, Lower Limit e Upper Limit dei valori del passivo delle società dell'e-commerce.

|             | TOTALE PATRIMONIO NETTO<br>migl EUR |       | TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO<br>migl EUR |       | TOTALE DEBITI<br>migl EUR |       | TOTALE PASSIVO<br>migl EUR |       |
|-------------|-------------------------------------|-------|--|-------|---------------------------|-------|----------------------------|-------|
|             |                                     | Serie |  | Serie |                           | Serie |                            | Serie |
| <b>2014</b> |                                     |       |  |       |                           |       |                            |       |
| Media       | 733                                 |       | 51                                       |       | 1.881                     |       | 2.715                      |       |
| Lower Limit | -775                                |       | 0  |       | 0                         |       | 1                          |       |
| Upper Limit | 194.089                             |       | 18.190                                   |       | 800.679                   |       | 1.021.528                  |       |

**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

<sup>131</sup> valore espresso, come in tutti i grafici, in migliaia di euro

Sintetizzando i valori dell'attivo e del passivo, si riscontra anche dai dati di bilancio, una struttura aziendale tendente alla essenzialità ed una struttura finanziaria leggermente squilibrata, che rende facilmente destabilizzante l'attività.

I dati raccolti continuano a far comprendere la particolare attenzione che queste aziende rivolgono a tutti gli aspetti gestionali, tra cui la scelta delle materie prime migliori a costi più contenuti, la continua propensione all'avanzamento tecnologico, (visto come fonte di riduzione dei costi delle varie attività, es. software gestionali più evoluti) la ricerca di fornitori affidabili e tempistiche di pagamento più lunghe.

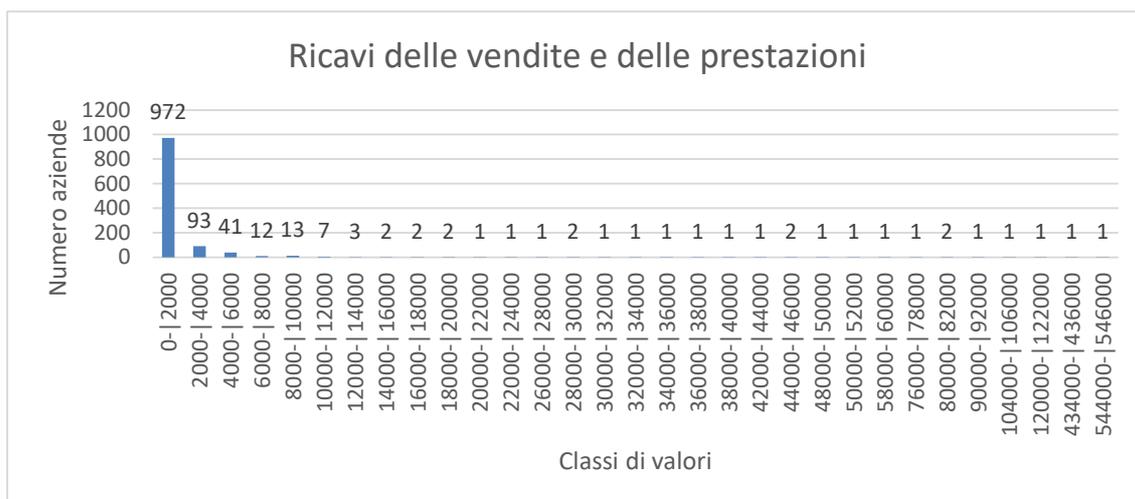
## **6.2. Analisi economica delle aziende e-commerce.**

Al fine di dare una risposta alla domanda di ricerca, si passa ora all'analisi del conto economico ed ai volumi in esso contenuti.<sup>132</sup> I valori sono espressi in migliaia di euro, pertanto vanno moltiplicati per 1.000. Si propone un grafico che riporta i ricavi delle vendite e delle prestazioni di tutte le aziende del settore dell'e-commerce.

---

<sup>132</sup> Facchinetti I. (a cura di) – 2008 – Analisi di bilancio – Il sole 24 Ore s.p.a.

**Grafico 45** – Ricavi delle vendite e delle prestazioni delle società dell'e-commerce;



Fonte: Banca dati AIDA 2016.

Il valore più elevato, pari ad euro 545.545.042,00 è rappresentato dai ricavi della “COOP CENTRO ITALIA, SOCIETA' COOPERATIVA” che è una delle società del gruppo COOP., che si occupa esclusivamente di e-commerce. Seguono YNAP S.P.A. ed EPRICE S.R.L. In media, tutte le altre società mostrano ricavi per circa 3 milioni di euro cadauna.

**Grafico 46** – Valore della produzione delle società dell'e-commerce;

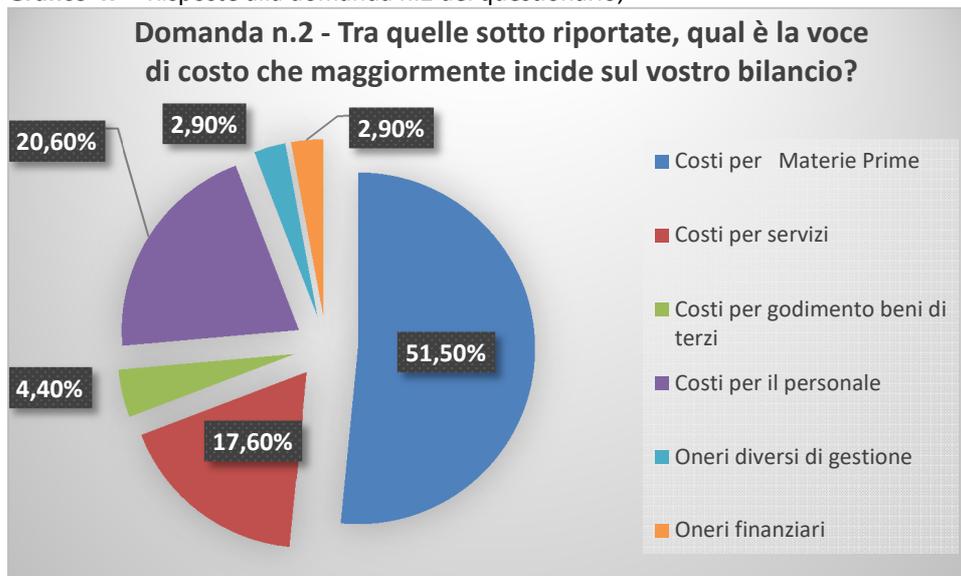


Fonte: Banca dati AIDA 2016.

Tralasciando le altre poste del Valore della Produzione, sia perché in parte già trattate precedentemente (es. rimanenze), sia perché poco influenti nella seguente ricerca, si passa all'analisi dei Costi della produzione.

Si propone, pertanto, la rappresentazione grafica realizzata attraverso i dati raccolti con il questionario presentato alle aziende:

**Grafico 47** – Risposte alla domanda n.2 del questionario;



Rilevante risulta l'incidenza dei costi sostenuti per l'acquisto delle materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci. Questo grafico, quindi, spiega la grande attenzione che le aziende dell'e-commerce ripongono nella scelta scrupolosa del prodotto migliore al prezzo più basso (strategie di costo) e nelle politiche di contenimento dei costi, con l'adozione di economie di scala o mediante, l'applicazione di strategie di esternalizzazione (es. per i servizi).

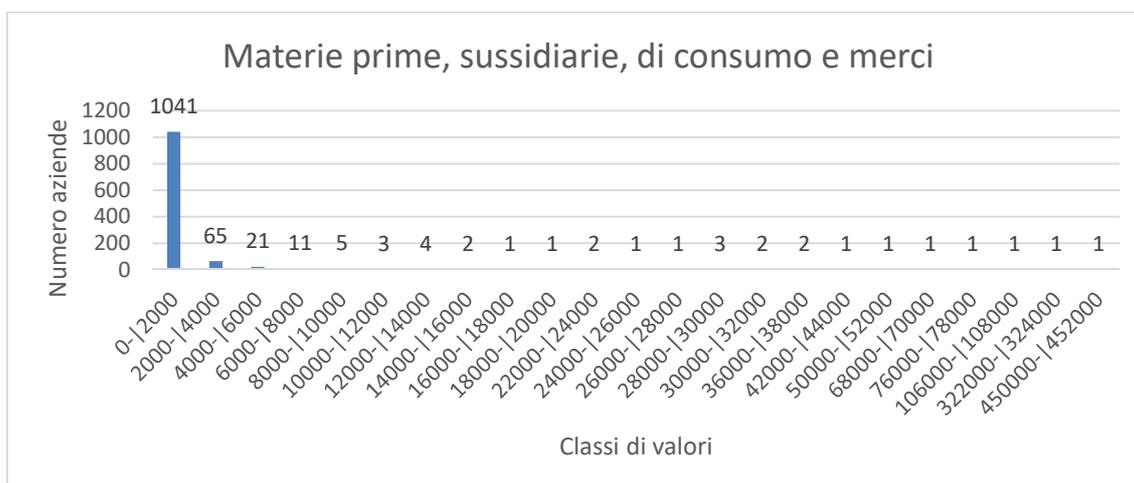
Ad vallare i dati forniti dalle aziende, si presentano quelli tratti dalla banca dati AIDA:

**Grafico 48** – Costi della produzione delle società dell’e-commerce;

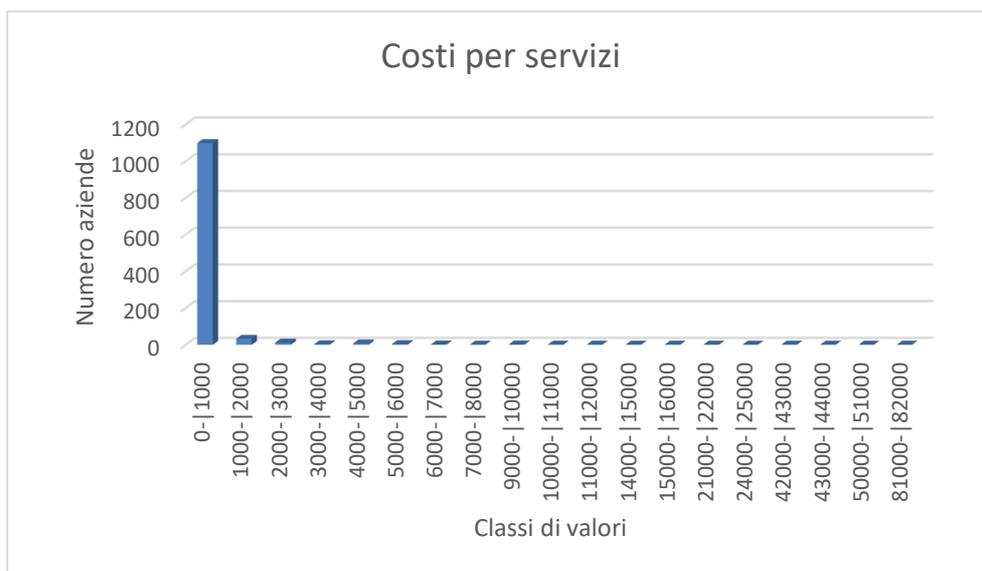


**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

**Grafico 49** – Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci delle società dell’e-commerce;



**Grafico 50** – Costi per servizi delle società dell’e-commerce;



Fonte: Banca dati AIDA 2016.

