



**Dipartimento  
di Impresa e Management**

Cattedra di Marketing

**L'evoluzione dei canali di distribuzione:  
tra e-commerce e negozio fisico**

RELATORE

Prof. Matteo De Angelis

CANDIDATO

Luca Patrizi

Matricola 225711

Anno Accademico 2019/2020

<b>CAPITOLO 1. E-COMMERCE E NEGOZIO FISICO IN OTTICA MANAGERIALE.....</b>	<b>3</b>
<b>(1.0) INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>(1.1) INTEGRAZIONE DI E-COMMERCE E VENDITA IN STORE IN OTTICA OMNICANALE.....</b>	<b>5</b>
<b>(1.2) INNOVAZIONE.....</b>	<b>6</b>
(1.2.1) UNO SGUARDO AL FUTURO. ....	10
<b>(1.3) DIFFERENZIAZIONE. ....</b>	<b>12</b>
<b>(1.4) PERSONALIZZAZIONE.....</b>	<b>17</b>
<b>(1.5) UN GROSSO SQUALO BIANCO. ....</b>	<b>19</b>
<b>CAPITOLO 2. E-COMMERCE E NEGOZIO FISICO, IL CONTRIBUTO DELLA LETTERATURA SCIENTIFICA. ....</b>	<b>21</b>
<b>(2.1) LA TRASPARENZA DELLE INFORMAZIONI. ....</b>	<b>21</b>
<b>(2.2) LA FIDUCIA.....</b>	<b>24</b>
<b>(2.2) REPUTAZIONE. ....</b>	<b>26</b>
<b>(2.3) REQUISITI LEGALI DI SICUREZZA.....</b>	<b>27</b>
<b>(2.4) IL RUOLO DEL NEGOZIO FISICO E I COSTI DI DISUTILITÀ ONLINE. ....</b>	<b>28</b>
<b>(2.5) I SISTEMI DI MAGAZZINAGGIO E CONSEGNA.....</b>	<b>30</b>
<b>(2.6) COVID-19. ....</b>	<b>33</b>
<b>(2.7) IL NUOVO CANALE DI DISTRIBUZIONE. ....</b>	<b>35</b>
<b>CAPITOLO 3. E-COMMERCE E NEGOZIO FISICO: EVIDENZA EMPIRICA.....</b>	<b>38</b>
<b>(3.1) CONCLUSIONE.....</b>	<b>43</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>44</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>46</b>

# CAPITOLO 1. E-Commerce e Negozio Fisico in ottica manageriale.

## (1.0) Introduzione.

L'e-commerce è il processo di acquisto e vendita di prodotti con mezzi elettronici come le applicazioni mobili o Internet e rappresenta l'unico settore a livello mondiale in grado di registrare una crescita straordinaria a doppia cifra, che in quanto continua, sarà dominante anche per i prossimi anni. La digitalizzazione ha ormai profondamente cambiato il volto degli scambi commerciali, la diffusione di nuove tecnologie di informazione e delle telecomunicazioni hanno reso l'e-commerce un fenomeno di massa.

Per renderci conto anche da un punto di vista quantitativo di quanto sia imponente tale settore, i dati mostrano un valore pari a 2-3 mila miliardi di dollari per quanto riguarda B2C (3-4% PIL mondiale) e circa 22 mila miliardi per B2B (30% del PIL mondiale). L'e-commerce ha inoltre ridisegnato i contorni dell'interazione tra cliente e venditore rendendo i confini tra retail tradizionale e negozio online sempre più labili e confusi, procedendo verso una tendenza ormai universale chiamata omnichannel che rappresenta il sistema migliore per attrarre il consumatore; integrando tutti i canali online e offline si fornisce un'esperienza unica e omogenea tra un tipo di canale e l'altro che permette al consumatore di usufruire dei vantaggi di ognuno di essi.

L'integrazione tra online e offline ormai è un punto sul quale tutte le aziende mirano, per esempio colossi di e-commerce quali Amazon e Alibaba si stanno proiettando anche sul negozio fisico: il primo infatti ha acquisito supermercati bio Whole Foods per 13,7 miliardi e punta all'apertura di store fisici in USA e Germania; il secondo ha investito ben 8 miliardi nel retail offline.

Questo ci fornisce aspetti interessanti e anche lodevoli sul negozio fisico ma le considerazioni al riguardo non sono affatto banali, diversi sono infatti gli elementi da prendere in considerazione. Proprio per quanto accennato fino ad ora, a causa di questo dominio dell'e-commerce e alla sua funzione crescente (nel 2019 si registra un incremento del 20,7% rispetto all'anno precedente), il negozio fisico soprattutto per piccole e medie imprese tende a scomparire sempre più e basta interloquire con qualche proprietario o dipendente per reperire informazioni che confermano questa tendenza: il consiglio è di non aprire un negozio oggi, tanti sono i costi (affitto del locale, attrezzature, stipendio dei dipendenti, tasse, bollette) ma non altrettanto i ricavi che si ottengono a causa della pigrizia, o comodità dipende da dove si osserva il fenomeno, del consumatore che preferisce sempre più effettuare il proprio acquisto dal proprio divano di casa.

