



Dipartimento: Impresa e Management

Cattedra: Microeconomia

L'effetto dell'e-commerce sul settore della distribuzione al dettaglio

RELATORE

Prof. Fabiano SCHIVARDI

CANDIDATO

Filippo SCIUNZI 195151

ANNO ACCADEMICO 2017-2018

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1 – L’<i>e-commerce</i>	
1.1 Come nasce e si sviluppa l’ <i>e-commerce</i>	3
1.1.1 L’ <i>e-commerce</i> nel mondo	4
1.1.2 L’ <i>e-commerce</i> in Italia	7
1.2 Fattori critici e di successo	8
1.3 Tipologie di <i>e-commerce</i>	12
1.4 La legislazione	15
Capitolo 2 – Le nuove strategie rivolte ai consumatori	
2.1 I consumatori digitali italiani	18
2.2 Il consumatore acquista potere	21
2.2.1 Il Prosumer	23
2.3 La fidelizzazione	24
2.4 Il <i>customer care</i>	27
Capitolo 3 – Il settore della vendita al dettaglio	
3.1 La crisi del settore	31
3.2 Nuove sfide per il <i>retail</i>	33
3.3 Approccio alla <i>seamless customer experience</i>	35
3.3.1 Le “4C”	36
Conclusioni	39
Bibliografia	40

Introduzione

Questo elaborato propone un'indagine sul commercio elettronico al fine di identificare i fattori critici che ne hanno determinato il successo a livello mondiale e le conseguenze registrate a livello aziendale. La scelta di questo argomento deriva dalla constatazione della crescente importanza che le innovazioni stanno avendo nei diversi rami dell'attività economica. Grazie alla progressiva e rapida diffusione di tali tecnologie di comunicazione, si sono aperte moltissime nuove possibilità e forme di commercio che basano la loro forza sul numero di soggetti economici che hanno accesso a internet. Le imprese hanno potuto allargare la propria area di operatività sfruttando il web come canale di promozione aziendale, di ottimizzazione dei processi di approvvigionamento e di logistica, di migioria ed ampliamento dei servizi alla clientela, e condivisione di risorse tra organizzazioni geograficamente distanti.

Non stiamo parlando di una vera e propria nuova forma di commercio, piuttosto l'*e-commerce* (contrazione di *elettronic commerce*) si presenta come un insieme di strumenti che lo rendono più efficiente grazie, soprattutto, al minor costo delle transazioni. Ciò ha reso possibile il suo sviluppo a livello mondiale diventando, per alcuni Paesi, parte fondamentale dell'offerta al consumatore finale.

L'interconnessione in rete con clienti, fornitori, finanziatori, concorrenti e tutti gli altri *stakeholders* aziendali, ha comportato un mutamento sostanziale delle strategie, dell'organizzazione e dell'operatività gestionale. Le nuove tecnologie informatiche hanno influenzato anche il rapporto tra impresa e consumatore: si è infatti assistito ad

un maggior coinvolgimento del cliente nel processo di acquisto. L'approccio perseguito dalle aziende è stato quello di intensificare il dialogo con i consumatori, per meglio percepire e rispondere alle loro esigenze.

Sulla base di queste premesse viene sviluppato il lavoro di tesi che si compone di più parti. Nella prima, introduttiva, sarà presentato l'*e-commerce* partendo dalla sua nascita e dalla sua continua evoluzione, analizzandone i fattori critici e quelli di successo, elencando le principali tipologie e infine studiando brevemente la legislazione in materia. Nella seconda parte si porrà l'attenzione sulla figura del consumatore digitale, il quale ha acquisito un nuovo potere e ha sviluppato bisogni sempre più sofisticati. Prenderò quindi in esame le strategie di *e-commerce* studiate per assicurare al cliente un'esperienza d'acquisto positiva. Nell'ultima parte mi focalizzerò sul settore della vendita al dettaglio, che è tra i settori in Italia maggiormente coinvolti dalla trasformazione digitale. Infatti la convergenza tra i canali fisici e digitali ha creato un nuovo ecosistema di "*always connected retail*": è iniziata l'era dell'"omnicanalità". Tra i *retailer* si è dapprima affermato il modello *multichannel*, nato dalla necessità di coordinare i differenti canali di vendita, presto superato dall'*omnichannel*, che, integrando i canali fisici e quelli digitali, ricalca l'atteggiamento "ecumenico" del consumatore, aperto a ogni canale distributivo che consenta di vivere un'esperienza di acquisto soddisfacente. Nello specifico, cercherò di comprendere se esiste un unico modello organizzativo che tutti i *retailer* dovrebbero seguire, o se esso venga influenzato da altri fattori di natura esterna e interna all'azienda stessa.

CAPITOLO I- L'*e-commerce*

1.1 Come nasce e si sviluppa l'*e-commerce*

Il commercio elettronico o *e-commerce* non è altro che la trasposizione nel mondo virtuale dell'antichissima attività del commercio. Per commercio elettronico si intende “un qualsiasi tipo di transazione tendente a vendere o acquistare un prodotto o servizio, in cui gli attori interagiscono elettronicamente piuttosto che con scambi fisici e contatti diretti”¹. In altre parole, il commercio elettronico consiste nello svolgimento di attività commerciale per via elettronica.

Le origini dell'*e-commerce* risalgono ai primi anni settanta, e risiedono nella nascita dell'Electronic Data Interchange (EDI), sistema che consente il trasferimento di informazioni e documenti commerciali in un formato elettronico, e dell'Electronic Fund Transfer (EFT, trasferimento elettronico di fondi). A causa dell'assenza, all'epoca, di un'unica rete mondiale, tali sistemi richiedevano, quale elemento di sostegno, reti di comunicazione private. Questi meccanismi quindi, oltre che costosi, si sono rivelati anche non del tutto soddisfacenti in quanto il ricorso a tecnologie non integrate e, pertanto, utilizzabili esclusivamente nell'ambito della singola azienda o gruppo, rendeva il più delle volte impossibile operare una connessione con le altre imprese². Inoltre, aziende diverse utilizzavano database differenti, di conseguenza la

¹ Valente P., 1998, *Internet. Sfide e opportunità del commercio elettronico nelle iniziative della Comunità Europea*, il Fisco.

² Pani G., 2005, *Il commercio in Rete, garanzie e responsabilità* (2005) Santaniello/Muzio, pag. 15.

trasmissione dei dati spesso non era così semplice e diretta. Grazie all'avvento delle tecnologie informatiche si sono superati tali limiti, così, dal combinato utilizzo dell'EDI e di internet, è nato il Web-EDI, una nuova modalità di scambio di dati in forma elettronica accessibile mediante un browser. Tale sistema inoltre, grazie all'utilizzo di tecnologie non specificamente dedicate, si è dimostrato meno costoso. Prima della diffusione globale di internet, i siti commerciali erano statici, nel senso che altro non erano che un catalogo dei prodotti con i rispettivi prezzi. L'ordine veniva tipicamente inoltrato via e-mail e quindi gestito in modo manuale dagli addetti. Successivamente, con l'avvento di tecnologie per la generazione dinamica delle pagine web, come i linguaggi Perl e ASP, sono comparsi i primi carrelli virtuali. La gestione degli acquisti è divenuta più semplice e quella automatizzata ha consentito di incrementare il numero di ordini evasi. L'e-commerce è cresciuto da allora in modo esponenziale sorpassando l'economia industriale tradizionale. Questo passaggio ha rappresentato un successo per quei Paesi che hanno investito adeguatamente in tecnologia e formazione, e ha sancirà un distacco economico nei confronti di quei Paesi che non si saranno orientati nel modo giusto verso l'economia digitale.

1.1.1 L'e-commerce nel mondo

Come si può immaginare, l'e-commerce è ormai un fenomeno in forte crescita in tutto il mondo che solo nel 2014 ha fatto registrare un valore di oltre 1.200 miliardi di dollari. Grazie ad una ricerca effettuata da Remarkety è possibile conoscere quali sono i Paesi dove l'e-commerce è effettivamente un fenomeno affermato.