I costi per servizi, nelle aziende dell’e-commerce, sono costituiti prevalentemente da spese per utenze, dai costi per trasporti, dai costi per manutenzioni, dai costi per consulenze, per pubblicità, per provvigioni passive (che vengono riconosciute alle società di trading), per ricerche di mercato, da royalties commerciali passive, per servizi amministrativi, contabili e legali, per spese postali, per spese di rappresentanza e costi per i servizi, che gli intermediari finanziari mettono a disposizione delle e-aziende.

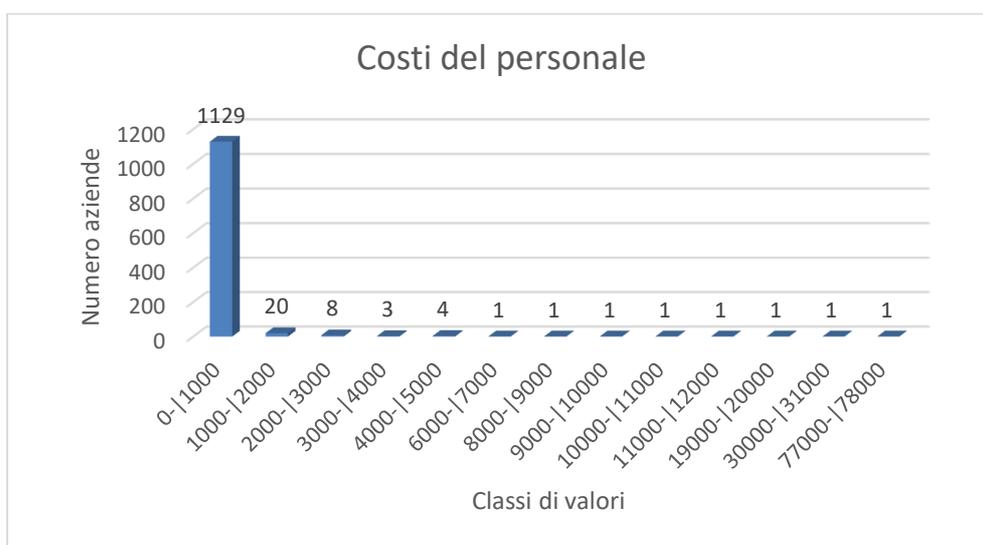
**Grafico 51** – Costi per godimento beni di terzi delle società dell’e-commerce;



Fonte: Banca dati AIDA 2016.

Tali costi sono costituiti da canoni di locazione degli immobili, dove le aziende hanno le loro sedi, i loro stabilimenti ed i loro magazzini, dai canoni di noleggio dei software o delle piattaforme<sup>133</sup> informatiche, di cui usufruiscono, dai canoni di leasing dei beni che utilizzano in azienda (es. impianti e macchinari), etc..

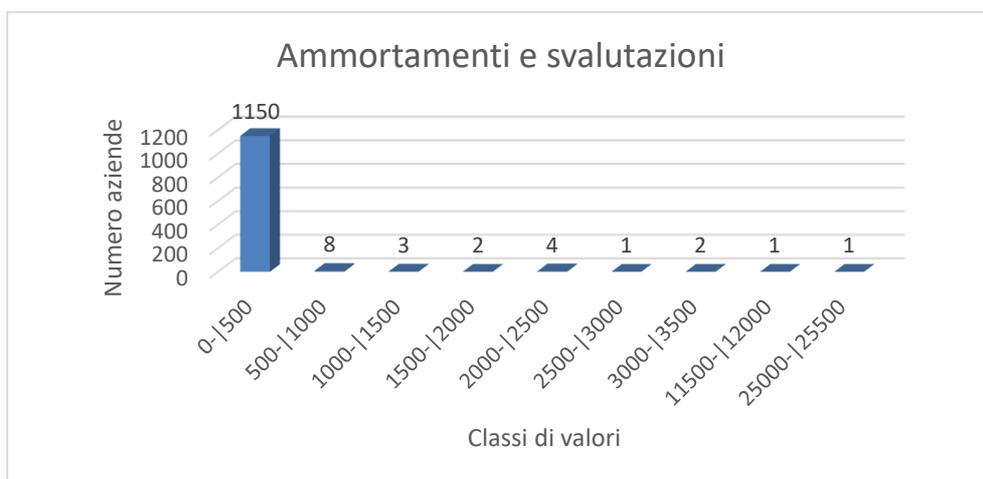
**Grafico 52** – Costi del personale delle società dell’e-commerce;



**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

Si sottolinea che i costi per il personale, per circa 1/3 del campione sono pari pressoché a zero.

**Grafico 53** – Costi per ammortamenti e svalutazioni delle società dell’e-commerce;

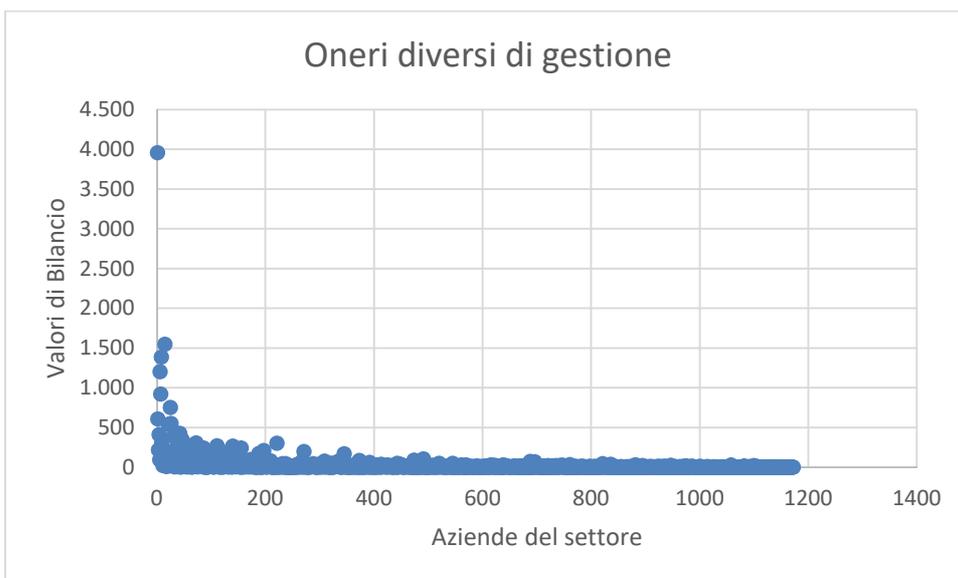


**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

<sup>133</sup> Il termine piattaforma, in informatica, indica una base software e/o hardware su cui sono sviluppate e/o eseguite applicazioni.

Gli ammortamenti non presentano valori significativamente alti in sintonia con quanto detto per i bassi valori dei beni ammortizzabili presenti nell'attivo.

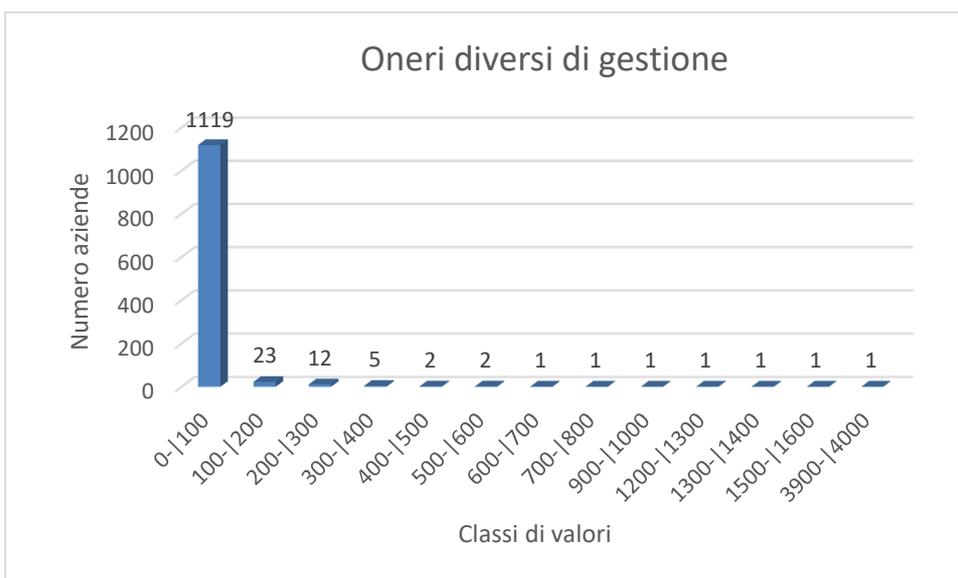
**Grafico 54** – Oneri diversi di gestione delle società dell'e-commerce;



Fonte: Banca dati AIDA 2016.

Per classi:

**Grafico 54b** – Oneri diversi di gestione delle società dell'e-commerce;

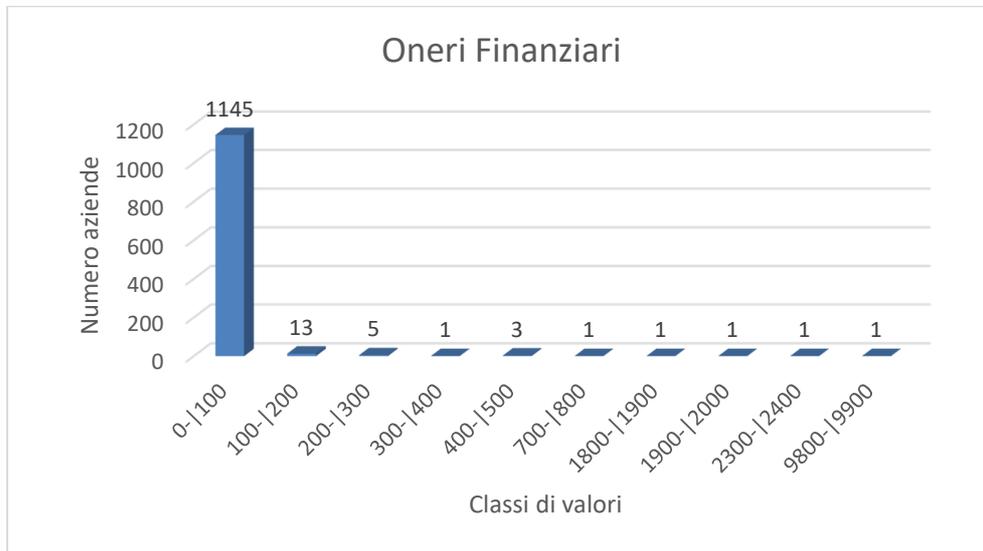


Fonte: Banca dati AIDA 2016.