Tuttavia non bisogna tralasciare rilevanti aspetti sul negozio fisico. Immaginiamo di affrontare la questione con un dominio in termini di abbigliamento<sup>1</sup>: anzitutto “il fascino della bottega” ovvero quel fenomeno secondo cui si entra nel negozio per valutare la qualità del prodotto, toccarlo, provarlo, odorare il suo profumo (all’interno del negozio sono stimolati tutti e 5 i sensi mentre online ne vengono toccati 1 o 2): dal dandy a cui piace prendersi cura del proprio aspetto alla mamma che sceglie con accortezza il vestito per lei e per i suoi bambini, fino ad arrivare al ragazzo che vuole sentirsi cool.

Il negozio fisico rappresenta peraltro il touchpoint più importante tra brand e cliente che permette di rafforzare il suo posizionamento e favorirne un vantaggio competitivo. Un negozio inteso in tal senso permetterebbe di suscitare delle emozioni che si insinuino nella mente dei consumatori (brand awareness), sviluppare comportamenti favorevoli associando positività a quel nome (brand image) e instaurare un rapporto fiduciario e di lungo termine con il cliente stesso (brand loyalty); il cliente entra in contatto con il dipendente fisico che, attraverso il dialogo e i modi di agire, trasmette i valori e le idee della marca.

Analizziamo ora dei dati che ci mostrano come l’acquisto avvenuto in negozio sia effettivamente più conveniente e prolifico rispetto a quello avvenuto online: oggi 6 persone su 10 preferiscono fare shopping in un negozio fisico, intervistandoli il più delle volte giustificano tale preferenza per l’esigenza di dover provare il capo, ma il vero motivo che li spinge il sabato e la domenica ad uscire di casa e fare shopping è il mood che si genera e che gli viene trasmesso; il consumatore stacca dall’ingranaggio meccanico della quotidianità per godersi un momento felice che lo fa stare bene, cosa che evidentemente non accade se l’acquisto della t-shirt avvenisse sulla sedia di un’università. Il negozio attrae il consumatore perché è coinvolgente e gli permette di soddisfare, anche implicitamente, i suoi bisogni più latenti.

Trovo interessante citare una ricerca di Netcomm in collaborazione con Dienea la quale ha dimostrato che la visita allo store è decisiva per il 18,4% degli acquisti, davanti a passaparola e pubblicità, e che il 22% degli acquisti avvenuti online siano diretta conseguenza della visita al negozio, 31,7% se parliamo di abbigliamento.

In ultima analisi un’importante ricerca ha dimostrato che nel 45% dei casi chi si reca in negozio tende ad acquistare più di un prodotto: entrando, il consumatore a suo agio, si lascia trasportare perché felice e propizio di poter acquistare tutto ciò che lo fa stare bene e “ne approfitta” in quanto abbia fatto visita al negozio. Il più delle volte invece l’acquisto online è un acquisto mirato, avvio la ricerca per quel prodotto e poi acquistarlo; il negozio è una vetrina che mi permette di vivere altri prodotti

---

<sup>1</sup> Questa ipotesi di base è fondamentale per la rilevanza empirica della teoria proposta che sarà affrontata nel terzo capitolo

che non conoscevo, ma a differenza dell'online, sono "reali" e in pochi attimi posso compiere la scelta di portarmelo a casa perché vale la pena, l'istinto prevale; anche online assisto ad altri prodotti che mi vengono selezionati in base alle mie preferenze, con la tecnica del cross selling, ma reputo più impegnativo comprarlo perché quel prodotto non era da me desiderato e la distanza reale che si interpone tra me e il prodotto consigliato rappresenta l'ostacolo per l'acquisto aggiuntivo.

Abbiamo da una parte l'e-commerce, fenomeno incontrastabile reso tale dalle esigenze dei consumatori di oggi, e dall'altra un problema: un negozio fisico che nonostante la sua importanza tende a scomparire.

Avremo un futuro senza negozi fisici?

### (1.1) Integrazione di e-commerce e vendita in store in ottica omnicanale.

Il 2017 più di tutti è stato l'anno in cui molti retailer si sono dovuti confrontare con l'ascesa dello shopping online che ha sancito il fallimento di aziende, la chiusura di store tradizionali coinvolgendo brand importanti come H&M e la riduzione del proprio valore in borsa.

Quando si pensa ad acquisto online si associa immediatamente Amazon che rappresenta un vero e proprio leader nel settore tanto da poterlo considerare rivoluzionario nell'approccio che i consumatori oggi hanno nelle abitudini d'acquisto. Secondo una ricerca di Pwc, l'Italia è seconda solo alla Cina per acquisti online con un numero di clienti sempre in crescita, peraltro le fasce d'età più adulte (45+) rappresentano ben il 93% degli "Amazon Shopper" a testimoniare come la digitalizzazione si sia ben amalgamata all'interno della società e non solo a favore dei "Millennial".