Dalla ricerca, che ha preso in esame diversi elementi tra i quali la penetrazione mobile in ogni paese e le abitudini di acquisto degli utenti, si scopre che al primo posto di una classifica di dieci, la Cina è il mercato più grande con un valore di 506,66 miliardi di dollari. Naturalmente il fattore popolazione conta parecchio in termini di dimensione del mercato, infatti gli utenti internet in Cina sono 600 milioni e il 75% di essi prima di acquistare qualcosa *online* preferisce ricevere una *e-mail* con una promozione. La maggior parte degli acquisti vengono effettuati da mobile proprio perché da questi dispositivi è possibile controllare meglio la propria casella di posta elettronica. Infine, l'età media in Cina degli utenti che acquistano online è di 25 anni.

Al secondo posto troviamo gli Usa dove il valore dell'*e-commerce* è di 349,06 miliardi di dollari e il 28% degli utenti effettua acquisti *online* da dispositivi mobili. C'è da notare però che, nonostante quasi 200 milioni di utenti, solo il 28% delle piccole imprese ad oggi riesce a vendere *online*, anche se la ricerca registra che il 57% dei negozi americani vende anche *online*. Per molti, infine, è considerato importante il fatto di poter controllare i prodotti che acquisteranno *online* in un negozio a loro vicino.

Al terzo posto troviamo il Regno Unito, il mercato più grande in Europa, in cui le vendite *online* sono già il 13% della loro economia. In Uk il valore dell'*e-commerce* è di 93,89 miliardi di dollari con il 28,6% degli utenti che effettua acquisti da dispositivi mobili. Il sistema di pagamento preferito è PayPal, segue il pagamento mediante carta di credito, mentre il pagamento in contanti alla consegna non è più molto diffuso. Più di un terzo delle vendite nel Regno Unito si verificano dopo le

18, quindi dopo la giornata lavorativa, e a quanto pare l'invio di *e-mail* promozionali funziona meglio se lo si effettua proprio nelle ore serali.

In quarta posizione troviamo il Giappone, dove il valore dell'*e-commerce* è di 79,33 miliardi di dollari e circa l'80% della popolazione fa acquisti *online*. Questo Paese si distingue per il fatto che registra la percentuale più alta di utenti che effettuano acquisti da *smartphone*, precisamente il 46% delle vendite.

La classifica dei 10 Paesi continua con la Germania dove l'*e-commerce* registra un valore di 74,46 miliardi di dollari; a seguire il commercio elettronico della Francia con un valore pari a 42,62 miliardi di dollari; poi la Corea del Sud (36,76 miliardi di dollari); il Canada (28,77 miliardi di dollari); la Russia (20,30 miliardi di dollari) e in fine il Brasile (18,80 miliardi di dollari).³



Fonte: Remarkety (2015)

³ Remarkety (2015), *Global eCommerce Sales, Trends and Statistics*, Report.

1.1.2 L'e-commerce in Italia

L'Italia, come è facile notare, non rientra nella classifica dei dieci Paesi, ma l'e-commerce è comunque un fenomeno in forte crescita. A riguardo sono molto interessanti le considerazioni che emergono dalla presentazione dell'Osservatorio e-commerce B2C, promosso dalla *School of Management* del Politecnico di Milano e da Netcomm, secondo cui, nel 2017, gli acquisti *online* di prodotti (pari a 12,2 miliardi) sono cresciuti del 28% superando per la prima volta quelli di servizi (+7%, 11,4 miliardi). Dati incoraggianti anche se ancora non sufficienti a dichiarare maturo e dinamico il settore nel nostro Paese, dove i modelli di *business* stanno cambiando rapidamente, facilitando l'ingresso ai nuovi entranti.

Dalla ricerca citata, inoltre, possiamo estrapolare altri dati particolarmente significativi⁴:

I settori più performanti sono quelli dell'informatica e dell'elettronica di consumo con circa 4 miliardi di euro e un tasso di crescita del 28%. Gli acquisti nell'abbigliamento (capi di vestiario, scarpe e accessori) crescono del 28% e raggiungono 2,5 miliardi di euro, non solo grazie al *fashion* ma anche al *mass market*. Tra i settori più performanti per il ritmo di crescita, troviamo il food&grocery (+43%), l'arredamento e *home living* (+31%) con 900 milioni di euro ciascuno. Infine c'è l'editoria con 840 milioni di euro (+22%). Gli acquisti in tutti gli altri comparti di prodotto valgono insieme 3,2 miliardi di euro nel 2017, in crescita del 27% rispetto al 2016.

⁴ Osservatori.net (2017), *E-commerce B2C in Italia: servono visione, coraggio e perseveranza*, Report promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano e da Netcomm.

Nei servizi, che valgono complessivamente 11,4 miliardi di euro, il turismo e trasporti si conferma il primo comparto dell'*e-commerce* italiano con 9,2 miliardi.

Nel 2017 l'*export*, inteso come il valore delle vendite da siti italiani a consumatori stranieri, vale 3,5 miliardi di euro e rappresenta il 16% delle vendite e-commerce totali. La bilancia commerciale dei prodotti è, a differenza dei servizi, positiva e vale 800 milioni di euro (+150 milioni di euro rispetto al 2016).

L'*export online* è ben più significativo se, oltre alle vendite dirette da siti italiani verso consumatori stranieri, consideriamo le vendite abilitate dagli “intermediari digitali” con ragione sociale straniera (siti delle vendite private operanti all'estero, *marketplace* stranieri e *retailer* internazionali). Se ai 3,5 miliardi di euro di valore delle vendite da siti con operatività in Italia a clienti finali residenti all'estero sommiamo il transato intermediato dalle tre tipologie di canali appena citati, l'*export* digitale triplica il suo valore e raggiunge i 10 miliardi di euro.

Quanto ai pagamenti, infine, gli acquisti in rete sono in gran parte pagati al momento dell'ordine e tramite sistemi basati sulle carte: solo nell'8,8% dei casi vengono saldati alla consegna o nel momento di utilizzo del servizio. In Italia il pagamento *online* contestualmente all'acquisto risulta in crescita alla fine dell'anno, dall'86,2% di inizio 2014 al 91,2% di marzo 2017.

1.2 Fattori critici e di successo

In linea di massima, il commercio elettronico funziona perché è comodo e conveniente. Si può comprare qualsiasi cosa senza uscire di casa, senza girovagare alla ricerca di un parcheggio, senza fare code alle casse. Ma andiamo per gradi e vediamo

gli elementi di successo e quelli di criticità dello shopping on-line dal punto di vista sia del cliente che del venditore.

Come abbiamo visto, l'allestimento di un sito di *e-commerce* non è altro che l'attivazione di un nuovo canale di vendita, il quale però ha dei vantaggi ulteriori rispetto ai canali tradizionali:

- Un vantaggio di tipo geografico, poiché permette di vendere a consumatori di tutto il mondo. Infatti anche le piccole realtà, grazie all'*e-commerce*, possono raggiungere potenziali clienti a livello internazionale.
- Un vantaggio temporale, poiché il sito è attivo 24 ore al giorno, sette giorni su sette quindi gli utenti possono vedere gli articoli ed acquistare a qualsiasi ora del giorno e della notte. La flessibilità è uno degli elementi più ricercati, visti i ritmi di vita e di lavoro che sempre più ci caratterizzano.
- Un vantaggio di costi, poiché un sito di *e-commerce* permette di saltare il passaggio della distribuzione, accorciando la filiera distributiva e facendo diminuire il prezzo dei beni a vantaggio sia del consumatore finale, che aumenta il suo potere d'acquisto, sia dell'impresa, che riduce i costi di intermediazione. Inoltre, questo canale di vendita può far leva su costi minori rispetto agli *store* tradizionali: affitto immobili, personale ridotto, gestione ottimale del magazzino e delle scorte;
- Altro fattore di successo per l'*e-commerce* sono gli strumenti di CRM (*Customer Relationship Manager*), che aiutano nella raccolta e nell'analisi di dati quantitativi e qualitativi, permettendo di profilare l'utente in modo da

comprendere le scelte di consumo, le preferenze di acquisto e i comportamenti. I dati così raccolti permettono di mappare i comportamenti d'acquisto dei propri clienti e individuare meglio le loro esigenze, permettendo all'impresa di sfruttare queste informazioni per targettizzare l'offerta e l'assistenza post vendita.

