

## **ALIBABA GROUP: Un ecosistema al servizio della digitalizzazione globale.<sup>1</sup>**

*“To make it easy to do business anywhere”.*  
Jack Ma. *Fondatore ed Ex Presidente Esecutivo di ALIBABA Group*

### **Introduzione**

La pandemia di Covid-19 ha reso evidente l'importanza della connettività e delle competenze digitali per l'economia e per la società nel suo insieme. Ha inoltre dato una forte spinta allo sviluppo dell'*e-commerce* e alla digitalizzazione di altri processi di creazione di valore.

ALIBABA Group è un'azienda tecnologica il cui obiettivo è facilitare le attività di ogni tipo di azienda, indipendentemente dalla sua sede, dimensione o settore. Il suo straordinario sviluppo in Cina e in altri paesi asiatici ha sempre avuto come punto di riferimento il concetto di *NEW RETAIL*.

La scommessa sulla Spagna, una sorta di ponte fra Europa e America Latina, risale a un momento piuttosto frenetico negli anni in cui l'azienda iniziava a crescere. Nella “nuova normalità” ALIBABA vuole essere, anche in Europa, l'azienda tecnologica in grado di aiutare le imprese a sfruttare le tendenze sopra citate. Il Gruppo era consapevole del fatto che fra le sue sfide vi fosse la definizione e l'attuazione di una strategia. Obiettivo di tale strategia era farsi conoscere al mercato e rappresentare la prima scelta delle aziende, che avrebbero così sfruttato il suo enorme potenziale tecnologico e infrastrutturale.

---

<sup>1</sup> Caso presentato dai professori Julio Audicana e Marisa Martínez ed elaborato a partire da interviste con Alba Ruiz Laigle (Responsabile di Business Development Alibaba Group per Spagna e Portogallo), Estela Ye (Direttrice Generale di AliExpress in Spagna, Italia e Portogallo) e Rodrigo Cipriani (General Manager Alibaba Group e Country Manager Alipay South Europe Alibaba Group). Per la scrittura del presente caso sono state impiegate informazioni ottenute in giornali, riviste settoriali e studi debitamente citati. Luglio 2020. Rev. Settembre.

Copyright © novembre2020, Fundación San Telmo, Spagna.

È vietata la riproduzione totale o parziale del presente documento, la sua archiviazione e/o trasmissione in tutti i suoi formati, elettronico, meccanico, fotocopiato, registrato senza l'autorizzazione esplicita e scritta di San Telmo Business School.

Per richiedere copie del presente documento o richiedere l'autorizzazione a utilizzare questo caso di studio, si prega di mettersi in contatto con il Dipartimento di Edizione dei Casi, al numero +34 954975004 o scrivendo al seguente indirizzo: [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## ALIBABA, da un appartamento a un Impero...orientale

Jack Ma era un'“imprenditore nato con la vocazione di chi sa mettersi nei panni dei clienti e pensare come loro, capendone i bisogni in ogni istante”. Dopo aver lavorato ad alcuni progetti digitali che non erano andati in porto già nelle prime fasi di sviluppo (ad esempio, lezioni d'inglese via web o siti dai diversi contenuti), aveva deciso di creare un sito internet B2B ispirandosi e ridefinendo il *business model* di Ebay, per mettere in collegamento diverse aziende cinesi e fungere da intermediario fra di esse. **Video Storia di Alibaba e allegato 1: breve storia di Alibaba e dati attuali.**

La missione di Alibaba Group era “facilitare le attività aziendali ovunque”. La sua visione era fare in modo che i clienti, le compagnie e i consumatori “si trovassero, lavorassero e vivessero su Alibaba”. Per fare ciò, Alibaba aveva deciso che sarebbe stato necessario aprire il mercato cinese alle aziende del resto del mondo: “se non lo fanno, in futuro rimarranno fuori dai giochi”. **Presentazione Investors Day 2019.**

A settembre 2019, in occasione del ventesimo anniversario della compagnia, erano stati fissati gli obiettivi per il 2036: continuare a lavorare sulla globalizzazione, creare 100 milioni di posti di lavoro, rispondere alle esigenze di 2 miliardi di consumatori (di cui il 50% in Cina, dove solo il 55% disponeva di un accesso a Internet, e l'altra metà nel resto del mondo):

*“Il futuro dell'e-commerce non è roba da grandi marche o da mercati sviluppati. È per i paesi in via di sviluppo, i giovani e le piccole attività”, Jack Ma.*

Alibaba era un **Ecosistema (Digital Economy)** in cui mediante un unico 'user ID' i consumatori (200 milioni di persone al giorno) potevano accedere, principalmente con il telefono cellulare, a ogni piattaforma (30 *business unit*): Tmall, Freshippo, Alipay...**Allegato 2: piattaforme principali e fonti di guadagno.** Alibaba Digital Economy aveva raggiunto i 960 milioni di consumatori a livello mondiale, divisi in 780 milioni in Cina e 180 nel resto del mondo (dati aggiornati al 31 marzo 2020).