Il successo di Amazon dovuto alla sua snellezza e unicità permette non solo di acquistare un semplice prodotto bensì di:

- Confrontare i prezzi.
- Iniziare la ricerca di un prodotto, che avviene sempre online ad eccezione della ricerca sui generi alimentari dove viene ancora preferito il canale offline.
- Leggere recensioni.
- Scegliere un prodotto per poi concludere la transazione all'interno del negozio fisico.

La diffusione di Amazon resta comunque un fenomeno globale che ha permesso di sviluppare il settore delle vendite online incrementando la crescita di brand impegnati precedentemente solo nel retail tradizionale.

Il negozio fisico però non è morto, l'e-commerce rappresenta meno del 15% delle vendite al dettaglio (nel 2018) e dal sondaggio emerge come i consumatori continuino non solo a far visita al negozio ma

abbiano anche un forte desiderio di comprarci, rappresenta infatti il canale preferito di acquisto davanti a tablet, pc e smartphone.

Il retailer deve puntare su un'offerta d'acquisto unica e completa che sia accattivante per i consumatori facendo leva su fattori sociali, sensoriali ed emozionali che il negozio fisico permette di sfruttare. Il cliente oggi non vuole soltanto acquistare il prodotto ma vivere un'esperienza d'acquisto coinvolgente. In che modo?

Molti retailer per esempio stanno scommettendo sul desiderio di appartenenza ad una community da parte dei consumatori i quali vogliono sentirsi parte di un gruppo per interagire con persone che hanno i loro stessi interessi e questo li rende proattivi verso la marca. Molte delle iniziative più innovative coinvolgono sia la sfera fisica che online sfruttando le dinamiche di community offerte dai social network più utilizzati:

- Eataly crea degli eventi nei propri store a scadenze regolari.
- IKEA ha creato una piattaforma online "IKEA fans" che permette ai clienti di interagire tra di loro creando post in base ai loro interessi o progetti creativi, come disposizioni di mobili all'interno di una stanza, al fine di riceverne dei feedback.
- Leroy Merlin mette a disposizione dei corsi con i quali i clienti possono imparare a svolgere lavori da casa.
- TESCO ha voluto massimizzare l'esperienza di acquisto di un semplice supermercato trasformandolo in un luogo polivalente riprendendo il concept di centro commerciale: sono presenti bar, centri per manicure, palestre e sale riunioni.

Nel realizzare **un'esperienza di acquisto unica e completa**, che permetterebbe di risollevarsi e sfruttare il negozio fisico, è opportuno identificare i vantaggi competitivi che potrebbe fornire il negozio se sfruttasse lo stesso tipo di servizio ininterrotto che viene garantita da un'offerta online; il successo dei grandi nomi dell'e-commerce è dovuto a vendite efficienti con prodotti di buona qualità abbinando un servizio di acquisto estremamente comodo; è opportuno quindi per il retailer sviluppare nuovi modelli di business implementati su innovazione, differenziazione e personalizzazione rendendo così l'acquisto un fenomeno coinvolgente.

## (1.2) Innovazione.

Molti retailer non riescono a cogliere la straordinaria importanza di questo aspetto perché spesso nascono per rispondere a delle esigenze di natura locale, di conseguenza non sono mai ricorsi a ingenti investimenti né hanno colto il relativo potenziale. Vista la rivoluzione digitale in atto per via del progresso tecnologico e l'avvento di internet, rappresenta un must implementare un'innovazione di

prodotto, di comunicazione e di distribuzione. Dalle ricerche emerge come l'innovazione debba essere soprattutto tecnologica insistendo su esperienze multiple che permettano di effettuare degli acquisti indipendentemente dal luogo, canale o dispositivo. La flessione del negozio fisico si traduce così in un'opportunità di indirizzare gli investimenti in modo mirato, così da rispondere puntualmente alle rinnovate esigenze del cliente proponendosi come leading innovator di settore.

Affermare che i consumatori abbiano perso il fascino di fare shopping in un negozio fisico è errato e basta girare in centro a Roma, Milano, Londra, New York per esempio durante il periodo natalizio, per rendersene conto. Tuttavia nel commercio al dettaglio quello che conta non è ciò che hai fatto ieri ma ciò che sta succedendo ora e cosa succederà domani e i dati ci mostrano che le abitudini dei consumatori stanno cambiando: i principali canali di vendita, la velocità di consegna degli ordini online, l'ispirazione all'acquisto sono delle variabili che stanno entrando in gioco proprio ora. Le vendite online sono in crescita di quasi 5 volte il tasso di vendita al dettaglio tradizionale che rappresenta ancora il canale preferito di acquisto; i negozi devono sfruttare l'innovazione tecnologica per trasformarsi in luoghi nei quali sia possibile costruire solide relazioni con una clientela fidelizzata, il vantaggio dell'elemento umano nei negozi fisici rappresenta un differenziale estremamente potente e valorizzarlo diventa cruciale nella gestione aziendale del punto vendita.