I siti di commercio elettronico presentano dei vantaggi anche per gli utenti *online*, i quali hanno la possibilità di accedere a un'ampia e diversificata scelta sia per quanto riguarda le caratteristiche dei prodotti sia per il prezzo: è possibile trovare prodotti specialistici, di nicchia, inconsueti, amatoriali utilizzando semplicemente i motori di ricerca offerti dal *web*.

Tuttavia, esistono alcuni elementi di criticità che potrebbero minare la conclusione della transazione *online*:

- La mancanza di un contatto diretto con il venditore, e uno fisico con il bene che si intende acquistare, potrebbe causare il ritiro del cliente all'ultimo momento, spaventato anche da un ipotetico pagamento prima di avere il bene tra le mani. Toccare la merce e provarla è il grande vantaggio dei negozi fisici. Soprattutto per certi tipi di articoli, come il vestiario, si hanno molti più freni nell'acquisto del prodotto *online*. Per questo molte aziende danno rilievo alla possibilità di restituire il prodotto senza costi aggiuntivi e di sostituirlo con un altro.
- Non sempre il cliente trova risposta alle proprie domande. Proprio perché il negozio *online* è aperto 24/7, non si può avere sempre del personale disponibile a rispondere in *chat*, al telefono o via *mail* alle richieste del cliente.

Anche per questo motivo si sta parlando molto di *chatbot*, che permettono di dare assistenza ai clienti rispondendo ai dubbi e accompagnandoli nella navigazione.

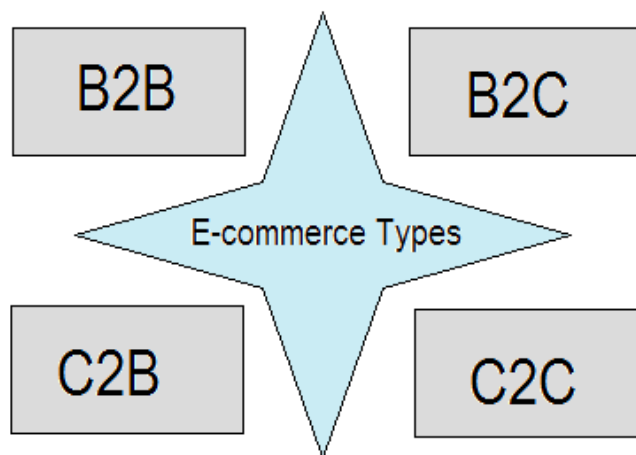
- Tempi di spedizione. I grandi colossi hanno abituato i clienti a ricevere i loro ordini *online* in tempi brevissimi. Un piccolo *e-commerce* non può certo competere con queste *performance* causando l'insoddisfazione di molti clienti.
- La competizione si sposta a livello internazionale. Se il negozio fisico compete con un numero limitato di altri negozi locali che offrono prodotti simili, con l'*e-commerce* la competizione si fa più accanita. La *location* geografica perde importanza e il consumatore può valutare i prodotti di qualsiasi origine, nella misura in cui soddisfano il suo bisogno.

L'impresa, nel muoversi verso l'apertura di un negozio *online*, deve prestare particolare attenzione poiché un *e-store* richiede il possesso o l'acquisizione (diretta o mediante *outsourcing*) di conoscenze specifiche di tipo: tecnologico, commerciale, logistico, promozionale e tecnico. Lo sfruttamento di queste conoscenze, unito alla possibilità di investire somme di denaro che possono essere anche cospicue, permette il raggiungimento di una massa critica di clienti che porteranno tale iniziativa al successo. Poiché un *e-commerce* coinvolge aspetti funzionali ed emozionali, nella fase di disegno e progettazione del sito dovranno essere curati gli elementi che permettono di accrescere il potenziale di partecipazione, coinvolgimento, interazione e divertimento; inoltre, la fiducia riposta nel sito di *e-commerce* sembra avere sull'intenzione d'acquisto un impatto superiore anche rispetto agli elementi di *usability* che, tuttavia,

dimostrano che un *e-store* facile da usare è maggiormente credibile rispetto ad un altro con una navigazione complicata, progettata spesso per compiacere gli stessi *merchant*.

In linea di massima è possibile concludere che, tanto per il cliente che per il venditore i vantaggi sono senza dubbio superiori agli elementi di criticità, tuttavia un'attenta analisi di questi ultimi può essere determinante nello studio di strategie di vendita *on-line* di successo.

1.3 Tipologie di *e-commerce*



Non vi è un'unica forma di commercio elettronico. In base al fatto che la transazione coinvolga le aziende piuttosto che i singoli individui, si possono distinguere quattro principali modelli di *e-commerce*: *business to business* (B2B), *consumer to business* (C2B), *consumer to consumer* (C2C) e *business to consumer* (B2C).

Nello specifico, le principali caratteristiche delle seguenti tipologie di commercio telematico sono:

- C2B – Consumer to Business: in questa particolare forma di transazione, ancora in via di sviluppo, i consumatori stabiliscono il prezzo che sono disposti a pagare per un prodotto o servizio e allo stesso tempo le imprese possono decidere se accettare o meno l’offerta. In questa forma di *e-commerce* il ruolo degli intermediari è tutt’altro che scomparso grazie ad internet (che viene spesso accusato di cannibalizzare i servizi di intermediazione) ma, semplicemente, assume una forma nuova, quella di “Infomediari”.
- C2C – Consumer to Consumer: è la forma più recente del commercio elettronico e sta diventando sempre più popolare con la nascita di siti che gestiscono aste *online*. Si tratta di scambi *online* di beni, servizi e informazioni fra consumatori finali. Le modalità di transazione sono gestite dal venditore e dall’acquirente. Questi siti C2C permettono di entrare in contatto con un pubblico molto più ampio rispetto ai soliti mercatini delle pulci locali o agli annunci sui quotidiani. Inoltre questa tipologia di *e-commerce* promuove lo scambio di informazioni e *feedback* tra gli *users*, attivando forum che attraggono specifici *target* con un determinato interesse (un esempio lampante sono i *web log* o *blog*). Nel complesso il concetto di *Consumer to Consumer* implica che gli acquirenti della rete non solo usufruiscano delle informazioni sui prodotti ma che siano loro stessi a crearle. In questo modello di commercio elettronico è dunque il sito d’asta ad erogare e ad amministrare l’ambiente in cui gli utenti interagiscono; quest’ultimi dovranno registrarsi e fornire tutte le informazioni necessarie per garantire l’identità dei soggetti coinvolti nella trattativa. La scelta e l’esecuzione della transazione commerciale è lasciata alle

parti che il sito ha fatto incontrare, ciò sta a significare che quest'ultimo non entra nel processo della transazione economica.

- B2B – Business to Business: questo modello riguarda le transazioni commerciali tra aziende al fine di scambiarsi in tempo reale informazioni aggiornate su prodotti e listini, ordinare beni e servizi e pagare elettronicamente. In questo modello: i rapporti commerciali toccano un limitato numero di soggetti; gli importi delle transazioni sono di norma elevati e vengono gestiti in modalità *offline*; la selezione dei prodotti è operata sulla base di una comune classificazione; è necessaria una stretta integrazione tra la gestione della parte produttiva e amministrativa. La tipologia di commercio elettronico *Business to Business* produce il giro d'affari più importante nei *marketplaces* virtuali ed alcune grandi aziende operano esclusivamente in rete. Oltre a vendere prodotti e servizi *online*, le imprese possono usare internet per rafforzare rapporti con importanti clienti industriali. Un esempio ci è dato dalla Dell, la quale ha dato vita a dei siti *web* personalizzati per oltre 113.000 aziende e clienti istituzionali in tutto il mondo permettendo ai clienti aziendali di gestire efficientemente tutte le fasi legati all'acquisto e alla gestione dei prodotti Dell.
- B2C – Business to Consumer: con tale termine si indicano le relazioni che un'impresa commerciale detiene con i suoi clienti per le attività di vendita e/o assistenza. In altre parole, è l'insieme delle transazioni commerciali effettuate in rete attraverso le quali le imprese offrono beni e servizi direttamente al consumatore, una sorta di vendita al dettaglio elettronica. Il *Business to*

Consumer è sicuramente la forma più diffusa e più ampia di commercio elettronico, soprattutto nella realtà delle PMI, ed è più recente rispetto al *Business to Business* perché strettamente legata alla tecnologia internet. Questo nuovo media ha permesso alle aziende di tutto il mondo di entrare in contatto con consumatori altrimenti irraggiungibili; per questi ultimi invece, si è aperta la possibilità di avere accesso ad un'offerta eccezionalmente ampia di prodotti, stando comodamente seduti davanti al PC. Le caratteristiche principali di questo modello sono: prodotti offerti a tutti i clienti della Rete; classificazione dei prodotti operata dal sito e presentata al cliente; importi delle transazioni contenuti (è necessaria una stretta integrazione tra raccolta degli ordini e gestione della logistica); pagamenti effettuati preferibilmente *online*; i vantaggi risiedono principalmente nella velocità, nell'ampiezza della scelta e nella personalizzazione del servizio. Uno dei casi di maggior successo è quello di Amazon, nato come libreria virtuale con oltre due milioni di titoli, all'interno del quale il cliente può trovare anche il libro più raro, beneficiando di sconti e della possibilità di farselo recapitare a casa anche in meno di 48 ore.