Gli oneri diversi di gestione sono costituiti da: Imposte e tasse (es. imposta di registro, IMU, ipotecarie e catastali, iva da pro-rata, tassa

sui rifiuti, tassa di concessione governativa, etc.), bolli e valori bollati, diritti camerali, spese per deposito bilancio, minusvalenze, multe, ammende e perdite su crediti<sup>134</sup>.

**Grafico 55** – Oneri finanziari delle società dell'e-commerce;



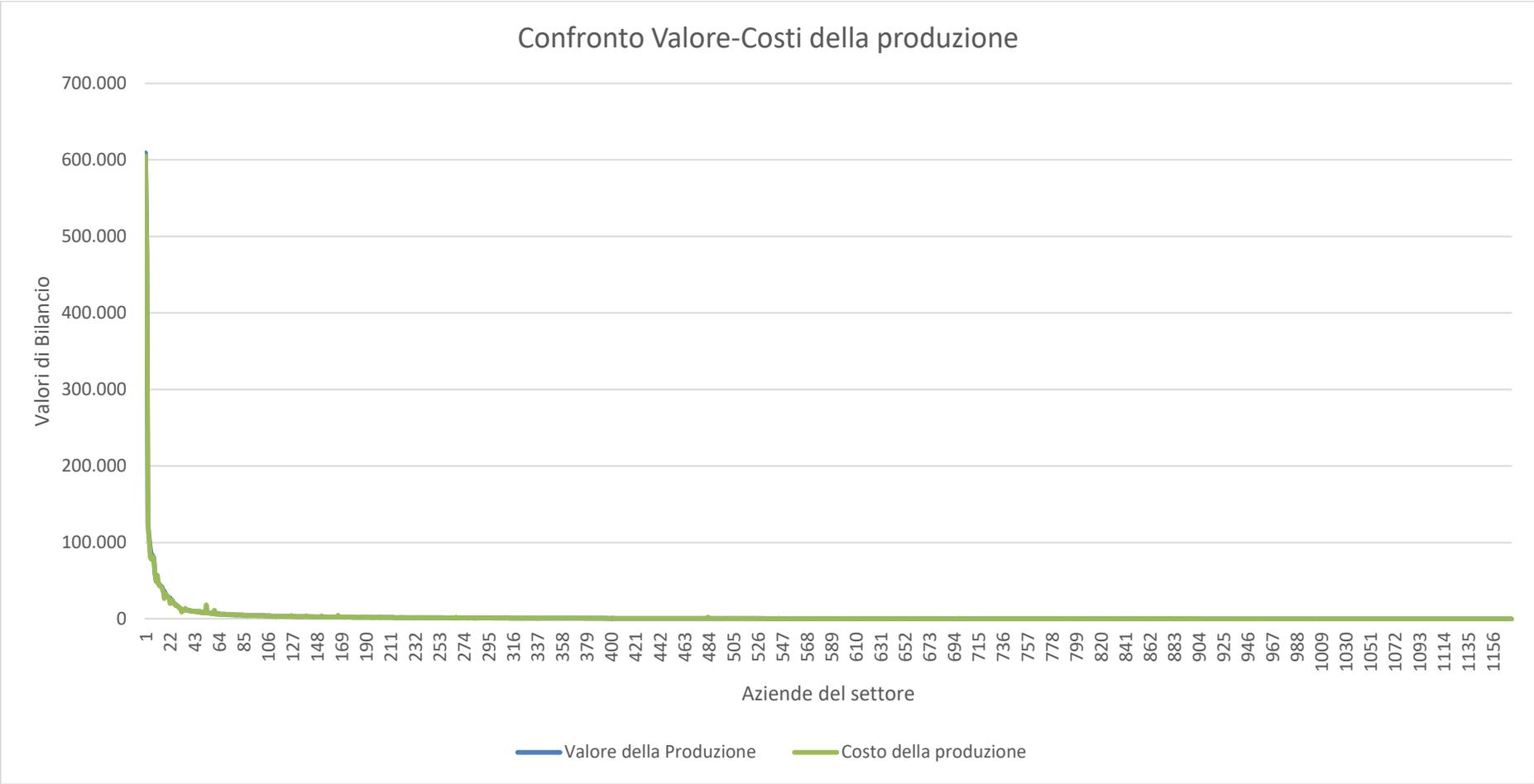
**Fonte:** Banca dati AIDA 2016.

Tra gli oneri finanziari si ritrovano gli interessi passivi su mutui, su finanziamenti, su affidamenti, verso fornitori e tutte le forme di commissioni bancarie.

Per ultimare anche l'analisi del conto economico, non resta che confrontare i dati del valore e del costo della produzione, raccolti con l'ausilio della banca dati AIDA.

<sup>134</sup> Antonelli V. e D'Alessio R. (a cura di) – 2012 – Bilancio Guida alla Redazione – Il sole 24 Ore s.p.a. – pp. 496-611

Grafico 56 – Confronto Valore – Costi della produzione delle società dell’e-commerce;



Fonte: Banca dati AIDA 2016.

Sebbene il grafico raggruppi una mole di valori tale da non risultare chiaro ad un primo approccio, se lo si osserva con attenzione, si noter  che i due aggregati (valore e costo della produzione) coincidono a tal punto da sovrapporsi quasi perfettamente. Se poi si aggiungono i proventi ed oneri finanziari, le rettifiche di valore delle attiv  finanziarie, i proventi ed oneri straordinari e le imposte, si arriva al seguente grafico, che sintetizza i risultati reddituali delle aziende e-commerce al 31/12/2014:

**Grafico 57** – Rappresentazione Utile/perdita di esercizio al 31/12/2014 delle società dell'e-commerce;



Fonte: Banca dati AIDA 2016.

Volendo Riassumere in un solo valore i dati di tutte le società presenti ed operanti nel mercato dell'e-commerce, l'unica strada percorribile è l'utilizzo della media degli utili/perdite realizzati al 31/12/2014. Tale valore è pari a circa -16.000,00 euro e rispecchia la fragilità e le problematiche che questa attività evidenzia.

### **6.3. Analisi per margini dei bilanci delle aziende e-commerce**

Volendo esaminare e confermare nuovamente ed ulteriormente i dati ottenuti, anche attraverso altre tipologie di indagine, si è proceduto, con l'ausilio della banca dati AIDA, ad effettuare un'analisi per flussi dei dati di bilancio delle società operanti nel settore dell'e-commerce.

Per la suddetta analisi, sono stati presi in considerazione il margine di struttura<sup>135</sup>, il margine di tesoreria<sup>136</sup> ed il capitale circolante netto<sup>137</sup>.

Come già riportato in precedenza, al fine di avere un unico valore rappresentativo del settore, è stata fatta la media tra i tre margini di

---

<sup>135</sup> Il Margine di Struttura è un indicatore della solidità patrimoniale dell'impresa, cioè della sua capacità di finanziarsi con il Patrimonio Netto (o Capitale Proprio = capitale sociale + riserve, ecc.) non soggetto quindi a rimborso.

<sup>136</sup> Il Margine di Tesoreria è un indicatore finanziario della liquidità dell'Impresa. In particolare indica la capacità dell'impresa a "soddisfare" i debiti a breve e medio termine mediante la liquidità disponibile (cassa e banche) o con i crediti a breve e medio termine.

<sup>137</sup> Il Capitale Circolante Netto (o più precisamente Capitale Circolante Netto finanziario) Indica la differenza tra il capitale investito nelle Attività correnti che si determinano lungo il ciclo operativo dell'azienda (cassa-acquisti-scorte-produzione-scorte-vendite-crediti-incassi) e le Passività Correnti (cioè l'indebitamento a breve e medio termine) che normalmente rappresentano il "polmone" di finanziamento esterno per sostenere il ciclo operativo. Il Capitale Circolante Netto esprime la situazione di liquidità dell'azienda, ossia la sua capacità di far fronte alle obbligazioni a breve termine attraverso flussi finanziari generati dalla gestione tipica dell'impresa.

tutte le aziende dell'e-commerce. I valori così ottenuti sono riportati nella seguente tabella:

**Tabella n.14** – Media del margine di tesoreria, del margine di struttura e del Capitale Circolante Netto delle società dell'e-commerce.

|       | Anno | Capitale circolante netto<br>migl EUR | Margine di<br>tesoreria<br>migl EUR | Margine<br>di<br>struttura<br>migl EUR |
|-------|------|---------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Media | 2014 | 170                                   | -1.089                              | -201                                   |

Fonte: Banca dati AIDA 2016.

Inserendo i tre valori in un sistema di matrici, che permette di verificare i collegamenti fra i tre margini, ed appurato che il margine di tesoreria ed il margine di struttura sono negativi mentre il CCN è positivo, allora, si può desumere che, in media, le società rientranti nel settore dell'e-commerce presentano le seguenti caratteristiche:

- un ridotto grado di capitalizzazione;
- una scarsa solidità patrimoniale;
- una difficile gestione della tesoreria<sup>138</sup>;
- un'alta incidenza degli oneri finanziari;
- un'elevata entità di rimanenze;
- una buona struttura delle fonti e degli impieghi ma liquidità ridotta.

<sup>138</sup> Bencini F. e Mancaruso M. (a cura di) – 2006 - La tesoreria aziendale come supporto al business: la previsione a breve – Rivista: Contabilità, Finanza e Controllo – n.04 pp. 304-308.