Per fronteggiare tali mutamenti e sfruttarli come opportunità innovativo-tecnologica, BCG ritiene il CIO una componente fondamentale che deve trovare il modo di ridurre le spese operative IT ("information technology") quotidiane e applicare i risparmi sull'innovazione digitale sia sul canale online che offline. Il CIO è colui che all'interno di un'azienda sta a capo delle informazioni ed oltre ad avere delle responsabilità sul sistema interno dell'azienda, ha il compito di lavorare su dati ("insight") che la direzione userà per attuare le giuste strategie operative. Oggi il CIO fa parte di un team che affronta un imperativo "do or die" con il digitale, deve fornire le giuste leve dell'information technology (IT) che dovranno essere utilizzate dal retailer per investire su infrastrutture e-commerce ma soprattutto su uno sviluppo omnicanale; gli investimenti nelle filiere digitali che ci sono dietro ad uno sviluppo omnicanale non sono percepite dal consumatore ma sono essenziali al fine di ottenere un vantaggio rispetto ai competitors.

Come si manifesta questa innovazione tecnologica? Oggi è possibile ottenere ciò di cui uno ha bisogno velocemente ed in maniera comoda: si può acquistare il prodotto online e ritirarlo per strada o in negozio ("click and collect"), si può acquistare in 45 secondi dall'entrata in negozio un prodotto che è stato localizzato tramite app nel punto di vendita stesso, si può pagare con il telefono, si può sfruttare la "virtual reality" come ha fatto North Face ovvero entrare in un ambiente virtuale tipico di un negozio dove il cliente partecipa con amici come se stessero facendo shopping insieme, gli utenti

sono portati in negozi 3D online e totalmente interattivi offrendo appunto un'esperienza d'acquisto superiore, divertente e coinvolgente.

Abilitare queste innovazioni sta diventando la responsabilità principale dei retailer eppure secondo la ricerca svolta da BCG l'innovazione sulle organizzazioni IT è ancora bassa e nessun rivenditore tradizionale sta così avanti nell'uso della tecnologia digitale da avere un vantaggio insuperabile sul mercato. Quello che i retailer stanno cercando di capire è come finanziare queste innovazioni (pensiamo a moderni schermi tecnologici all'interno di un negozio con cui visualizzare il prodotto e procedere all'acquisto<sup>2</sup>) difatti per i CIO è tutt'altro che semplice reperire ingenti fondi di investimento per il digitale; la loro abilità sta nella capacità di acquisire competenze nelle basi dell'IT così da applicare le risorse liberate all'innovazione digitale; il budget chiaramente varia a seconda della tipologia e della dimensione del retailer: dal sondaggio emerge un intervallo che va dal 3,9% delle entrate ad un minimo dello 0,6%. Una parte significativa della spesa media di questo budget è destinata alle infrastrutture e al supporto dell'applicazione e lo studio suggerisce come sia proprio questa la quota da ridurre per creare più fondi per l'innovazione.

Come si è in grado di capire se l'organizzazione IT di un retailer sta effettivamente sfruttando leve di innovazione digitale al fine di garantire una migliore esperienza d'acquisto? Sicuramente è in parte visibile da come è strutturato il negozio fisico, dalla capacità dei clienti di "tracciare e rintracciare" il prodotto, la funzionalità delle applicazioni mobili ecc...

In generale esistono 4 aree critiche sulle quali un retailer deve agire:

- 1) Supporto per la personalizzazione, ovvero essere in grado di sfruttare la tecnologia per rafforzare le relazioni individuali con i consumatori; per misurare il livello di personalizzazione possono essere utilizzati due indici:
  - a. Acquisizione dei dati dei consumatori, infatti per guidare la personalizzazione e la creazione di relazioni devono essere raccolti dei dati da piattaforme multiple che permettono di approfondire il comportamento dei consumatori: la composizione del suo paniere, i cicli di domanda, ecc....
  - b. Capacità di costruire, da parte del rivenditore, micro-segmenti di consumatori "targettizzandoli" in un'offerta; quindi utilizzare le informazioni per formare offerte di marketing: la vera sfida non è raccogliere dati ma saperli usare ("insight").
- 2) Funzionalità omnicanale, il cliente si aspetta continuità tra regno fisico e online quindi che non ci siano frizioni tra uno e l'altro, si riducono i punti di attrito ovvero i conflitti tra le diverse modalità di vendita esortando piuttosto sulla consistenza e sulla continuità di acquisto tra

---

<sup>2</sup> Totem touchscreen, ne parleremo in dettaglio più avanti

canali; se un prodotto è esaurito in negozio il cliente si aspetta che attraverso un tablet ne venga segnalato un altro vicino dove poter reperire lo stesso prodotto.

In termini tecnici il retailer deve creare una catena di approvvigionamento (“supply chain”) digitale che fornisca una visione end-to-end dell’inventario.

- 3) Investimenti in e-commerce che stanno diventando una realtà anche nei paesi in via di sviluppo: secondo una ricerca BCG nel 2022 i mercati emergenti rappresenteranno circa 3 miliardi di utenti, tutti faranno acquisti online. Uno scenario economico promettente ma anche molto frammentato in quanto i livelli di sviluppo digitale sono eterogenei e quindi cambiano esigenze e priorità nell’acquisto; unico punto in comune è il primato nell’utilizzo degli smartphone.
- 4) Scoperta dell’innovazione, ovvero l’intraprendenza dei retailer nel saper applicare idee e tattiche che non si verificano normalmente.