1.4 La legislazione

La Comunità Europea ha emanato diverse direttive sull'*e-commerce*, la 2000/31/CE, recepita in Italia dal D.lgs 9 aprile 2003 n. 70, ne fissa i principi generali. In particolare, tale decreto stabilisce il principio che chi intende svolgere attività di commercio elettronico, o più genericamente intenda prestare servizi nella società

dell'informazione, ha libero accesso a tale settore senza necessità di un'autorizzazione preventiva, fatti salvi i casi relativi a settori speciali (ad esempio i servizi postali), regolati diversamente.

Di particolare rilevanza è l'art. 7 del D.lgs. n.70/2003 che definisce le informazioni obbligatorie generali che devono essere fornite dal prestatore di un servizio ai destinatari del servizio stesso. In particolare, il fornitore ha l'obbligo di informare il consumatore sui suoi dati identificativi, sulle caratteristiche essenziali del bene o del servizio offerto e del loro costo, nonché delle modalità di pagamento e di consegna del bene o più in generale di esecuzione del contratto.

La normativa sulle vendite a distanza offre una speciale protezione a chi acquista beni o servizi tramite un sito internet, riconoscendo al consumatore il diritto di trovare sul sito dove effettua gli acquisti delle precise e corrette informazioni. Nello specifico, il consumatore deve essere informato per iscritto dell'esistenza del diritto di recesso, dei termini e delle modalità per il suo esercizio, con caratteri tipografici chiari e non inferiori a quelli impiegati per le altre informazioni, ed inoltre deve avere la possibilità di stampare tali informazioni o poterle ricevere per *email*. In assenza di tali informazioni, oppure nel caso di informazioni errate o incomplete, il termine per l'esercizio del diritto al recesso, che normalmente è di 10 giorni, si sposta a 90 giorni.

Il decreto 114 del 1998 vieta, inoltre, l'invio di prodotti al consumatore, se non a seguito di sua specifica richiesta, consentendo però l'invio di campioni di prodotti o di omaggi, ma solo se tale invio non comporti spese o vincoli per il consumatore. La Commissione Europea, nel gennaio 2012, ha proposto ulteriori 16 provvedimenti finalizzati a raddoppiare il valore dell'*e-commerce* europeo nelle vendite al dettaglio.

Alcune delle ipotesi proposte prevedono: spese di spedizione a carico dei venditori per tutti gli ordini superiori ai 40 euro, il diritto di recesso entro 14 giorni dall'acquisto per tutti i Paesi, la restituzione completa della spesa entro due settimane in caso di prodotti non conformi alle aspettative e un limite massimo di 30 giorni per le spedizioni. Tali iniziative riguardano soprattutto la tutela del consumatore e la logistica. Il loro obiettivo è quello di stimolare gli utenti all'acquisto online e rendere il mercato più performante, favorendo, da un lato, l'accesso transfrontaliero a contenuti e prodotti e, dall'altro, l'omogeneità delle legislazioni nazionali in termini di informazione al consumatore dei suoi diritti.

CAPITOLO 2 - Le nuove strategie rivolte ai consumatori

2.1 I consumatori digitali italiani

Come analizzato nel capitolo precedente, l'acquisto di prodotti attraverso il web ha visto, in Italia, una crescita notevole. Se però, si analizza il fenomeno confrontandolo con le attitudini di acquisto di altri paesi europei emerge che l'*e-commerce* in Italia non ha ancora raggiunto una fetta di mercato così ampia: il Rapporto sull'*e-commerce* 2017 della BEM Research, infatti, ha fissato al 3,6% la quota del commercio online in Italia rispetto ad un valore complessivo degli acquisti effettuati dalle famiglie italiane pari al 12% del mercato europeo. I margini per crescere sono quindi davvero molto ampi, ma per potersi muovere consapevolmente occorre conoscere, interpretare e comprendere chi sono davvero i consumatori digitali italiani.

Grazie ad un'indagine svolta da Idealo, in collaborazione con l'Istituto di ricerche di mercato *Survey Sampling International* (SSI)⁵, sono stati svelati interessanti dati sulla frequenza degli acquisti, sull'età e la provenienza del consumatore, sui prodotti più richiesti, le metodologie preferite in termini di scelta, pagamento e spedizione, oltre che interessanti indicazioni sulle differenze tra uomini e donne in materia di abitudini di acquisto digitale.

Il primo dato che emerge dal sondaggio riguarda la frequenza dell'acquisto online: grazie a questa informazione si può avere una prima stima dell'entità del fenomeno dal punto di vista tecnologico e sociale. Alla guida del mercato digitale italiano ci

⁵ I dati sono stati rilevati da Idealo internet GmbH nell'ambito di un sondaggio somministrato tra il 04/10 e il 24/10/2016 ad un campione rappresentativo di 1.038 persone, intervistate dall'istituto di ricerche di mercato SSI – Survey Sampling International.

sono i consumatori assidui, ovvero quelli che comprano una o più volte al mese (51,4%); seguono i regolari, che acquistano una o più volte a trimestre (33,5%), gli intensivi, che entrano in azione una o più volte alla settimana (28,6%). Fanalino di coda i consumatori occasionali, attratti dall'e-commerce solo una o due volte l'anno (4,2%). La percentuale di chi effettua in media un acquisto al mese è pari all'81% in Italia. All'interno di queste quattro categorie emergono le prime differenze di genere e di provenienza: il numero degli uomini che acquista online una o più volte alla settimana, ad esempio, è maggiore rispetto a quello delle donne (rispettivamente 31,1% e 24,9%). Dal punto di vista geografico, si rilevano alcune interessanti correlazioni tra frequenza degli acquisti e grandezza dei centri urbani: più grande è il centro di residenza, maggiore sarà la concentrazione di acquirenti intensivi; nei centri con meno di 10 mila abitanti, invece, troviamo il numero più elevato di acquirenti occasionali.

Le motivazioni principali che spingono un consumatore a scegliere di acquistare online sono essenzialmente tre:

- Prezzi più convenienti (per il 63% degli intervistati): i consumatori italiani sono estremamente sensibili al tema dei prezzi e scelgono spesso il canale digitale proprio perché convinti che offra i maggiori margini di risparmio.
- Ampiezza della scelta (per il 37%).
- Possibilità di fare delle comparazioni tra prezzi e prodotti (per il 34%). Su Internet, le piattaforme più utilizzate per la comparazione dei prezzi sono i grandi *marketplace* come Amazon. A rendere però più fluidi i confini tra online e offline, anche nel caso dell'operazione di confronto prezzi, ci

pensano gli smartphone: il 32% degli intervistati, infatti, ha affermato di usare spesso applicazioni per la lettura del codice a barre e QR code in negozio per confrontare i prezzi su internet da *smartphone*.