## 7. CONCLUSIONI:

La ricerca ha preso in esame **la verifica delle dinamiche di funzionamento e della struttura organizzativa e competitiva delle società dell'e-commerce, del contesto in cui operano e la verifica del paradosso, secondo il quale tali società generano volumi elevati e margini di profitto ridottissimi e decrescenti.**

In particolare, nella prima parte della presente disamina, che ha avuto un carattere prettamente teorico, si è partiti da un excursus storico sull'evoluzione del commercio, fino ad arrivare a quello elettronico. L'indagine è proseguita con il confronto tra i volumi del commercio ordinario e quelli dell'e-commerce, con l'analisi del mercato e del settore, con le prospettive future e con la verifica del funzionamento di tali aziende, anche mediante l'approfondimento della normativa fiscale, civilistica, contrattualistica e penale. Il terzo capitolo ha invece trattato delle teorie economiche applicabili alla struttura organizzativa e competitiva delle società dell'e-commerce.

La seconda sezione del presente lavoro di ricerca ha avuto carattere empirico, ed è stata svolta mediante il riscontro dei dati teorici della prima parte con quelli rilevati per mezzo del questionario proposto alle aziende e della rilevazione dei dati effettuata attraverso la banca dati AIDA.

L'indagine ha visto, come arco temporale, l'esercizio 2014 e la metodologia seguita è di tipo induttivo – deduttivo. Sebbene non vi siano dei contributi teorici propri per questa tipologia di commercio, il punto di partenza è stata la ricerca dei modelli teorici nazionali ed internazionali più affini all'e-commerce. Si è proseguito nel lavoro mediante l'applicazione e la verifica di tali modelli nella pratica economico-aziendale delle aziende dell'e-commerce, al fine di spiegarne la struttura ed il reale funzionamento.

Il metodo di ricerca che è stato utilizzato per questa indagine è di tipo qualitativo ed ha visto la raccolta dei dati attraverso questionari, interviste e banche dati. Per la verifica dei risultati ci si è basati su dati certi, senza approssimazioni.

Lo spunto per l'analisi di questo argomento è nato dalla curiosità di indagare il motivo sottostante allo sviluppo impressionante che queste aziende stanno avendo in ambito mondiale.

Dall'analisi è emerso che le aziende dell'e-commerce hanno una struttura elementare o funzionale che le permette di essere snelle, operative e facilmente adattabili ai cambiamenti.

Richiamando l'apporto teorico di Coda, delle dimensioni di Normann e delle forze di Porter, si è potuto ricostruire l'assetto strategico delle e-aziende e di tutti gli strumenti che utilizzano. Il punto di partenza dell'analisi strategica è l'analisi del contesto territoriale, del complesso di prodotti e di servizi da offrire, l'insieme delle risorse e delle competenze da organizzare e l'analisi del potere dei clienti, dei fornitori e della concorrenza. L'analisi di tali dimensioni permette la formulazione degli obiettivi che vanno perseguiti, mediante l'applicazione di economie di scala, di rete, strategie di costo, di differenziazione, etc.. Dall'implementazione dei dati raccolti è emerso che nell'e-commerce vi è sia una concorrenza ed numero così elevato di venditori, tale che nessuno di essi possa influenzare il prezzo dei prodotti/servizi che offre, sia una spasmodica ricerca, da parte dei compratori, del prezzo più basso.

In questo contesto, le imprese tendono ad applicare le strategie, su enunciate, al fine di abbassare i loro costi, ma, viceversa, non riescono a lucrare il margine creato, in quanto, pur di accaparrarsi i clienti, sono costrette a ridurre, di pari importo, anche il prezzo del bene che stanno vendendo. Così facendo, si avvia un "circolo vizioso" in cui, i volumi aumentano, il prezzo si avvicina al costo marginale, i margini di conseguenza si riducono e, quando si considerano anche le altre tipologie di costo (per servizi, per godimento beni di terzi, imposte, etc.), la redditività diviene estremamente ridotta e decrescente all'aumentare dei volumi e, spesso, anche negativa.

Ecco spiegato il paradosso alla base di una delle domande di ricerca.

**Tabella n. 15** Ricavi, RO ed perdita di esercizio delle società del campione nelle annualità 2012 e 2014;

| Ragione sociale | Ricavi vendite e prestazioni<br>migl EUR | RISULTATO OPERATIVO<br>migl EUR | UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO<br>migl EUR |
|-----------------|--|---------------------------------|--|
| <b>2014</b>     |  |                                 |  |
| <i>Media</i>    | 3.031                                    | 61                              | -16                                    |
| <b>2012</b>     |  |                                 |  |
| <i>Media</i>    | 3.218                                    | 64                              | -66                                    |

Fonte: Banca dati AIDA

Passando alla struttura competitiva si è considerato l'apporto teorico di Dunning, Hamer e Prahalad e l'applicazione del modello evoluto della catena di Porter. Tale modello prende il nome di Value Net e mette in risalto la complementarità e la funzionalità di tutte le sezioni delle aziende e-commerce. Dall'indagine è emerso che un ruolo di primaria importanza è ricoperto, nella struttura competitiva, dal web marketing e dai relativi strumenti messi a disposizione. Tra gli strumenti più comuni, più utili e più utilizzati, si ritrova il content Marketing (marketing della condivisione), il social media Marketing e la lead generation on line (la generazione di liste di contatti a cui inoltrare proposte di acquisto).

L'ultima parte del lavoro di ricerca è stato incentrato sull'analisi dei dati contabili tratti dalla banca dati AIDA. Tale analisi ha dato pieno riscontro di tutto quanto emerso nei paragrafi e capitoli precedenti, sia in riferimento alla struttura che all'attenzione riposta nelle strategie e nell'analisi competitiva.

Dall'analisi economico/patrimoniale/finanziaria è emerso il motivo alla base della fragilità di tali aziende, che presentano un precario equilibrio tra fonti ed impieghi, una necessità di forme di finanziamento a breve ed un equilibrio generale, facilmente perturbabile con minime fluttuazioni dei costi e dei ricavi.

Gli enormi volumi generati da questa tipologia di commercio, se da un lato attraggono le aziende, dall'altro le ingannano; infatti, la fragilità strutturale di queste aziende ne compromette la redditività e la capacità di generare valore nel tempo, portandole verso la chiusura. In base ai dati pubblicati da Confesercenti, tra il 2009 ed il 2015 sono state costituite circa 14.000 imprese e-commerce (tra società di persone, di capitali ed imprese individuali) ma quasi 10.000 di queste

hanno già cessato l'attività<sup>139</sup>. C'è da aggiungere inoltre, che alcune delle aziende più grandi e più presenti nel mercato, riescono sì a creare margini di profitto ma a danno di alcune tipologie di operatori (es. i fattorini/pony).

Volendo ampliare l'ambito di ricerca, al fine di verificare se tutto quanto descritto è un fenomeno esclusivo dell'e-commerce o se vi siano realtà simili, mediante la Banca dati AIDA sono stati estrapolati i dati delle aziende che effettuano il commercio tradizionale in sede fissa (es. supermercati, ipermercati, con codice attività 47.10.20). Dall'analisi dei dati è emerso che tutto quanto in precedenza descritto è un fenomeno tipico ed esclusivo dell'e-commerce, in quanto il numero delle società presenti è triplo rispetto alle società dell'e-commerce e la redditività pro-capite delle aziende operanti in tale settore diviene positiva e pari a circa 68.000,00 euro (Dati AIDA). Se poi si applicano a tale campione le stesse variabili di selezione utilizzate per la costituzione del campione delle aziende dell'e-commerce (società di capitali che operano in Italia, che risultino attive e non in stato di liquidazione e che abbiano depositato i bilanci al 31/12/2014), il totale si riduce a circa 2010 aziende, il Risultato Operativo medio è di oltre 49.000,00 euro e l'utile medio pro capite passa a 16.000,00 euro<sup>140</sup>. Questi valori possono essere giustificati in quanto, a differenza delle e-aziende, quelle del commercio in sede fissa presentano uno storico corposo, una relativa organizzazione più strutturata e consolidata e volumi di vendite ed utili quasi standardizzati, il tutto dovuto ad una radicata diffusione sul territorio.

**Tabella n. 16** - Ricavi, RO ed Utile delle aziende del commercio in sede fissa nelle annualità 2012-2014

| Ragione sociale | Ricavi vendite e prestazioni<br>migl EUR | RISULTATO OPERATIVO<br>migl EUR | UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO<br>migl EUR |
|-----------------|--|---------------------------------|--|
| <b>2014</b>     |  |                                 |  |
| <i>Media</i>    | 4.936                                    | 51                              | 14                                     |
| <b>2013</b>     |  |                                 |  |
| <i>Media</i>    | 4.919                                    | 53                              | 17                                     |
| <b>2012</b>     |  |                                 |  |
| <i>Media</i>    | 4.725                                    | 45                              | 16                                     |

<sup>139</sup> Confesercenti Nazionale – L'E-commerce divide le PMI del commercio: per il 55% è opportunità di crescita per tutti, per il 30% farà scomparire i negozi. Ultimo accesso 17/05/2017 - <http://www.confesercenti.it/blog/le-commerce-divide-le-pmi-del-commercio-per-il-55-e-opportunita-di-crescita-per-tutto-il-settore-per-il-30-portera-alla-scomparsa-dei-negozi/>

<sup>140</sup> L'orizzonte temporale considera gli esercizi 2012-2014.

**Fonte:** Banca dati AIDA

Tornando all'e-commerce, il sistema, così strutturato, potrebbe condurre tale tipologia di scambio, per mezzo della "mano invisibile di Smith"<sup>141</sup>, ad un mercato concorrenziale perfetto, in cui i prodotti in vendita di uno stesso genere sono perfettamente sostituibili gli uni con gli altri, ed i compratori ed i venditori sono così numerosi da non poter influenzare il prezzo di mercato. La verifica di tale ipotesi potrebbe fornire lo spunto per una nuova ricerca in tale ambito.

---

<sup>141</sup>L'espressione mano invisibile è utilizzata da Smith nell'ambito dell'analisi del problema del protezionismo e del libero commercio. Nello specifico, a essa Smith fa riferimento quando spiega che, seguendo le loro preferenze egoistiche, i possessori di capitale preferiscono investire in attività localizzate nel proprio Paese, creando in tal modo benefici a esso e alla società, anche se non era questa la loro intenzione. Secondo Smith, gli individui sarebbero spinti da una 'mano invisibile' ad operare in modo da assicurare tali benefici, pur perseguendo null'altro che vantaggi individuali. Dunque, la metafora della mano invisibile rimanda ai meccanismi per i quali il corpo sociale si trova a godere di benefici che nessuno ha posto come fine delle proprie azioni. (Dizionario Treccani)

Successivamente, il concetto della mano invisibile, è stato normalmente inteso come metafora dei meccanismi economici che regolano l'economia di mercato in modo tale da garantire che il comportamento dei singoli consumatori e imprenditori, conduca al benessere della società.