In base all’approccio dei retailer su queste quattro variabili è possibile segmentare gli stessi in due grandi categorie: gli *innovatori leader* sono coloro che effettuano sofisticate analisi dei dati dei consumatori: per esempio sul numero di visite o sulle azioni intraprese come l’abbandono dell’uso dei carrelli; adottano un approccio omnichannel e utilizzano le analisi per ottimizzare le loro spese di marketing, i loro prezzi e l’esperienza online.

L’altra categoria sono gli *operatori tradizionali* che potremmo definire “outsider” poiché seguono ciò che gli innovatori fanno anche piuttosto lentamente. Per quanto riguarda gli investimenti in software e infrastrutture di e-commerce va detto che ambo le categorie si sono concentrate sul front-end delle loro operazioni quindi sulle piattaforme e app di web commerce o strumenti che ottimizzano strategie di marketing e il coinvolgimento di clienti. Gli innovatori leader hanno acquistato più strumenti di personalizzazione e investito maggiormente nella supply chain realizzando partecipazioni in merchandising (oggi particolarmente in voga soprattutto nel settore dell’abbigliamento) e nella tecnologia in modo da migliorare la gestione dell’inventario del magazzino. Entrambe le categorie sono state particolarmente poco attive nello “scoprire l’innovazione” (4° variabile) quindi nella ricerca di attività non convenzionali in relazione a nuove tecnologie, pochissimi CIO ad esempio hanno concordato di beta testare nuove tecnologie o sponsorizzare hackathon, un evento della durata di circa uno o due giorni destinato a informatici e dedicato alla collaborazione intensiva su un progetto comune, specialmente in materia di software.

Ciò che caratterizza veramente aziende come Amazon, Google, Netflix e Spotify non sono tanto le idee, sicuramente originali e credibili, ma l’approccio al miglioramento continuo dei loro prodotti chiave che si basa sul modo in cui gestiscono la tecnologia e lo sviluppo del software.

Una realtà che si sta affermando è quella del “cloud-computing” che consiste nella distribuzione on-demand delle risorse IT tramite Internet, con una tariffazione basata sul consumo. Piuttosto che acquistare, possedere e mantenere i data center e i server fisici, è possibile accedere a servizi tecnologici quali capacità di calcolo, storage e database sulla base delle proprie necessità affidandosi ad un fornitore cloud appunto. Queste tecnologie, ancora poco diffuse, permettono di ridurre i costi di infrastruttura e di ammortamento e sono utilizzate soprattutto per facilitare la connessione alle piattaforme di social media, gestire le applicazioni mobili e supportare le iniziative di e-commerce ma le soluzioni potenziali che possono offrire sono veramente vaste: tra cui analisi dei dati, gestione dei data master, approvvigionamento e gestione delle relazioni con i fornitori e sicurezza informatica. Se da una parte la tecnologia continua ad offrire nuove opportunità per chi acquista dall'altra aumenta il rischio legato alle informazioni informatiche e all'accesso abusivo ai dati riservati. Viene stimato che più della metà dei consumatori teme che i propri dati personali possano essere violati o possano subire un attacco di pirateria informatica mentre utilizzano lo smartphone, questo li induce a non cliccare su pubblicità o pop-up che compaiono su siti web. I retailer sono tenuti a garantire ai consumatori piattaforme IT sicure ed affidabili in tutti i touchpoint utilizzando per esempio dei cloud in grado di immagazzinare informazioni e scambiarle piuttosto che gestirle autonomamente dall'interno. Il livello di sicurezza dei sistemi informatici deve essere una questione di primaria importanza per il top management che deve definire un budget ad hoc da destinare al miglioramento, alla manutenzione e agli aggiornamenti del sistema IT.

#### (1.2.1) Uno sguardo al futuro.

William Gibson afferma “il futuro è già arrivato solamente non è stato ancora uniformemente distribuito”. Nell'introduzione ci siamo chiesti quale fosse il futuro del retail e se effettivamente avremo un futuro senza negozi. A questo punto della trattazione sappiamo qualcosa di più riguardo al fenomeno ma di certo non possediamo una sfera di cristallo. Gibson con la sua citazione ha voluto affermare che per ogni contesto esiste un'area geografica che sta avanti rispetto al resto del mondo, rappresenta dunque il “futuro” per il resto del mondo, se non altro nel breve periodo. È per questo motivo che risulta importante svolgere un'attenta analisi nei confronti della Cina che non solo fa da capofila in quanto incarna per prima lo sviluppo e l'innovazione, ma offre importanti spunti che se saputi interpretare rendono innovativo il manager che l'ha saputi cogliere rendendo la sua azienda a sua volta in grado di sfruttare vantaggi prima di altri.

Il concetto di nuovo è relativo, si manifesta su tre dimensioni:

1. *Nuovo per l'impresa* → un qualcosa di nuovo o significativamente migliorato all'interno dell'impresa.