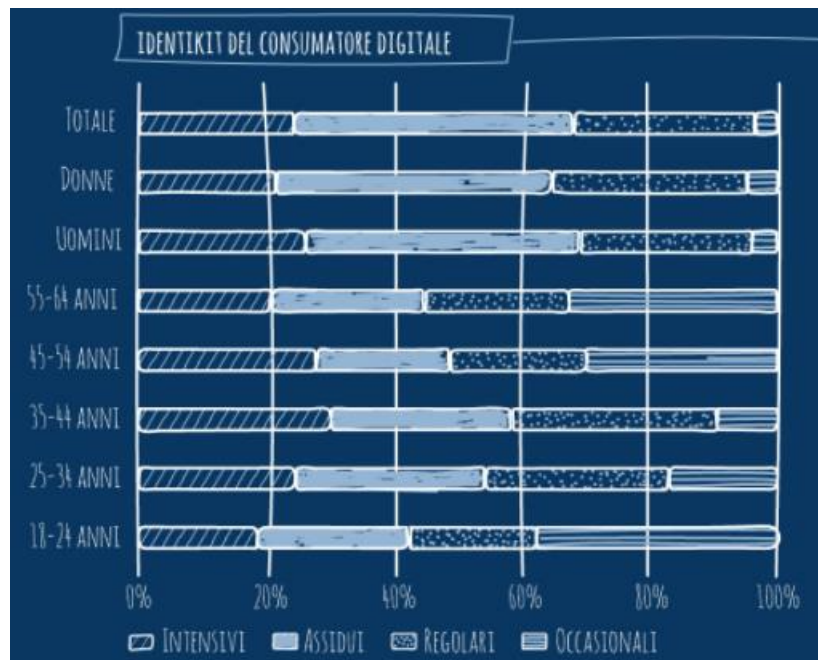
Acquirenti on e offline nelle cinque categorie analizzate

Fonte: Netcomm (2017)

Incidono anche altri fattori legati al comfort, come la possibilità di risparmiare tempo, di acquistare in qualunque momento, di non doversi muovere da casa o di trovare online un maggior numero di informazioni e di opinioni su un prodotto.

Gli articoli più acquistati dai consumatori digitali italiani sono libri, abbigliamento ed elettronica. In una classifica ideale legata alla frequenza, troviamo al primo posto i beni che hanno a che fare con la cultura e l'intrattenimento (71%), seguiti dal settore della moda (68%) e dell'elettronica (68%). Sono proprio gli ultimi due settori a riscontrare il maggior utilizzo dei comparatori di prezzi da parte degli utenti alla ricerca dell'affare più vantaggioso per loro.

Anche la scelta del metodo di pagamento e consegna rivela alcune caratteristiche: una certa diffidenza nel pagamento online con le carte di credito e la predilezione per un corriere italiano. Il principale corriere scelto per le consegne nel nostro paese rimane l'azienda italiana Bartolini, una delle poche realtà europee a non essere ancora stata fagocitata dai *big player* internazionali della logistica, come DHL, GLS o FedEx-TNT.



Fonte: Idealo (2017)

2.2 Il consumatore acquista potere

Internet mette a disposizione degli operatori di marketing una tavolozza con le diverse tipologie di consumatori alla ricerca di diverse esperienze di consumo. Tut-

tavia, i consumatori online differiscono nell'approccio all'acquisto rispetto ai consumatori tradizionali. Mentre il marketing tradizionale si rivolge spesso verso un pubblico passivo, il marketing online si rivolge a un pubblico che cerca attivamente e continuamente informazioni su prodotti e servizi prescelti e alle condizioni selezionate. Nel processo di scambio online, infatti, sono i clienti ad avviare e controllare un contatto.

La diffusione del “web 4.0” ha intaccato la struttura di potere del mercato, causando una sostanziale migrazione del potere dai produttori, ai consumatori. Potere che non scompare nella fase successiva all'acquisto, anzi viene mantenuto vivo grazie ai contenuti che spesso gli utenti pubblicano sulla rete. Stiamo parlando di UCG (*User Generated Content*), che sta per “contenuto generato dagli utenti”. In seguito all'esperienza d'acquisto, infatti, si può facilmente condividere con altri utenti connessi la propria esperienza, nei modi più svariati possibili: video recensioni su YouTube, commenti ai blog ed ai forum di discussione, commenti sulla pagina Facebook, recensioni sui *social marketplace*, fotografie o immagini filtrate su Instagram o Flickr. Il principio fondamentale su cui si basa la UCG è quello per cui “Le persone amano collaborare”. Gli utenti online trovano piacere nel contribuire ad estendere una *community*, caratterizzata da un senso di appartenenza e di aggregazione intorno ad uno specifico brand o prodotto. Non è un caso se esistono determinate piattaforme social, come YouTube che ha basato il proprio modello di business sulla *User Generated Content*. L'opinione del grande pubblico per l'acquirente digitale è davvero importante, molto più che la presenza di certificazioni o sigilli di garanzia.

Possiamo affermare che i consumatori odierni sono, in un certo senso, “Educati all’acquisto”, estremamente informati e capaci di comprendere la veridicità delle informazioni che circolano sulla rete, esercitando una notevole autorità su tutte le caratteristiche tangibili e intangibili del prodotto. Tale livello di supremazia, combinato con la possibilità di condividere largamente le informazioni, ha fatto sì che il normale *advertising* perdesse di valore ed allo stesso tempo che l’opinione dei consumatori, considerata largamente più credibile, si diffondesse sempre di più. In questa nuova era le preferenze e le decisioni dei consumatori sono sempre più basate su stimoli non governabili dalle aziende.

2.2.1 Il Prosumer

Con queste innumerevoli possibilità di interazione tra utenti online ed aziende, si è rafforzata la figura del “*Prosumer*”. Un soggetto dalla natura ibrida a metà tra il consumatore di un prodotto e il produttore dello stesso. Il termine “*Prosumer*” tradotto in italiano, starebbe per “Consumatore co-produttore”, ovvero un consumatore che, nelle varie fasi che caratterizzano il suo processo di acquisto, partecipa attivamente alla creazione del prodotto/servizio da lui desiderato.

Il consumatore co-produttore arriva ad effettuare una preferenza dopo aver attraversato una serie di fasi precedenti, contemporanee e post acquisto. Questo soggetto interviene attivamente fin dalle fasi iniziali del proprio processo d’acquisto, assumendo un comportamento proattivo e partecipativo. Nelle fasi di pre-acquisto, infatti, l’utente online partecipa ai processi di raccolta delle informazioni ed ai processi di comparazione dei beni.

La personalizzazione del prodotto mantiene viva la centralità del *digital customer* anche durante la fase contemporanea all'acquisto. Ciò che consente al consumatore di diventare co-produttore del prodotto stesso è la tecnologia presente nelle avanzate piattaforme di *e-commerce* "customizzatrici" che permettono così "La customizzazione dell'offerta"⁶. Infatti, in questo senso, non è più l'impresa che personalizza il prodotto in relazione alle richieste specifiche della clientela, ma è il consumatore che, grazie a particolari funzioni offerte dal sito web, realizza il prodotto di cui necessita.

Effettuato il suo acquisto, si aspetta che i suoi bisogni vengano soddisfatti a pieno. Una mancata o ridotta soddisfazione può portare il consumatore a non fidarsi più di quel brand e a generare un passaparola digitale negativo.

Detto in parole povere, l'utente *prosumer* acquista informazioni, personalizza il prodotto e diffonde contenuti circa la propria esperienza d'uso, modificando direttamente o indirettamente le politiche di prodotto delle imprese.

2.3 La fidelizzazione

In un mercato in cui i limiti di spazio e tempo sono annullati dalla tecnologia, ci si chiede se ha ancora senso parlare di fidelizzazione. Ebbene sì, la *loyalty* è ancora importante e lo sarà anche in futuro. Anzi, in un'epoca in cui "*Brand Switching*" e "*Polygamous Loyalty*" rappresentano la consuetudine, diventa ancora più critica la capacità di attrarre e mantenere l'attenzione e il coinvolgimento dei clienti. Come ci fa notare *Harvard Business Review*, l'acquisizione di nuovi clienti può costare fino

⁶ Customizzare significa personalizzare un bene o un servizio in funzione delle esigenze del cliente.

cinque volte di più rispetto alla fidelizzazione di quelli già esistenti, il cui tasso di redditività aumenta nel tempo. L'incremento del 2% nella fidelizzazione dei clienti, inoltre, ha un effetto sugli utili pari a quello derivante da una riduzione del 10% dei costi aziendali.

Per ottenere un'efficace fidelizzazione è necessario: un programma di medio-lungo termine; un ottimo CRM; un programma fedeltà finalizzato a ricompensare i clienti più fedeli; imparare a dire “grazie” e manifestare riconoscenza ai propri clienti.