## Nota Bibliografica

### Nota Bibliografica:

1. **Adornati R.**, (a cura di) – 2011 – *Tutela del consumatore nell'era digitale. Commercio elettronico, e-banking, firma digitale* – Ecoistituto del veneto;
2. **Agenzia dell'Unione europea per i diritti fondamentali, Consiglio d'Europa**, (a cura di) 2014 - *Manuale sul diritto europeo in materia di protezione dei dati* – Stampato in Belgio.
3. **Agenzia delle Entrate** – *Partita Iva - Dichiarazione di inizio attività* – Ultimo accesso 09/10/2016 - <http://www.agenziaentrate.gov.it/>
4. **Agenzia delle Entrate**, - *IVA. Prestazioni di servizi di telecomunicazione, di teleradiodiffusione ed elettronici - Territorialità - Regime speciale del c.d. «Mini One Stop Shop» (MOSS)* - Circolare 26 maggio 2016, n.22/E;
5. **Agenzia delle Entrate**, *Comunicato stampa* 26 maggio 2016, n.109;
6. **Agenzia delle Entrate**, *Comunicato stampa* 26 marzo 2014, n.37;
7. **Agenzia delle Entrate**, *Comunicato stampa* 31 marzo 2015, n.55;
8. **Agenzia delle Entrate**, *Comunicato stampa* 9 gennaio 2015, n.1;
9. **Airoidi G.**, (a cura di) – 1998 – *L'articolazione, l'origine ed il valore normativo delle discipline economico-aziendali* – in *Lecture di Economia aziendale* – Milano – CUSL;
10. **Airoidi G., Brunetti G., Coda V.**, (a cura di) – 2005 – *Corso di economia aziendale* – Il Mulino – Bologna;

11. **Alpa-Mariconda**, (a cura di) - 2005 - *Art. 2082, in Codice civile commentato*;
12. **Anderson C.**, (a cura di) – 2010 – *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati* – Codice;
13. **Annarumma C.**, (a cura di) – 2008 – *E-commerce, e-commerce. Profili evolutivi delle contrattazioni a distanza* – Pensa Editore;
14. **Antonelli A., Balluchi F., Bozzolan S., Camodeca R., Catalfo P., Cerbioni F., Cescon F., Colobo G., D'Amico L., Garzella S., Grandis F.G., Incollingo A., Lai A., Lassini U., Madonna S., Maffei M., Mainardo M., Mari L.M., Olivotto L., Palumbo R., Pavan A., Puddu L., Sannino G., Stacchiezzini R., Tiscini R., Viganò R., Tessitore A. (coordinatore), Capra M. (referente Sidrea)**, (a cura di) – *Il metodo negli studi di economia aziendale. Continuità e prospettive di cambiamento* - SIDREA
15. **Antonelli V., D'Alessio R.**, (a cura di) – 2012 – *Bilancio Guida alla Redazione* – Il sole 24 Ore s.p.a.;
16. **Aoki M.**, (a cura di) – 1990 – *Toward an Economic Model of the Japanese Firm* – Journal of Economic Literature;
17. **Arthur A., Thompson A.J., Strickland, John E. Gamble** (a cura di) – 2009 – *Strategia Aziendale. Formulazione ed Esecuzione* - McGraw-Hill;
18. **Astolfi, Abrale & Ricci**, (a cura di) – 2007 – *Entriamo in azienda tre – imprese industriali, sistema informativo di bilancio e imposizione fiscale* – Tramontana Milano;
19. **Astone F., Bartolomucci P., Bocchini R., Capo G., Catalano R., Cecconi L., Ciacci G., Contaldo A., Dalia G., Delfini F., Dona M., Fiorentino S., Forgillo E., Lucafò F., Minervini E., Montanari M., Paralupi A., Paquino T., Perlingieri G., Ruggeri L., Sbordone F.**,

- Sica S., Valentino D.**, (a cura di) – 2011 – *Manuale di diritto dell'informatica* – Edizioni scientifiche italiane;
- 20.**Avenier M.J.**, (a cura di) – 1997 – *Strategie "chemin faisant* – Paris;
- 21.**Azzalli S., Zoppini A.**, (a cura di) – 2004 – *Commercio elettronico. Autodisciplina e risoluzione extragiudiziale delle controversie* – Ipsoa;
- 22.**Bachelard G.**, (a cura di) – 1934 – *Le nouvel esprit scientifique* – Paris;
- 23.**Bachelard G.**, (a cura di) – 1938 – *La formation de l'esprit scientifique* – Paris;
- 24.**Bagatta A.**, (a cura di) – 2008 – *Comprare e vendere su eBay* – Apogeo;
25. **Balzanelli M.**, (a cura di) – 2015 – *La disciplina fiscale del Commercio Elettronico* – Gruppo Euroconference s.p.a. - Verona;
- 26.**Balzanetti M.**, (a cura di) – 2012 – *La disciplina fiscale del commercio elettronico* – Euroconference;
- 27.**Barbarossa F.**, (a cura di) – 2013 – *Google Marketing. Guida al più grande mercato del mondo* – Franco Angeli Editore;
- 28.**Belch G. and Belch M.**, (a cura di) – 2011 - *Advertising and Promotion: an integrated marketing Communication prospective* - Irwin/McGraw-Hill - New York;
- 29.**Bencini F. e Mancaruso M.**, (a cura di) – 2006 - *La tesoreria aziendale come supporto al business: la previsione a breve* – Rivista: Contabilità, Finanza e Controllo – n.04 pp. 304-308.
- 30.**Bertini U.**, (a cura di) – 1990 – *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*;

31. **Besta F.**, (a cura di) – 1987 – *La ragioneria 1880* – Cacucci Editore;
32. **Biella A., Borzino G.**, (a cura di) –2003 - *L'evoluzione del sistema Aziendale verso la vendita on line* – Franco Angeli editore;
33. **Bisio C., Frigerio D.**, (a cura di) – 2004 – *Business to consumer a misura del cliente. Una visione dell'e-commerce focalizzata sulle esigenze dei consumatori* – Franco Angeli editore;
34. **Blanchard**, (a cura di) – 2012 – *Social Media ROI* – Hoepli;
35. **Bocchini R.**, (a cura di) – 2003 – *La responsabilità civile degli intermediari del commercio elettronico. Contributo allo studio dell'illecito plurisoggettivo permanente* – Edizioni Scientifiche Italiane;
36. **Bottiroli V.G.**, (a cura di) – 1987 – *Interpretazione e strategia* – Milano – Guerini e associati;
37. **Brookman D.**, (a cura di) – 2007 – *Brilliant aBay. Fare affari con le aste on line.* – Pearson;
38. **Brugnoli C.**, (a cura di) – 1990 – *L'imprenditorialità per lo sviluppo di nuove aziende* – Milano – EGEA;
39. **Brugnoli C.**, (a cura di) – 2002 – *Pensiero sistemico e decisioni strategiche* – Milano – EGEA;
40. **Buffa F.**, (a cura di) – 2006 – *Profili penali del commercio elettronico* - Giuffrè;
41. **Calori R., Atamer T., Nunes P.**, (a cura di) – 2000 – *The Dynamics of International Competotion: From Practice to Theory* – London – Sage Publications;

42. **Camussone P.F., Ciuccarelli F.**, (a cura di) – 2000 – *Crescere in rete. Il commercio elettronico nelle piccole e medie imprese italiane* – Edipi;
43. **Canziani A.**, (a cura di) – 1984 – *La strategia aziendale* – Milano – Giuffrè;
44. **Capaldo P.**, (a cura di) – 1998 – *Reddito, capitale e bilancio d’esercizio* – Giuffrè – Milano;
45. **Cappellari R.**, (a cura di) – 2007 – *Le strategie aziendali* – The McGraw-Hill Companies srl;
46. **Cappellotto G., Vietri D.**, (a cura di) - 2015 – *e-Commerce LA GUIDA DEFINITIVA, progettare e realizzare un negozio online di successo* – Hoepli;
47. **Cartasi.it** - *Strumenti di accettazione: POS Virtuale X-Pay* – Ultimo accesso 12/10/2016 - <https://www.cartasi.it/>
48. **Casaleggio Associati** – I partner delle Aziende E-commerce 2011 - Ultimo accesso 29.09.2014 – [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it);
49. **Casaleggio Associati** – L’utente Italiano dell’e-commerce 2011 - Ultimo accesso 29.09.2014 – [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it);
50. **Casaleggio Associati** – Rapporto e-commerce in Italia 2013 - Ultimo accesso 29.09.2014 – [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it);
51. **Casaleggio Associati** – Rapporto e-commerce in Italia 2014 - Ultimo accesso 29.09.2014 – [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it);
52. **Casaleggio Associati** – Rapporto e-commerce in Italia 2016 - Ultimo accesso 12.10.2016 – [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it);
53. **Casaleggio Associati** – E-commerce in Italia 2017 – Report n.12 Maggio 2017- ultimo accesso 29/05/2017 – [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)
- ;

54. **Casaleggio Associati** –B2B: Il futuro del business digitale – Report n.11 Novembre 2016 – [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)
55. **Catturi G.**, (a cura di) – 2010 – *L'armonia della complessità della crescita allo sviluppo aziendale* – Cedam – Padova;
56. **Celli P.**, (a cura di) – 1998 – *L'illusione manageriale* – Bari – Laterza;
57. **Cerato S.**, (a cura di) – 2016 - *Regime speciale del Moss - I Focus fiscali* - 22.6.2016 - n. 5 - p. 18-29 – il Sole 24 Ore s.p.a.
58. **Cerato S. e Salmistraro L.**, (a cura di) – 2014 - *"E-commerce": regime fiscale Iva* – Guida Iva - Edizione 10/2014, pag. 18 – il Sole 24 Ore s.p.a.;
59. **Cesana R.**, (a cura di) – 2010 – *Editori e librai nell'era digitale. Dalla distribuzione tradizionale al commercio elettronico* – Franco Angeli editore;
60. **Chaffey D., Mayer R.**, (a cura di) – 2013 – *Internet marketing* – Apogeo Education;
61. **Chandler A.D.**, (a cura di) – 1962 – *Strategy and structure. Chapter in the history of the American Industrial Enterprise* – Cambridge – Mit Press;
62. **Chandler A.D.**, (a cura di) – 1981 – *La rivoluzione manageriale nell'economia americana* – Milano – Franco Angeli; *edizione originale del 1977: The visible hand. The managerial Revolution in American Business* – Cambridge – Harvard University Press;
63. **Chirico A.**, (a cura di) – 2006 – *E-commerce. I sistemi di pagamento via Internet e la moneta elettronica* – Edizioni Giuridiche Simone;
64. **Cianca F.**, (a cura di) - *Come competere con una strategia di differenziazione?* – Università popolare Sabina Eretum;