2. *Nuovo per il mercato* → quando l'impresa introduce per prima l'innovazione all'interno del suo settore e può includere una linea di prodotto o un'area geografica.
3. *Nuovo per il mondo* → quando l'innovazione è introdotta dall'industria per la prima volta in tutti i mercati e in tutte le industrie sia nazionali che internazionali.

Il consumatore cinese è stato evidentemente precursore nell'acquisto online in particolar modo mediante smartphone. Oggi questa previsione è divenuta realtà con acquisti mediante mobile che crescono in maniera dirompente tanto che soprattutto in Cina e negli Stati Uniti si tende a parlare di m-commerce<sup>3</sup>. Il produttore di smartphone cinese Xiaomi è stato uno dei primi a decidere di abbandonare il canale di vendita tradizionale degli operatori telefonici, dedicandosi esclusivamente alla vendita online e realizzando per ogni lancio di nuovi prodotti festival di vendita online, con eventi esclusivi o flash sale per attrarre il consumatore.

A fronte di questo trend le grandi aziende hanno saputo coglierlo come opportunità offrendo tale servizio e personalizzandolo, come ha fatto Omega che nella vetrina di Zurigo ha affiancato ad ogni orologio un codice QR con il quale visualizzare informazioni rilevanti allegando la possibilità di acquistarlo e ottenerlo in giornata a casa. Come potete vedere le variabili che abbiamo introdotto nella narrazione tornano nei casi esemplificativi delle grandi aziende, in questo caso la spedizione in giornata a voler significare che non si tratta di concetti che devono restare vaghi e teorici ma l'abilità del manager e del marketing manager sta proprio nel saper fare suo il concetto e improntarlo in maniera innovativa.

Già nel 2016 in Cina è stato introdotto Amazon Go ovvero un negozio alimentato da una tecnologia che prescinde dalla presenza di cassieri o procedure di pagamento. Nel fare la spesa entrando si scansiona il telefono per poi prendere tutto ciò di cui si necessita; una volta usciti vengono tracciati i prodotti mediante fotocamere e sull'account Amazon arriva la fattura automaticamente con un app dedicata.

- Amazon prevede di aprire circa 3000 negozi entro il 2021 e chiama la sua tecnologia "Just Walk Out", il cliente passa attraverso la cassa e gli vengono memorizzati i dati di acquisto ancora una volta prelevati in modo da poter offrire al cliente un'offerta personalizzata.
- JD permette tramite riconoscimento facciale di pagare senza utilizzare portafogli o smartphone.
- 7Fresh ha introdotto dei carrelli intelligenti che portano i consumatori direttamente nei corridoi in cui si trovano i prodotti desiderati e schermi che mostrano il valore nutrizionale dei prodotti e il luogo di origine.

---

<sup>3</sup> mobile commerce

Un elemento importante non è soltanto quello di capire come emulare i modelli di business di queste grandi aziende ma capire anche in che modo eventualmente fare squadra con loro, i retailer devono esaminare i loro clienti e target e le loro capacità di adattarsi alle nuove tecnologie.

- Carrefour ad esempio ha recentemente aperto il suo primo negozio “Carrefour Le Marche” in collaborazione con il colosso cinese Tencent a Shanghai. Thierry Garnier direttore esecutivo di Carrefour ha affermato: “consideriamo il mercato cinese come un vero laboratorio che può ispirare il resto del gruppo”.

### (1.3) Differenziazione.

I retailer devono trovare il modo di differenziarsi almeno in una di queste aree non solo se vogliono raggiungere una crescita sostenibile ma anche per garantire la loro sopravvivenza:

- Valore: è sempre stato un fattore nel comportamento del consumatore d'altronde tutti amano fare un affare. La concezione di valore è però mutata nel tempo, in tradizione veniva inteso come equilibrio dei costi in termini di qualità o servizio consentendo al consumatore di scegliere ed esprimere i propri gusti attraverso la selezione dei prodotti. Oggi si legge come costo d'acquisto in quanto la crisi ha portato ad essere il prezzo il driver del processo decisionale e allo stesso tempo la tecnologia ha permesso un'immediata comparazione di beni omogenei<sup>4</sup>, si deve a ciò il trionfo di fenomeni come Primark, H&M e Tiger.

Nonostante la crescita dell'online il negozio fisico mantiene la sua importanza ma allo stesso tempo si evolve coinvolgendo funzioni diverse. I consumatori necessitano ancora del contatto con il prodotto ma evidentemente non sono soddisfatti dell'esperienza d'acquisto che gli viene fornita. Secondo una ricerca svolta da Pwc nel 2017 le determinanti principali che stanno emergendo e si legano al concetto di valore sono la necessità di poter confrontare all'interno di un negozio fisico la disponibilità del prodotto in un altro<sup>5</sup>; inoltre il cliente vorrebbe poter visualizzare il prodotto all'interno di uno schermo e ordinare una gamma estesa di prodotti presso il punto vendita, senza tralasciare la fisionomia dello store che viene richiesta accogliente e stimolante. Altri motivi che spingono ad acquistare all'interno di un negozio sono la fiducia nel marchio, se il brand è stato bravo a creare un rapporto di fiducia con il cliente<sup>6</sup> quest'ultimo sarà felice di farne visita ed effettuare acquisti sfruttando un'esperienza