Le strategie di fidelizzazione, nel commercio elettronico, possono essere *in-site*: tutti quegli accorgimenti che coinvolgono l'ottimizzazione del sito *e-commerce*, sia da punto di vista della *usability* che dalla navigazione; oppure *out-site*: attività di marketing e di web marketing volte ad incentivare il ritorno dei clienti e a premiare quelli più fedeli.

Per quanto riguarda le prime abbiamo:

- Personalizzazione dei contenuti: questa strategia è finalizzata a far sentire il cliente al centro dell'attenzione, come se stesse ricevendo un trattamento speciale. Il gestore del sito potrebbe creare una funzione *wishlist* e una serie di notifiche personalizzate, oppure far comparire nell'*header* del sito un messaggio di benvenuto utilizzando il nome dell'utente, o ancora più semplicemente far apparire gli ultimi prodotti visitati.

- Proposta di contenuti nuovi e aggiornati: l'obiettivo è quello di rendere il sito più coinvolgente per i visitatori con nuovi prodotti, nuovi sconti, nuove notizie; assicurandosi che le persone abbiano un motivo per tornare sul sito *e-commerce*.

- La registrazione o *login*: questa ha la finalità di rendere più facili i successivi acquisti grazie alla continua profilazione del cliente; spesso, tuttavia, le persone richiedono risultati immediati e possono percepire la creazione di un *account* come una perdita di tempo, riflettendosi in termini negativi sul cosiddetto tasso di conversione (il tasso di conversione consiste nel rapporto tra ordini ricevuti e numero di visitatori). In questi casi la soluzione consiste nel cercare di convincere fin da subito i visitatori che il processo di registrazione è semplice e rapido;

- *Customer care* e CRM: permettono di rafforzare i legami con i clienti offrendo un servizio di assistenza immediata e tempestiva mantenendo traccia delle interazioni passate come base per le successive attività relazionali;

- Attivazione programmi fedeltà: questa rappresenta una delle migliori strategie di fidelizzazione nel commercio elettronico, aumentando le probabilità che l'utente torni ad acquistare sul sito. La logica è quella di aumentare l'interazione con il sito offrendo punti che possano essere convertiti in buoni sconto per acquisti al raggiungimento di un determinato punteggio;

- *Performance* e *usability* del sito, che contribuiscono a migliorare l'esperienza di navigazione dei visitatori, rendendoli più propensi a ritornare. Infatti, se gli utenti tendono ad abbandonare le pagine a causa di tempi di caricamento troppo lunghi o di difficile navigazione, non potranno mai diventare clienti fedeli;

- Presenza di *feedback*: strategia basata sulla condivisione da parte dell'utente delle proprie esperienze d'acquisto che, da un lato, costituisce un motivo per far tornare il cliente e, dall'altro, rappresentare una importante leva per acquisirne nuovi;

Per quanto riguarda le strategie *out-site*, abbiamo:

- Attivazione di promozioni esclusive: la cosa fondamentale è fare in modo che l'utente percepisca che la promozione è esclusiva, non accessibile a chiunque arrivi sul sito *e-commerce*. Ad esempio si può offrire una percentuale di sconto solo ai clienti migliori, oppure riservare una particolare offerta solo a chi non ha ancora effettuato il primo acquisto.

- *L'e-mail marketing*: favorendo lo shopping di ritorno, rappresenta il mezzo ideale per rimanere in contatto con i clienti e per ricordare loro di ritornare sul sito. Questa strategia ha la finalità di proporre ai clienti profilati specifiche offerte di acquisto in linea con le loro preferenze. Un elemento fondamentale è quello di far sentire i clienti fortemente coinvolti e considerati.

2.4 Il Customer Care

Gli acquisti *on-line* continuano a crescere sempre più, imponendo agli *e-commerce* di tutto il mondo di perseguire e affinare quotidianamente una vera e propria strategia improntata alla ricerca della cosiddetta “*Customer Satisfaction*”.

Il *customer care*, o *customer service* se riferito all'*e-commerce*, è tutto ciò che serve ad agevolare il cliente o il potenziale cliente prima, durante e dopo l'acquisto di beni o servizi. Ciò vuol dire che è indispensabile conoscere il cliente e comprendere i suoi bisogni per intrattenere un rapporto trasparente, costruttivo e duraturo con l'azienda. Serve inoltre a rafforzare il brand e facilitare l'accrescimento del mercato-clienti. Marketing e *customer care* dovrebbero sempre essere gestiti in parallelo, utilizzando una piattaforma tecnologica di CRM. Il marketing paga subito, ma senza *customer care* non crea una rendita.

In poche parole il compito del *customer care* è quello di facilitare l'interazione e l'assistenza al cliente, ma soprattutto deve rassicurarlo, farlo sentire importante e fargli capire che ha scelto l'azienda giusta, solida, professionale, onesta.

Vediamo gli strumenti principali impiegati generalmente per il supporto clienti da parte dei siti di *e-commerce*, ordinati per "intensità" di contatto diretto fra l'utente e lo staff e per impegno continuativo dello staff del sito:

- Le FAQ (*Frequently Asked Questions*) sono uno strumento utilissimo, che consiste nel registrare e raccogliere le domande più comuni poste dai clienti, con tanto di risposta. Si tratta del livello iniziale di accesso al supporto e ha un'importanza notevole per chi gestisce il sito: infatti, se le FAQ sono compilate adeguatamente, i clienti possono trovare facilmente le risposte alle proprie domande, senza dover attendere in linea o dover attendere e-mail di risposta alle proprie domande. Secondo una recente ricerca della *Forrester Research*, gestire un cliente attraverso le FAQ costa circa un quarantesimo di quello che costa attraverso il telefono e circa un decimo di quello che costa con la gestione attraverso e-mail. Nonostante sia uno strumento estremamente economico, in Italia questo sistema di gestione del *customer care* non è molto diffuso;

- I forum online costituiscono il secondo livello di assistenza. Utili per fornire informazioni e assistenza ai clienti: possono essere divisi in varie aree tematiche, assegnando così uno spazio preciso alle varie attività sulle quali un utente può avere bisogno di maggiori informazioni. Tuttavia, configurare, gestire e moderare un forum

online richiede un impegno notevole ed è soprattutto per questo che sono ancora pochi i siti di *e-commerce* che hanno attivato questa forma di interazione con gli utenti. Negli Usa uno dei forum più noti e più efficienti è senza dubbio quello di Dell.com, un sito che ha fatto del *customer care* di alto livello uno dei propri punti di forza. A rappresentare l'Italia c'è Flashmall.it, un sito che ogni giorno, dalle ore 9.00 alle ore 20.00, mette a disposizione dei propri clienti uno spazio dove esporre i propri dubbi, chiedere consigli e pareri, parlare dei propri acquisti e dei problemi incontrati;

- Il terzo livello è costituito dall'e-mail, si tratta del servizio più diffuso nei siti di *e-commerce*, che ha acquisito un'importanza sempre maggiore; infatti, molti siti affidano il loro *customer care* esclusivamente a questo strumento. I vantaggi sono evidenti soprattutto sul versante dei costi che sono molto ridotti; inoltre una sola persona può gestire un notevole numero di richieste e occuparsi contemporaneamente anche di altre mansioni. Di contro, l'e-mail rappresenta uno strumento di comunicazione tendenzialmente impersonale, che non offre alcuna garanzia circa il suo effettivo recepimento e la sua corretta comprensione;

- La *chat-line* è uno degli strumenti più recenti, ancora poco utilizzato ma in forte crescita. Permette di entrare immediatamente in contatto diretto con il visitatore del sito per soddisfare le sue richieste di informazioni o per risolvere un problema. Si tratta di un'assistenza basata sulla comunicazione in tempo reale con messaggi di testo, attivata all'interno del sito. Il sistema è abbastanza semplice: il sito di *e-commerce* mette a disposizione dei propri clienti un canale dedicato, dove è possibile "chattare" con gli addetti del *customer care*. Questo sistema di supporto al cliente sta prendendo sempre più piede e non è difficile ritenere che questo strumento diverrà

sempre più diffuso anche in Italia, dove le *chat-line* sono state finora utilizzate solo per fare amicizia e condividere gli stessi interessi. Alcuni siti statunitensi garantiscono questo servizio solo ai clienti migliori, i cosiddetti “*big spender*”, coloro che, mediamente fruttano anche il 30-40% del fatturato complessivo, pur rappresentando spesso solo il 5% della clientela totale.