65. **Coda V.**, (a cura di) - 1988, *“L'orientamento strategico dell'impresa”* – UTET – Milano;
66. **Coda V.**, (a cura di) – 1967 - *Proprietà, lavoro e potere di governo dell'impresa* –Milano – Giuffrè;
67. **Coda V.**, (a cura di) – 1968 – *I costi di produzione* –Milano – Giuffrè;
68. **Coda V.**, (a cura di) – 1983 – *Progettazione delle strutture organizzative* –Milano – Franco Angeli;
69. **Coda V.**, (a cura di) – 2002 – *L'economia nella seconda metà degli anni '50: una rivisitazione delle “Produzioni” e dell'opera di Gino Zappa* – in *Contabilità e cultura aziendale*, vol 2 n.1;
70. **Coda V., Mollona E.**, (a cura di) – 2003 – *Il Governo della dinamica strategica* – in *Finanza, marketing, produzione*, n.1;
71. **Colletti G.**, (a cura di) – 2013 – *Vendere con le community. Come intercettare le nuove tribù digitali tra social e mobile* – Il sole 24 ore;
72. **Colombo G.**, (a cura di) – 1996 – *Pilotage strategique des organisations innovantes* – in *Economia delle combinazioni interaziendali* – Milano - EGEA;
73. **Colombo G., Dubini P.**, (a cura di) – 1988 – *I servizi per la nascita e lo sviluppo di nuove imprese. Valutazioni di efficacia e di convenienza economica* – Milano – Giuffrè;
74. **Commissione europea** - (a cura di) 06/2016 - *Principali aspetti della nuova direttiva UE sui diritti dei consumatori* - Ultimo accesso 11/10/2016 -  
[http://ec.europa.eu/consumers/consumer\\_rights/rights-contracts/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/consumers/consumer_rights/rights-contracts/index_en.htm)

75. **Comune di Milano** – *Fare Impresa* – ultimo accesso 09/10/2016  
<http://fareimpresa.comune.milano.it>
76. **Confesercenti Nazionale** – L'E-commerce divide le PMI del commercio: per il 55% è opportunità di crescita per tutti, per il 30% farà scomparire i negozi. Ultimo accesso 17/05/2017 -  
<http://www.confesercenti.it/>
77. **Confindustria** - Le novità fiscali di Luglio-Agosto 2016 - *Compensazione delle cartelle esattoriali - Credito di imposta mezzogiorno - Controlled Foreign Companies - Patent box - Ricerca e sviluppo - Trasferimento della residenza nel territorio dello Stato con fusione per incorporazione - Tremonti Ambientale - Pretesa fiscale originaria - Istanza di recupero di un'agevolazione fiscale - Esecuzione dei rimborsi IVA - Regime speciale MOSS - Fattura elettronica tra privati - Diritto alla detrazione negato - Luglio-Agosto 2016 - Circolare 14 settembre 2016, n.7;*
78. **Consorti A.**, (a cura di) – 1991 – *Sulle correlazioni tra i sub sistemi componendi il sistema-azienda ed il sistema-ambiente* – in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*;
79. **Consumatori in rete** – 2013 - *GUIDA SULL'E-COMMERCE E LA VENDITA ONLINE* - <http://www.consumatorinrete.it/>
80. **Content Marketing** – ultimo accesso 24/03/2017 -  
[www.it.wikipedia.org](http://www.it.wikipedia.org)
81. **Corabi G.**, (a cura di) – 2000 – *Il commercio elettronico e la crisi della fiscalità internazionale* - Ipsoa;
82. **Corbetta P.**, (a cura di) – 2003 – *La ricerca sociale: metodologie e tecniche*. – Il Mulino – Bologna;

83. **Corino L., Izzinosa G.**, (a cura di) – 2013 – *ABC di internet per l'impresa. Guida pratica per le piccole e medie imprese* – Applicando;
84. **Corrias Lucente G.**, (a cura di) – 2003 – *Diritto penale ed informatica* – pag. 49;
85. **Corte Costituzionale**, Ordinanza 15 luglio 2015, n. 161;
86. **Cuffaro V. e Ricciuto V.**, (a cura di) – 1997 – *la disciplina dei dati personali* – Torino;
87. **D'Alessio R., Antonelli V.**, (a cura di) – 2012 – *Analisi e Contabilità dei costi* – Maggioli editore;
88. **Damattè C.**, (a cura di) – 2001 – *E-business. Condizioni e strumenti per le imprese che cambiano* – Etas;
89. **Di Bartolomeo M.**, (a cura di) – 2006 – *L'essere in rete. La dimensione organizzativa dell'e-business* – Aracne;
90. **Di Raimo R.**, (a cura di) – 2004 – *Autonomia privata e dinamiche del consenso* – Napoli;
91. **Di Vittorio A.**, (a cura di) – 2004 – *Il prezzo nell'era di internet. L'evoluzione del prezzo nel mercato on line* – Franco Angeli editore;
92. **Di Vittorio A.**, (a cura di) – 2004 – *Il prezzo nell'era di internet. L'evoluzione del prezzo nel mercato on line* – Franco Angeli editore;
93. **Diegoli G.**, (a cura di) – 2011 – *Vendere online* – Il sole 24 Ore;
94. **Dyson R., G., O'Brien F. A.**, (a cura di) – 1998 – *Strategie Development: Methods and Models* – New York – John Wiley and Sons;

95. **Dona M., Vinciguerra P.**, (a cura di) – 2013 – *Aggiungi al carrello. Shopping on-line. Sopravvivere agli inganni e alle dipendenze del web* - Minerva Edizioni, Bologna;
96. **Ecommerceschool – Formazione in ecommerce management - COME SCEGLIERE IL MIGLIOR CORRIERE PER IL TUO ECOMMERCE** – 2015 – ultimo accesso 12/10/2016 - <http://www.ecommerce-school.it/>
97. **Edelman D.C.**, (a cura di) – 2010 – *Branding in the Digital Age*;
98. **Enciclopedia Treccani – Commercio** - [http://www.treccani.it/enciclopedia/commercio\\_\(Dizionario-di-Storia\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/commercio_(Dizionario-di-Storia)/) - ultimo accesso 03/10/2016;
99. **Facchinetti I.**, (a cura di) – 2008 – *Analisi di bilancio* – Il sole 24 Ore s.p.a.;
100. **Falsco M.**, (a cura di) – 2012 - “ *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* ” *Gestione della filiera produttiva - LOGISTICA E NUOVE TECNOLOGIE NELLA CATENA DELLA FORNITURA* – Università degli studi di Ancona;
101. **Fazio C.**, (a cura di) - *RICERCA QUALITATIVA E RICERCA QUANTITATIVA*. – Università di Palermo
102. **Ferraris Franceschi R.**, (a cura di) – 1978 – *L’Indagine metodologica in economia aziendale*.
103. **Ferrero G.**, (a cura di) – 1980 – *Impresa e management*;
104. **Filotto U.**, (a cura di) – 2013 – *E-finance e e-commerce. Banche e nuovi competitori* – Apogeo;
105. **Fiscal Focus** – 2015 - *Novità per l’e-commerce diretto dal 01.01.2015* – n. 52;

106. **Fisher, Jansen J. A., Johnson P. C., Mikos A. G.,** - *Linee guida per presentare una ricerca scientifica per la pubblicazione* – Mery Ann Liebert, Inc. publishers.
107. **Fisichella C.,** (a cura di) – *La ricerca Qualitativa* – Università degli Studi di Siena
108. **Fragola G., Paxia L.,** (a cura di) – 2007 – *Web analytics strategies. Dalla conoscenza alla strategia* – ICC;
109. **Gaillard E., Savage, J.** - *Fouchard Gaillard Goldman on International Commercial Arbitration* - par. 1675;
110. **Gambetti R.C.,** (a cura di) – 2005 – *Le relazioni internet-based nei mercati industriali. Premesse strategiche e modalità di governo* – V&P – Milano;
111. **Gentili M.,** (a cura di) – 2007 – *Digito, ergo sum. Internet e digitale: una sfida decisiva per la crescita dell'impresa* – L'Airone Editrice Roma;
112. **Ghislandi R.,** (a cura di) – 2012 – *Il manuale dell'e-commerce* – Apogeo;
113. **Giacinti R.,** (a cura di) – 2007 – *L'e-commerce per i mercati agro-alimentari. Una rete informatica tra aziende e mercati* – Vallardi A. Editore;
114. **Gibson M.,** (a cura di) – 2012 – *History of On line display advertising*;
115. **Giorgini P., Menestrina M.,** – (a cura di) - *Sistema ad aste mobili, il caso dei rappresentanti commerciali* – Università degli studi di Trento;
116. **Goswami S.,** (a cura di) – 2015 - *A study on the Online Branding Strategies of Indian fashion retail stores* – Journal of Brand Management;

117. **Grando A.**, (a cura di) – 2000 – *Commercio elettronico e progettazione logistica. Una relazione sottovalutata* – EGEA;
118. **Gregori G.L., Pascucci F., Cardinali S.**, (a cura di) - *Internazionalizzazione digitale. Come vendere on line nei mercati esteri* – FrancoAngeli;
119. **Grossi F.**, (a cura di) – 2001 – *Web marketing & new media. Guida al commercio elettronico e ai nuovi mezzi di comunicazione per l'imprenditore artigiano* – GTC Editore;
120. **Guerini C.**, (a cura di) - *Social networks offline. Marketing di rete e crescita aziendale* – Egea;
121. **Guidotti E.**, (a cura di) – 2003 – *L'impresa nella rete. Applicazioni web based per la gestione, la comunicazione e il commercio on line.* – Franco Angeli editore;
122. **Habermas J.**, (a cura di) – 1986 – *Teoria dell'agire comunicativo* – Bologna – Il Mulino;
123. **Iaselli M.**, (a cura di) – 2002 – *Informatica giuridica* – Napoli;
124. **Informazioni, news, guide, aggiornamenti fiscali Tasse-Fisco** – (a cura di) - *Dropshipping: cos'è e quando conviene usarlo* – Ultimo accesso 01/11/2016 - <http://www.tasse-fisco.com/>
125. **Invernizzi G.**, (a cura di) – 1984 – *Strategia d'impresa* – Milano – Etas libri;
126. **Invernizzi G., Molteni M.**, (a cura di) – 1990 – *Analisi di bilancio e diagnosi strategica* – Milano – Etas libri;
127. **Invernizzi G., Cortesi A., Russo P.**, (a cura di) – 1994 – *Gestione strategica d'impresa. Casi* – Milano – EGEA;