Alibaba non acquistava, non controllava lo stoccaggio né le spedizioni della merce. *“Il nostro vero tratto distintivo è che quando un'azienda adopera una delle nostre piattaforme si assume la responsabilità di ogni sua decisione (strategica, commerciale, logistica, promozionale...; e noi l'aiutiamo in questo”.*

“Un esempio di questa filosofia era “A100”, un programma rivolto alle marche più importanti (Starbucks e Nestlé ne facevano già parte) affinché potessero accelerare la propria trasformazione digitale attraverso un pacchetto di servizi che, gestito da un unico interlocutore, comprendeva tutti gli strumenti disponibili in queste 10 aree <sup>2</sup>.

Il concetto “rivoluzionario” del **New Retail** e l'“integrazione perfetta dell'e-commerce e del negozio fisico” erano un denominatore comune in diversi settori e aziende (**Allegato 3: esempi**

<sup>2</sup> Le 11 aree sono: creazione del brand, sviluppo prodotti, vendite, marketing, gestione dei canali, servizi al cliente, *finance*, catena di approvvigionamento, struttura organizzativa e gestione della comunicazione.

**di digitalizzazione e video Alibaba New Retail).** Fra questi esempi spiccava l'applicazione per i suoi 200 punti vendita di prodotti alimentari, FRESHIPPO, in cui saltava all'occhio l'uso delle tecnologie per il commercio<sup>3</sup>, l'integrazione del *retail* e del *food service* e lo sviluppo di negozi di diverso formato. **Video Hema Supermarket e Freshippo, evoluzione del concetto.**

Di fronte al rallentamento della crescita economica cinese e alla guerra tariffaria con gli USA, Jack Ma aveva annunciato al World Economic Forum di gennaio del 2015 che era sua intenzione "trasformare Alibaba in una piattaforma che rispondesse ai bisogni di 10 milioni di piccole aziende al di fuori della Cina ("acquisti, vendite, pagamenti e logistica a livello mondiale) e mostrare ad altri mercati tutta l'esperienza accumulata in 20 anni di crescita e sviluppo vertiginoso in un mercato gigante e in settori e campi diversi.

Il 10 settembre del 2019, la giornata degli insegnanti in Cina, Jack Ma abbandonava la Presidenza all'età di 55 anni per dedicarsi "alla filantropia e alla formazione". Il suo successore, Daniel Zhang, nel suo discorso di insediamento affermava che "l'azienda si sarebbe presa il tempo necessario per comprendere le abitudini, le differenze culturali e il diverso modo di pensare dei nuovi mercati"<sup>4</sup>.

## **COVID-19 vs DIGITALIZZAZIONE: il "punto di non ritorno"**

### **Lo stato della digitalizzazione PRE-COVID19**

La digitalizzazione e l'uso di dispositivi elettronici si stava diffondendo in tutto il mondo in modo inarrestabile, seppur con ritmi diversi. Nel 2019 l'Asia deteneva il primato e il suo trend in crescita faceva pensare che lo avrebbe mantenuto. Svolgendo un'analisi per ogni paese, la situazione era parecchio eterogenea; alcuni paesi rischiavano addirittura di rimanere esclusi dalla corsa al digitale. **Allegato 4: competitività digitale per continente e paese.**

Asia, USA ed Europa si contendevano quindi la leadership nel digitale per poter controllare i dati delle aziende private e del settore pubblico. Una simile contesa era già avvenuta per il controllo dei dati dei consumatori e l'Asia ne era uscita trionfante.<sup>5</sup> **Allegato 5: digitalizzazione della popolazione**

Da un'analisi dell'*e-commerce* di prodotti di gran consumo come indicatore di crescita della digitalizzazione, questo risultava essere il canale di vendita che più si era sviluppato nel 2018, con un rapporto superiore al 20% a livello mondiale e con un +15% rispetto all'anno

---

<sup>3</sup> Fra le tecnologie più apprezzate dagli utenti vi erano: IA, self-scan, RFID, pagamento via fotocamera, riconoscimento vocale e blockchain.

<sup>4</sup> Per rimanere aggiornati su tutte le novità del Gruppo: <https://www.alizila.com/>

<sup>5</sup> A febbraio 2020 l'Unione Europea aveva annunciato il lancio di un ambizioso programma di "Lotta digitale contro gli USA e la Cina", mediante il quale voleva affermarsi sul campo industriale e dell'Intelligenza Artificiale mettendo a disposizione del settore pubblico e di quello privato dati personali e non. Una missione del genere si può intraprendere con tre approcci diversi: quello americano, con una bassa regolamentazione e trainato da poche imprese private; quello cinese, con un controllo statale su tutto; e infine quello europeo, secondo il quale tutto è regolamentabile "nel momento in cui si riesce ad accontentare tutti". EUROLOG, 24/2/2020.