- Il telefono, che rappresenta il più antico strumento di *customer care*, crea un contatto diretto fra cliente e azienda ed è indispensabile soprattutto quando si devono risolvere problemi abbastanza complessi in breve tempo. Il principale svantaggio di questo strumento, per l'impresa, è rappresentato dai costi, soprattutto nel caso di numero verde. Inoltre, affinché un *customer care* telefonico sia veramente efficiente, è necessario un personale che se ne occupi a tempo pieno, ma gran parte dei siti di *e-commerce* sono troppo piccoli per permettersi risorse dedicate esclusivamente a questo compito.

CAPITOLO 3 – Il settore della vendita al dettaglio

3.1 La crisi del settore

Nell'ultimo decennio si è registrato un forte calo nelle vendite al dettaglio. Il settore in questione, tra il 2011 e il 2016, ha registrato una diminuzione delle vendite di circa 7,7 miliardi, più di trecento euro a famiglia. Ma a crollare sono soprattutto le vendite dei negozi della distribuzione tradizionale, diminuite di 6,9 miliardi in sei anni. Ciò è quanto emerge dai risultati di un'analisi basata su dati Istat, realizzata dall'Ufficio Economico Confesercenti. Sono quindi le imprese del commercio tradizionale ad avere subito maggiormente il colpo, cumulando una riduzione di quasi dieci punti percentuali del valore delle vendite. Nello specifico, il comparto ha rilevato perdite sia sul fronte dei beni alimentari (-2,4 miliardi €), sia su quello del *no food* (-4,5 miliardi €). Va meglio la grande distribuzione che limita il calo delle vendite complessive al -1,2%.

	Totale vendite		Alimentare		Non alimentare	
	<i>variazioni</i>		<i>variazioni</i>		<i>variazioni</i>	
	%	miliardi €	%	miliardi €	%	miliardi €
Grande distribuzione	-1,2	-0,8	+2,7	+2,3	-6,5	-3,1
Piccole superfici	-9,5	-6,9	-11,0	-2,4	-9,3	-4,5

Fonte: elaborazione Ufficio Economico Confesercenti su dati Istat

Il drastico calo delle vendite al dettaglio ha portato alla conseguente chiusura di molti negozi fisici. In America, il Paese con la maggiore concentrazione di imprese *retail*, per definire il fenomeno si è coniata l'espressione "*retail apocalypse*", ma la situazione è più o meno la stessa in tutto il mondo.

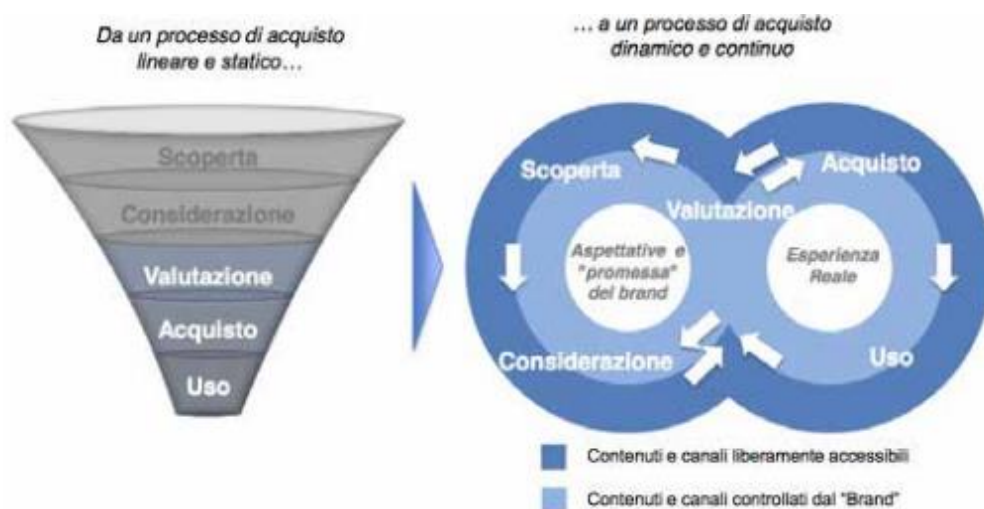
Questa riflessione sui cambiamenti dell'ultimo decennio non può che mettere al centro la crisi economica accompagnata dall'impatto travolgente dell'*e-commerce*. Nonostante tutto questo abbia costretto molte aziende ad uscire dal mercato, molte altre hanno dimostrato di saper reagire al nuovo scenario, studiando nuove strategie per sopravvivere e venendo incontro ai mutati bisogni dei consumatori. Il più grande problema delle aziende è quello di assicurare al cliente un'esperienza d'acquisto positiva, in modo tale da fidelizzarlo e farne un evangelizzatore. Per riuscire in questo obiettivo devono integrare il loro tradizionale servizio clienti con la moltitudine di possibilità generate dagli strumenti informatici, ed esportare l'innovazione anche all'area delle vendite e di marketing. Internet riesce a semplificare queste operazioni, consentendo la collaborazione tra i consumatori i quali, scambiandosi impressioni ed esperienze, possono risolvere alcuni problemi a monte senza coinvolgere le imprese. Le aziende dovranno sfruttare internet per identificare, capire ed alimentare la relazione con i clienti ad un costo che diminuisce con il passare del tempo ed il prolungamento della relazione. Il rapporto si fa più profittevole se l'impresa migliora continuamente la fiducia dei clienti e li dissuade dal rivolgersi alla concorrenza, sfruttando gli strumenti che ha a disposizione per aumentare in seguito ad ogni transazione il valore percepito dai clienti.

3.2 Nuove sfide per il *retail*

Le imprese hanno preso coscienza del fatto che è ormai impossibile gestire il proprio business senza considerare internet. Però, come ogni innovazione tecnologica e sociale, il “web 4.0” incontra numerose difficoltà di implementazione, spesso finendo relegato ad un ruolo marginale oppure venendo sfruttato solo in parte.

Oggi, un importante fattore di successo per molte aziende del *retail* è rappresentato da una *customer experience* personalizzata. Naturalmente per sopravvivere nel gigante mare digitale non basta aggiungere la parola “centralità del cliente” alla *vision* aziendale: ciò che si richiede, piuttosto, è di adottare un approccio olistico, che abbracci la comunicazione tradizionale e nel contempo permi internet attraverso le molteplici opportunità che offre.

Alla base della creazione di questo nuovo modello c'è l'analisi del cambio di comportamento di acquisto dei clienti. Infatti, se in passato i processi di acquisto erano sequenziali, oggi sono dinamici, accessibili e soprattutto *seamless*, ossia fluidi e senza interruzioni.



Fonte: Accenture (2014)

Le aziende dovranno lasciarsi alle spalle visioni centriche di prodotto e di brand. Dovranno concentrarsi sulle esigenze del proprio cliente, adottare un approccio di relazione con esso avanzato e integrato, che gli permetta di raccogliere tutti i dati e di registrare le informazioni generate attraverso un CRM di ultima generazione. Utilizzando questi strumenti le aziende sapranno intercettare, ad esempio, se il cliente che si reca nel punto vendita ha già espresso un'opinione di preferenza di un prodotto sul canale online, facilitando così l'assistente alla vendita nelle proposte di prodotti e offerte rilevanti per il cliente. Il risultato è un'interazione totalmente personalizzata sul profilo del cliente.

Non si parla più di “multicanalità”, bensì di “omnicanalità”, i clienti non vogliono soltanto muoversi tra i canali online e offline, ma desiderano vivere una vera *seamless customer experience*, uniforme e integrata tra i diversi canali. Il consumatore sarà libero di interagire con il brand passando da un canale all'altro in maniera semplice e senza perdere le informazioni espresse, mentre l'azienda avrà la possibilità di riconoscere il cliente, seguirne i *pattern* del comportamento di acquisto e suggerire i prodotti più affini al suo profilo. Le scelte strategiche aziendali nell'adottare un modello di *seamless customer experience* dovranno partire da un'attenta analisi di tutto il potenziale e da una chiara esigenza di business come l'aumento delle vendite o l'attrazione di nuovi clienti.