128. **Istat** - *Classificazione delle attività economiche Ateco 2007*  
– ultimo accesso 10/09/2016 -  
<http://www.istat.it/it/strumenti/definizi-e-classificazioni/ateco-2007>
129. **Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane** –  
*Payment services* – ultimo accesso 12/10/2016 -  
<https://www.icbpi.it/>
130. **Jansen B.J., Mullen T.**, (a cura di) – 2008 – *Sponsored search: an overview of the concept, history, and technology* –  
International Journal of Electronic Business;
131. **Jensen M.C., Meckling W. H.**, (a cura di) – 1976 – *Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure* – in Journal of Finance economics, n.3;
132. **Krishnamurthy B. & Wills C.E.**, (a cura di) – 2009 – *On the leakage of personally identifiable information via online social networks*;
133. **Lacchini L., Bennati P.**, (a cura di) – 2002 – *E-business. Profili normativi* – CEDAM;
134. **La Rocca S.**, (a cura di) – 1996 – *Teorie sistemiche e gestione aziendale* – Milano – Egea;
135. **Laurita G., Venturini R.**, (a cura di) – 2016 - *Strategia digitale – comunicare in modo efficace su internet e i social network* – Hoepli;
136. **Lazzarelli F.**, (a cura di) – 2010 – *L'equilibrio contrattuale nelle forniture di sistemi informatici* – Napoli;
137. **Lisi A.**, (a cura di) – 2006 – *I contratti di internet. Sottoscrizione, nuovi contratti, tutela del consumatore, privacy e mezzi di pagamento* – Utet giuridica;

138. **Malagò T., Mignone M.,** (a cura di) – 2001 – *Le frodi con carte di credito. Rischi e limiti del commercio elettronico* – Franco Angeli editore;
139. **Mancini M., Perassi M.,** (a cura di) – 2008 – *Il nuovo quadro normativo comunitario dei servizi di pagamento. Prime riflessioni* – in Quaderni di Ricerca Giuridica della Consulenza Legale della Banca D'Italia, n.63;
140. **Marelli M.,** (a cura di) – 1987 – *Le aggregazioni di piccole imprese* – Economia Aziendale – Milano – CUSL;
141. **Marini L.,** (a cura di) – 2000 – *Il commercio elettronico. Profili di diritto comunitario* – CEDAM;
142. **Marmo R., Feliziani G.,** (a cura di) – 2013 – *Vendere con il social commerce. Le nuove leve del business online* – FAG;
143. **Masini C.,** (a cura di) – 1955 – *La dinamica economica nei sistemi dei valori d'azienda. Valutazioni e rivalutazioni* – Milano – Giuffrè;
144. **Masini C.,** (a cura di) – 1964 – *Il dinamismo moderno e l'osservazione quantitativa d'azienda* – Milano – Giuffrè;
145. **Massa P., Bracco G., Guenzi A., Davis J.A., Fontana G.L. e Carreras A.,** (a cura di) - 2002 – *Dall'espansione allo sviluppo una storia economica d'Europa* – G. Giappichelli editore – Torino – pp. 353-356;
146. **Massari A., Usai S.,** (a cura di) – 2013 – *Il mercato elettronico e gli acquisti di beni e servizi dopo la Spending Review* – Maggioli editore;
147. **Mazzola P.,** (a cura di) – 1996 – *La diagnosi strategica nella gestione dell'impresa* – Milano – EGEA;

148. **Memento pratico Ipsoa – Francis Lefebure – 2011 -**  
*Contratti d'impresa* - Francis Lefebure s.r.l.
149. **Memento pratico Ipsoa – Francis Lefebure – 2015 – Iva -**  
Francis Lefebure s.r.l. – par 4025 e ss.
150. **Memento pratico Ipsoa – Francis Lefebure – 2016 –**  
*Fiscale Nuova edizione* - Francis Lefebure s.r.l. – par. 48770 ss.
151. **Ministero Industria Commercio e Artigianato - Circolare**  
1 Giugno 2000, n. 3487/c;
152. **Mintzberg H., Waters J. A., (a cura di) – 1985 - Of**  
*strategies, deliberate and emergent* – Strategic Management  
Journal - Volume 6, Issue 3;
153. **Mollona E., (a cura di) – 2000 – Analisi dinamica dei sistemi**  
*aziendali* – Milano – Egea;
154. **Montanari M., (a cura di) – 2008 - L'errore nella**  
*trasmissione e la responsabilità del dichiarante* – Bari;
155. **Montesano G., (a cura di) – 2016 – Affiliate Marketing.**  
*Tutta la verità sull'Advertising che funziona* – Hoepli;
156. **Morrissey B., (a cura di) – 2013 – How the banner Ad was**  
*Born*;
157. **Normann R., (a cura di) – 1979 - Le condizioni di sviluppo**  
*dell'impresa* – Milano – Etas libri, (edizione originale del 1977 -  
*Management for Growth*, - J.Wiley and Sons);
158. **Normann R., (a cura di) – 2001 – Reframing Business.**  
*When the Map Change the Landscape* – New York – John Wiley  
& Sons;
159. **Onida P., (a cura di) – Economia d'azienda;**
160. **Ortino M., (a cura di) – 2005 – Il mercato comunitario dei**  
*servizi di investimento. "Il trading on.line"* – Giuffrè;

161. **OVUM** – *The future of E-commerce: The Road to 2026*;
162. **Pacileo P.**, (a cura di) – 2010 – *Contratti on line e pagamenti elettronici. Diritto interno, normativa comunitaria e modelli comparati* – Giappichelli editore;
163. **Pay per click** – ultimo accesso 08/05/2017 - [www.it.wikipedia.org/wiki/](http://www.it.wikipedia.org/wiki/)
164. **Peirola M.**, (a cura di) - 2015 – *E-commerce* – Ipsoa
165. **Perdicaro N.R.**, (a cura di) – 2006 – *L'azienda sul web. Opportunità e problematiche dell'e-commerce* – Aracne;
166. **Pezzi A.**, (a cura di) – 2007 – *E-business. Strategie, modelli e governance* – Franco Angeli editore;
167. **Phipps A., Snoek J, Rund B., Kristiansson P.**, (a cura di) – 2014 - *European B2C E-commerce Report 2014* - [www.ecommerce-europe.eu](http://www.ecommerce-europe.eu);
168. **Piccolo C.**, (a cura di ) – 2005 - *Stabile organizzazione, definizioni e funzioni a confronto* - in *Rivista telematica Fisco Oggi* <http://www.fiscooggi.it/>
169. **PMI Servizi S.r.l.** - *Web marketing per le PMI, guida alle strategie* – ultimo accesso 21/10/2016 - <http://marketing.pmiservizi.it/web-marketing-pmi.html>
170. **Poddighe F.**, (a cura di) – 1992 – *La localizzazione. Aspetti e riflessi economico-aziendali* – Pacini Editore – Pisa;
171. **Poincaré J.H.**, (a cura di) – 1989 – *La scienza e l'ipotesi* – Bari – Edizioni Dedalo;
172. **Popper K.**, (a cura di) – 1970 – *Logica della scoperta scientifica* – Torino – Einaudi;
173. **Porter M. E.**, (a cura di) – 1985 – *Competitive Advantage: Creating and Superior Performance*;

174. **Porter M.E.**, (a cura di) – 1996 – *What is the strategy?* – in Harvard Business Review;
175. **Possani F.**, (a cura di) – 2003 – *Comunità virtuali e piccole medie imprese. Forme alternative e presenza in rete* – Franco Angeli Editore;
176. **Poulet Y.**, – (a cura di) – 2001 – *The various regulatory techniques on the internet and the role of state law* – p. 531 ss.
177. **Poulet Y.**, (a cura di) – 2001 – *The various regulatory techniques on the Internet and the role of state law* – pag. 531 ss;
178. **Prahalad C.K., Hamel G.**, (a cura di) – 1990 – *The Core Competencies of the Corporation* – Harvard Business Review;
179. **Quotidiano il fisco** – 2014 - *E-commerce, così le regole Iva a partire dal 2015* - Edizione 10/2014;
180. **Resta S.**, (a cura di) – 2000 – *I computer crimes tra informatica e telematica* – Padova;
181. **Roboa M.**, (a cura di) – 1989 – *Strategie economico-finanziarie. Parametri e modelli di valutazione* – Milano – Egea;
182. **Rosso P.**, (a cura di) – 2000 – *Le determinanti del valore d'impresa* – Milano – Egea;
183. **Rutigliano D.**, (a cura di) – 2013 – *E-commerce vincente – strategie ed idee per fare successo online* – Hoepli;
184. **Sacco F.**, (a cura di) – 2002 – *Decisioni strategiche ed errori cognitivi* – Milano – Egea;
185. **Santacroce B., Ficola S.**, (a cura di) – 2011 – *L'Iva nell'e-commerce e la fatturazione elettronica* – Maggioli Editore;

186. **Sarah B., Anne R., e Carmen V.D.B.,** (a cura di) – 2014 - *La ricerca in vetrina: riflessioni su un'esposizione* – Rivista internazionale di studi su letteratura e visualità;
187. **Scanniello M.,** – *Inizio e fine dell'impresa* – Ultimo Accesso 10/10/2016 – [www.overlex.com](http://www.overlex.com) - Quotidiano giuridico on line ISSN 2280-613X
188. **Schneider G., Perry J.,** (a cura di) – 2013 – *Commercio elettronico* – Apogeo Education;
189. **Schumpeter J. A.,** (a cura di) – 1934 – *The Theory of Economic Development* – Cambridge – Harvard University Press;
190. **Scoble R. I. S.,** (a cura di) – 2006 – *Naked Conversations: How Blogs are Changing the Way Businesses Talk with Consumers* – Wiley & Sons;
191. **Scott D.T.,** – (a cura di) – 2013 – *The new Rules of Lead Generation: Proven Strategies to Maximize Marketing ROI* – AMACOM;
192. **Scott, W, G, & A. A. V. V.** - 1999 - *Il Commercio Elettronico* – Torino – Isedi editore;
193. **Sella.it** – *Gest pay* – ultimo accesso 12/10/2016 - <https://www.sella.it/>
194. **Sica S., e Stanzione P.,** (a cura di) – 2002 – *Commercio elettronico e categorie civilistiche* – Milano;
195. **Simon H. A.,** (a cura di) – 1967 – *Il comportamento amministrativo* - Il Mulino;
196. **Sinatra A.,** (a cura di) – *Architettura strategica dell'impresa* – Milano – Egea;