---

<sup>4</sup> Perfettamente sostituibili

<sup>5</sup> Attraverso tablet, come abbiamo visto parlando di innovazione tecnologica

<sup>6</sup> Brand loyalty

positiva. La qualità del prodotto rappresenta sicuramente un'altra determinante così come la possibilità di trovare articoli non comuni che il retailer volutamente mostra solo in negozio per attirare il flusso. Come sappiamo quando si entra in un negozio fisico si tende ad acquistare di più, il retailer ben sa che il consumatore potrebbe essere spinto ad effettuare un ulteriore acquisto oltre che all'articolo poco comune. La consegna del prodotto rapida e affidabile, le politiche di reso e l'assortimento sono altri driver che guidano la scelta di acquisto presso un retailer piuttosto che un altro.

Come si realizza la creazione di valore?

Una *gestione spietata dei costi* in modo da ridurre costi estranei quindi offrire prezzi competitivi; a tal fine sono necessarie degli accorciamenti della supply chain e rimuovere intermediari di secondo ordine, esternalizzare le funzioni non core, migliorare la produttività e semplificazione massima.

Sviluppare un'*offerta standardizzata* ovvero di una gamma limitata di prodotti per il cliente premiata da un prezzo più basso e cercando di insinuare nella testa del consumatore che "a basso costo" può anche essere sinonimo di "buona qualità".

Infine *semplicità*: dal design del negozio semplice ed uniforme fino ad arrivare ad un modello di business chiaro, coerente e ripetibile in modo da assicurare una maggiore efficienza.

- Convenienza, un acquisto conveniente è sempre stato un desiderio dei consumatori e oggi ancor di più poiché ricchi di impegni e privi di tempo. La convenienza rappresenta loro il modo per salvare questo bene prezioso.

In che modo ottenere la convenienza?

I clienti si aspettano *esperienze omnicanale*, la gestione sinergica dei canali di comunicazione d'impresa e dei touchpoint per migliorare la loro esperienza d'acquisto.

Il passaggio dalla multicanalità, nata negli anni 2000 con l'esplosione di internet, all'omnicanalità è iniziato a diffondersi nei vertici manageriali dal 2014 con la diffusione dell'i-pad e va correlato ad un'altra tendenza che ha preso piede nella cultura aziendale ovvero quella della "customer centricity": persone, processi e sistemi devono essere incentrati sul cliente in modo da ottimizzare l'esperienza indipendentemente dal canale<sup>7</sup> di contatto, l'attenzione inizia ai vertici e la sua voce deve essere ascoltata e monitorata.

Il "Customer Relationship Management" (CRM) è una strategia per la gestione di tutti i rapporti e le interazioni di un'azienda che hanno luogo con i potenziali clienti e quelli esistenti. Il modello di business dell'azienda deve essere fondato su questo principio, solo così è possibile fornire un'esperienza continuativa e coerente che permetta al cliente di relazionarsi

---

<sup>7</sup> "Touchpoint"

con la marca in ogni suo punto di contatto e che non si limiti ad un incontro casuale, per strada entrando in negozio, o online con una comparsa della pubblicità sui social. Il cliente deve poter “toccare” e interagire con il brand su ogni luogo e piattaforma possibile, in questo modo il consumatore risparmia tempo e l’acquisto è per lui conveniente, ma sa anche di essere rilevante per l’azienda e al centro dell’attenzione, presupposti per costruire una relazione fiduciaria tra le due parti che garantisce il successo della società. Affinché ciò sia possibile è necessario partire dalle fondamenta e diffondere la cultura nelle menti di tutti i dipendenti e di tutti coloro che interagiscono con l’azienda: bisogna trasmettere idee, valori e convinzioni che sono alle base di un’organizzazione. Improntando una tale strategia di business è fondamentale correlare un modello orizzontale di modo che la comunicazione rapida e diretta<sup>8</sup> prevalga su una burocratica gerarchia e si favorisca la circolazione di idee, informazioni e tutti quei fattori che permettono di rispondere tempestivamente alle richieste di mercato per coglierle come opportunità.

Pwc ha proposto una suddivisione dei consumatori tra “survivalist” e “selectionist”: i primi sono quelli che pongono la convenienza al centro delle loro decisioni d’acquisto di conseguenza sconti e offerte rappresentano per loro fattori critici di successo; i secondi invece mantengono un gusto per il brand affezionandosi ad esso, anche se dal mio punto di vista tale distinzione non è categorica in quanto sappiamo come le due parti possano conciliare tra loro, il prezzo infatti può rappresentare proprio il mezzo attraverso il quale fare leva sulla convenienza di acquisto per il consumatore, portandolo a fidelizzarsi con il brand mediante un’esperienza omnicanale. In Italia prevale la categoria dei survivalist, gli italiani hanno un’elasticità della domanda al prezzo molto alta<sup>9</sup> e sono disposti a comprare all’estero pur di usufruire di vantaggi economici: il prezzo rappresenta il “driver” nella scelta di acquisto.