3.3 Approccio alla *seamless customer experience*

Grazie alla ricerca del 2014 Seamless retail global customer survey, pubblicata da Accenture, è stato possibile identificare i principali *driver* utili al fine di costruire una

seamless customer experience. Focalizzatosi sull'analisi del comportamento di oltre 15.000 clienti appartenenti a 20 paesi del mondo, tra cui l'Italia, lo studio ha la finalità di comprendere le loro aspettative nei confronti del *retail*. I dati che ne sono emersi hanno evidenziato come il cliente oggi desideri poter vivere la stessa esperienza d'acquisto nei diversi canali, aspettandosi di trovare lo stesso assortimento e di poter gestire in modo flessibile sia la consegna del prodotto sia l'eventuale reso. Per il cliente "iperconnesso" sono tre i principali *driver* necessari per poter fruire di una *seamless customer experience*:

1. Programmi di fidelizzazione: se questi programmi vengono integrati sui vari canali, i *retailer* sapranno personalizzare l'esperienza dei clienti, che a loro volta ripagheranno dimostrando maggiore fedeltà.
2. Opzioni di consegna: le caratteristiche principali del servizio sono la velocità e la convenienza. Molti clienti considerano importante la possibilità di pianificare la consegna e ricevere il prodotto entro 24 ore dall'acquisto. Altro dato rilevante è la possibilità di reso del prodotto presso il punto vendita più vicino al cliente anche se acquistato online.
3. Acquisto da dispositivo mobile: lo *smartphone* è diventato protagonista essenziale nel panorama digitale. I clienti si aspettano infatti di poter comprare, pagare e interagire in modo attivo attraverso gli smartphone nei punti vendita, ma i *retailer* non sembrano ancora pronti a intercettare appieno questa nuova esigenza. Ciò che il cliente pretende è di poter svolgere pagamenti utilizzando semplicemente il cellulare, ma non tutti i punti vendita sono forniti di soluzioni di *capability mobile wallet*.

3.3.1 Le “4C”

I dati mostrati presentano un evidente gap tra come le aziende si rivolgono ai clienti e come, al contrario, dovrebbero agire per anticipare le loro richieste. Le aziende, per costruire una *seamless customer experience* di successo, e colmare questo gap, devono abbracciare queste quattro linee guida (“4c”):

- Customizzazione. I clienti sono sempre più esigenti, si aspettano di vivere un’esperienza di acquisto unica in un contesto omnicanale e desiderano instaurare con i *retailer* una relazione diretta, semplice ed immediata. Le aziende si trovano, quindi, ad essere esposte a un flusso di punti di contatto *always on*, anche su canali non controllati direttamente. Diventa così necessario assicurare una *customer experience* coerente nelle attività di marketing, nelle vendite e nell’erogazione dei servizi. I *retailer* devono cercare di superare continuamente le aspettative del cliente, infatti, qualora quest’ultimo, entrando nel punto vendita, non dovesse essere soddisfatto, ad esempio dalle condizioni di spedizione o dalle caratteristiche del prodotto, è molto probabile che possa abbandonare l’idea d’acquisto per indirizzarsi verso soluzioni alternative.
- Connessione. I *retailer*, soprattutto quelli tradizionali, dovranno essere in grado di cambiare mentalità, rompendo i silos aziendali, ridefinendo l’organizzazione e le proprie priorità. Per offrire la miglior *customer experience* diventerà necessario collegare le funzioni aziendali, sia quelle visibili e in contatto con il cliente (c.d. *front-end*), che quelle a supporto, invisibili al cliente finale (c.d. *back-end*). L’adozione di una *focalizzazione*

customer centric da parte dell'azienda richiede quindi un forte impegno dei principali *stakeholder* in termini di gestione del cambiamento. I *best-in-class* di questo nuovo approccio omnicanale sono in grado di incrociare i dati provenienti dai punti vendita fisici con quelli dell'online per far leva sulle informazioni catturate da ogni singolo touch point. In questo modo saranno in grado di offrire al cliente un'esperienza d'acquisto allargata che non si limita alle barriere tradizionali che un singolo canale ha intrinsecamente, ma cancella quel confine tra digitale e reale che permette una vista a 360° del prodotto o servizio che si vuole acquistare.

- **Collaborazione.** L'adozione di una strategia *customer centric* richiede di creare delle *partnership*. Infatti, per i piccoli *retailer* tradizionali pensare di riuscire a realizzare una *seamless customer experience* senza sinergie è praticamente impossibile. Sviluppando invece delle collaborazioni con *provider* logistici, di *system integration* e di *data analytics*, i *retailer* potrebbero accedere a competenze complementari che non possiedono, riuscendo così non solo ad anticipare ed intercettare le necessità dei loro clienti, ma condividendo anche i risultati raggiunti in un'ottica di *profit-sharing agreement* con i propri partner, grazie ad un modello di servizi estesi con vantaggi reciproci.
- **Convergenza.** Il quarto elemento dal quale non si può prescindere è la necessità di investire in piattaforme che permettano l'implementazione di tecnologie integrate. Come visto nel capitolo precedente, il *non stop customer* è molto attento al prezzo dei prodotti che acquista e per questo la

scelta del canale di acquisto viene indirizzata su quello meno costoso. Ciò fa sì che ai *retailer* si richiedano piattaforme IT sempre più integrate che offrano servizi *realtime* e personalizzati. La capacità di sfruttare i Big Data, in particolare i dati derivanti dai *social media*, e di integrarli con sistemi avanzati di CRM e di *loyalty*, saranno la chiave di differenziazione per i *retailer* del futuro.

CONCLUSIONI

Veniamo da un periodo storico ricco di cambiamenti, che ha vissuto una continua evoluzione nel mondo dei consumi, nello scambio delle merci e nelle dinamiche di uso e fruizione dei beni acquistati. Un'epoca di grandi mutamenti della società, che partendo dal boom economico del dopoguerra e dal relativo sviluppo di un mercato e una produzione di massa, ha conosciuto diverse teorie interpretative riguardo al processo di acquisto.

Il management trova il suo fondamento nell'efficace gestione del cambiamento. Da alcuni anni però, questo cambiamento è stato sempre più veloce, e di conseguenza sempre più difficile da cavalcare. Il ruolo del consumatore è cambiato, e inevitabilmente anche quello del negozio. Molte aziende hanno cessato la loro attività a causa delle logiche iper-competitive dei grandi *e-commerce*. Altre invece sono sopravvissute grazie alla loro velocità di evoluzione e di adattamento. Saranno questi due elementi a determinare il loro successo anche nel futuro.

Nonostante i progressi tecnologici, appare comunque evidente che non esiste, ad oggi, un altro canale distributivo in grado di sostituire il negozio, cuore pulsante del processo di acquisto, e di replicare l'esperienza di prodotto e di brand che è in grado di offrire. La possibilità di vedere, toccare e provare un prodotto e di sentire in prima persona una forte gratificazione dopo averlo acquistato non si possono ancora provare in altri modi, perché riescono a mettere in risalto le componenti edonistiche e ludiche che un'esperienza di shopping richiede.

Bibliografia

- Accenture (2014), *Seamless retail global customer survey*, Report
- BEM Research (2017), *Report e-commerce 2017*, Report
- Degli Espositi P., 2015, *Essere prosumer nella società digitale. Produzione e consumo tra atomi e bit*, Franco Angeli
- Ministero Industria Commercio e Artigianato, Circolare 1° Giugno 2000, n.3487/c
- Netcomm in collaborazione con MagNews (2017), *Il consumatore digitale allo specchio*, Report
- Osservatori.net (2017), *E-commerce B2C in Italia: servono visione, coraggio e perseveranza*, Report promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano e da Netcomm
- Pani G., 2005, *Il commercio in Rete, garanzie e responsabilità* (2005) Santaniello/Muzio
- Philip Kotler., 2016, *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Hermawan/Iwan
- Remarkety (2015), *Global eCommerce Sales, Trends and Statistics*, Report
- Valente P., 1998, *Internet. Sfide e opportunità del commercio elettronico nelle iniziative della Comunità Europea*, il Fisco
- www.Flashmall.it