197. **Tacconi L., (a cura di)** - 2012- *LA RIVOLUZIONE DEL VAPORE NASCITA E DIFFUSIONE DELLE FERROVIE* – In storia rivista on line di storia ed informazione – n.49;
198. **Ubertazzi B., (a cura di)** – 2008 - *Il Regolamento Roma I sulla legge applicabile alle obbligazioni contrattuali* – Milano;
199. **Unioncamere Europa asbl** - (a cura di) - *La nuova normativa europea sui diritti dei consumatori* – ultimo accesso 05/09/2016 -  
[http://asbl.unioncamere.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=118:la-nuova-normativa-europea-sui-diritti-dei-consumatori&catid=111:consumatori&Itemid=174](http://asbl.unioncamere.net/index.php?option=com_content&view=article&id=118:la-nuova-normativa-europea-sui-diritti-dei-consumatori&catid=111:consumatori&Itemid=174)
200. **Vasta D., (a cura di)** – 2009 – *Web analytics. Le metriche, gli strumenti, le analisi* – Apogeo;
201. **Venturino A., (a cura di)** – *Web invoicing system* – Strumenti, periodico per i docenti delle scuole medie e superiori n.36/2005 – Elemond scuola & azienda;
202. **Whittington R., Mayer M., (a cura di)** – 2000 – *The European Corporation. Strategy, Structure and social Science* – Oxford – Oxford University Press;
203. **Wired.it** - *I dieci siti di ecommerce più popolari in Italia* – ultimo accesso 12/10/2016 <http://www.wired.it/>
204. **Zappa G., (a cura di)** – 1937 – *Il Reddito d'Impresa* – Giuffrè – Milano;

## Appendice:

### QUESTIONARIO AZIENDE E-COMMERCE

**I dati necessari per la compilazione devono fare esclusivamente riferimento all'attività di e-commerce esercitata dalla Vostra azienda nell'esercizio chiuso al 31/12/2014**

**1. La Vostra azienda/società opera nel settore dell'e-commerce:**

**Contrassegna solo un ovale.**

- In maniera esclusiva (se si seleziona questa ipotesi, passate alla domanda 6);
- In maniera residuale/collaterale ad altre attività ed il commercio on-line è stata una opportunità che si è voluta sfruttare successivamente alla costituzione per allargare il mercato di riferimento;

**2. Tra quelle sotto riportate, qual é la voce di costo che maggiormente incide sul vostro bilancio?**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Costi per Materie Prime;
- Costi per Servizi;
- Costi per godimento beni di terzi;
- Costi per il personale;
- Oneri diversi di Gestione;
- Oneri finanziari.

**3 Tra quelle sotto riportate, quale è invece, la voce di costo che incide in maniera minore sul vostro bilancio?**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Costi per Materie Prime;

- Costi per Servizi;
- Costi per godimento beni di terzi;
- Costi per il personale;
- Oneri diversi di Gestione;
- Oneri finanziari.

**4 Con riferimento all'esercizio 2014, può indicarci il valore delle seguenti voci: Valore della Produzione, Ricavi (A1), Costi della Produzione, Proventi Finanziari ed Oneri Finanziari (i valori devono essere riferiti esclusivamente all'e-commerce)?**

.....  
 .....

**5 Può indicarci le percentuali di incidenza delle singole poste dell'attivo e del passivo della struttura patrimoniale della Vostra azienda in riferimento al bilancio approvato al 31/12/2014:**

.....  
 .....

**6 La clientela alla quale vi rivolgete è costituita da:**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Altre imprese;
- Consumatori finali;
- Entrambe ed i Consumatori finali prevalgono sulle imprese;
- Entrambe e le imprese prevalgono sui Consumatori finali.

**7 Che tipologia di prodotti/servizi vendete on line?**

.....  
 .....

**8 Nella gamma dei prodotti/servizi che fornite on line, quale è o quali sono quelli che maggiormente vengono richiesti?**

.....  
.....

**9 Nella gestione degli approvvigionamenti, la Vostra azienda cerca di ridurre i costi aumentando i volumi degli acquisti?**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Si;
- No.

**10 Che tipo di magazzino gestisce la Vostra azienda?**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Fisico;
- Virtuale.

**11 In azienda viene calcolato l'indice di rotazione delle rimanenze?**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Si;
- No.

**12 Nel caso in cui alla precedente domanda abbiate risposto di si, in riferimento all'esercizio 2014, quale è il suo valore?**

.....  
.....

**13 La gestione del Magazzino viene:**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Effettuata internamente all'azienda;
- Esternalizzata.

**14 Nel 2014 quanto ha inciso il costo di gestione del magazzino sul totale dei costi legati all'e-commerce? (Indicare il valore percentuale).**

.....  
.....

**15 Come vengono scelte le merci da acquistare? (è possibile indica più di una risposta)?**

**Seleziona tutte le voci applicabili.**

- In Base al costo (Mediante scelta tra più preventivi);
- In base alle caratteristiche dei prodotti;
- In base ad accordi commerciali;
- In base alle richieste;
- In base ad analisi di mercato;
- In base a referenze avute;

**16 Che tipo di sistema informatico aziendale avete?**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Automatizzato;
- Manuale.

**17 Quali sistemi di incasso utilizzate? (è possibile indicare più di una risposta).**

**Seleziona tutte le voci applicabili.**

- Bonifico;
- Contanti;
- Pos;
- On line mediante carta di credito o Bancomat;
- Altro:

.....

**18 Quali sistemi di pagamento utilizzate? (è possibile indicare più di una risposta).**

**Seleziona tutte le voci applicabili.**

- Bonifico;
- RID;
- Paypal;
- Contanti;
- Pos;
- On line mediante carta di credito o Bancomat;
- Altro:

.....

**19 Con che tempistica effettuate i pagamenti ai fornitori?**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Istantanea;
- 30 gg.;
- 60 gg.;
- 90 gg.;
- 120 gg.;
- 180 gg.;
- Altro:

.....

**20 L'azienda, dove reperisce le risorse finanziarie per lo svolgimento ordinario dell'attività?**

**Seleziona tutte le voci applicabili.**

- Canale Bancario;
- Apporto/finanziamento soci;
- Mezzi Propri;

- Altro:

.....

**21 In base alle risposte selezionate nella domanda precedente, indicare le rispettive incidenze percentuali e nel caso in cui abbiate selezionato "Altro", specificarne anche il contenuto:**

.....

.....

**22 La spedizione dei prodotti venduti, avviene:**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Per Conto proprio;
- Conto Terzi.

**23 Avete esternalizzato dei servizi? Se sì quali? (Non rispondere a questa domanda se alla domanda precedente avete risposto "Per conto proprio"):**

**Seleziona tutte le voci applicabili.**

- Servizi di spedizione e trasporto;
- Servizi di assistenza post vendita;
- Servizi di analisi della soddisfazione dei clienti;
- Altro:

.....

**24 Il vostro mercato di sbocco nel 2014 è stato quello: (è possibile indicare più di una risposta ed in questo caso specificare l'incidenza percentuale di ogni mercato nella domanda successiva):**

**Seleziona tutte le voci applicabili.**

- Italiano;
- UE;

- Extra Ue.

**25 Indicare l'incidenza percentuale delle risposte selezionate nella domanda precedente:**

.....  
.....

**26 Nei mercati in cui siete presenti ed operate, in quali riuscite ad effettuare maggiori transazioni? (Rispondete a questa domanda soltanto se nella domanda n. 24 sono state selezionate più risposte).**

.....  
.....

**27 Che tipo di canali di distribuzione avete?**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Vetrina virtuale propria;
- Vetrina virtuale di altre società di trading;
- Sito internet con catalogo;
- Altro:

.....

**28 Come selezionate i prodotti ed i fornitori?**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Mediante referenze;
- Con indagini di mercato;
- In base all'esperienza maturata;
- Casualmente;
- Altro:

.....

**29 Avete servizi di assistenza post vendita?**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Si;
- No.

**30 Se alla precedente domanda avete risposto Si, specificare quali sono i servizi post vendita che offrite:**

.....

.....

**31 Quali sono, secondo Voi, i fattori critici di successo della Vostra azienda? (è possibile selezionare più di una opzione).**

**Seleziona tutte le voci applicabili.**

- Localizzazione de | |'azienda;
- Struttura logistica efficiente;
- Organizzazione interna sperimentata;
- Clientela fidelizzata;
- Appeal del prodotto/servizio;
- Fornitori affidabili;
- Altro:

.....

**32 Quali sono le variabili che secondo Voi incidono maggiormente sul prezzo del prodotto/prodotti/servizi che fornite/vendete? (è possibile indicare max 3 risposte).**

**Seleziona tutte le voci applicabili.**

- Quantità dei beni scambiati;
- Trasporto;
- Logistica;
- Magazzinaggio;

- Prezzo dei Concorrenti;
- Oneri finanziari legati alle transazioni;
- Altro:

.....

**33 Quali prospettive di vendita pensate di poter realizzare nei prossimi 3 anni, nel settore dell'e-commerce?**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Calo delle Vendite;
- Andamento sostanzialmente costante delle Vendite;
- Aumento delle Vendite.

**34 Nel caso in cui, nella precedente domanda, abbiate risposto Calo o Aumento delle vendite, quale è la Vostra percezione in termini percentuali?**

.....  
 .....

**35 A grandi linee, quali sono i beni ammortizzabili a Vostra disposizione? (è possibile indicare più risposte).**

**Seleziona tutte le voci applicabili.**

- Computer;
- Sistemi elettronici diversi;
- Impianti;
- Macchinari;
- Altri Beni.

**36 Per qualsiasi delle categorie di beni su selezionate, specificarne brevemente la composizione:**

.....  
 .....

**37 Ricontrate problematiche di bilancio? Se si, quali tra le seguenti?**

**Contrassegna so/o un ovale.**

- Inerenti le perdite su crediti;
- Sulle valutazioni delle immobilizzazioni;
- Sulle valutazioni delle rimanenze;
- Su questioni fiscali;
- Altro:

.....

**38 La Vostra azienda ha un controllo di gestione interno?**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Si;
- No.

**39 E se si, quali sono gli strumenti utilizzati?**

**Contrassegna solo un ovale.**

- Contabilità analitica;
- Budgeting;
- Report;
- Analisi degli scostamenti;
- Altro:

.....