Se compreso l’approccio omnicanale risulta più semplice comprendere il motivo per il quale il traffico in negozio sia diminuito<sup>10</sup>, ma si tratta di una tendenza assolutamente naturale e inevitabile che va di pari passo con il progresso tecnologico; anzi è positivo che i retailer abbiano smesso di guardare con astio alla vendita online, l’obiettivo ora è quello di aumentare il tasso di conversione delle visite in negozio attraverso un’esperienza efficace ed allettante: la cura dell’insegna, il format dello store, lo stesso percorso esperienziale sono tutti fattori che devono garantire una coerenza di messaggio.

Il secondo elemento risulta essere la *smart distribution* che permette consegna giusta al momento giusto e *costruire una partner solida tra IT technology e business*.

---

<sup>8</sup> “social enterprise”

<sup>9</sup> Inferiore solo a paesi in via di sviluppo come Cile, Messico e Brasile

<sup>10</sup> Nel 2017 viene stimata una flessione del -8,5% in termini di negozio d’abbigliamento

Infine i retailer devono essere in grado di *gestire la complessità* dal momento che i consumatori oggi non si aspettano solo praticità ma la esigono gratis, mentre per i retailer è pacificamente costoso gestire un'esperienza cliente “sempre e ovunque, comunque”, sia in termini di investimenti in IT sia di distribuzione: la soluzione sta nel rendere la scelta di prodotto un'illusione senza sostenere costi aggiuntivi.

- Esperienza: fornire il prodotto giusto al momento giusto non è più sufficiente, i clienti oggi hanno compreso il loro valore e non hanno paura di sfruttarlo: servizio eccellente, ambiente commerciale attraente e prodotti esclusivi sono delle soluzioni messe in atto dai retailer per creare esperienze uniche ma non sono sufficienti, vince chi riesce a spingersi oltre, chi riesce a creare un'offerta tanto personalizzata da spingere il consumatore ad investire tempo e fatica nella costruzione di un rapporto che reputa maggiore in valore assoluto del suo costo opportunità, ovvero della possibilità di impiegare quel tempo<sup>11</sup> in altro. La creazione di un rapporto fiduciario con il consumatore è uno di quegli strumenti che permette di massimizzare l'esperienza d'acquisto, il retailer deve rafforzare questo legame attraverso investimenti su aspetti chiave del brand e fidelizzare la clientela con offerte personalizzate o accesso speciale a sconti, il cliente attraverso la diffusione di un giudizio positivo<sup>12</sup> incrementa la reputazione del brand: riflettete un momento su quanti acquisti fate solo grazie al consiglio di un amico, genitore o conoscente. Best Buy, principale retailer americano di elettronica, si è soffermato molto sull'importanza di clienti fedeli e ha deciso di erogare servizi privati dedicati soltanto ai clienti premium come giornate di shopping dedicate, possibilità di acquistare prodotti a disponibilità limitata e servizio di consulenza a domicilio. I consumatori italiani dimostrano di essere particolarmente interessati alle carte fedeltà e più della metà dimostra di essere propenso ad acquistare maggiormente in un negozio che offre tale servizio; essendo il prezzo il driver più importante la maggior parte di queste carte permette sconti ulteriori ma anche il tema della sostenibilità è decisamente in voga con l'offerta di esperienze che permettano di incrementare la corporate social responsibility. Un altro modo per rafforzare la fedeltà del cliente è attraverso lo sviluppo di prodotti con marca propria di alta qualità, si tratta di una strategia di “private label” che consiste nel creare un prodotto non acquistabile da nessun altro retailer ed in un Paese in cui l'elasticità al prezzo è un fattore chiave può rivelarsi una grande strategia.

Altri modi per valorizzare l'esperienza sono fornire servizi personalizzati, possibilità di controllare velocemente online se il prodotto è in magazzino, Wi-Fi presente in negozio,

---

<sup>11</sup> ... e il consumatore di oggi ne ha poco

<sup>12</sup> Word of mouth / passaparola

possibilità di pagare con lo smartphone, ma soprattutto viene richiesto un *personale di vendita specializzato*. Dal campione stimato Pwc 2018 per il 57% rappresenta un fattore di successo del negozio davanti allo spostamento comodo e rapido al suo interno. Il talento del personale di vendita è stato considerato per lungo tempo un asset di seconda mano e veniva valutato con un ROI discutibile, per questo motivo è sempre stato accantonato e non valorizzato. Pensiamo ai dipendenti di grandi retailer come H&M o Zara in cui i dipendenti sono assunti con contratti temporanei o di prova che si concludono nel breve termine.

Rispetto a variabili quali prezzi, prodotto, disponibilità di magazzino e politiche di reso, il personale di vendita specializzato è sempre stato posto su un gradino inferiore ma studi recenti come quelli dell'università di Wharton hanno dimostrato la potenzialità del personale di vendita che potrebbe diventare il vero fattore distintivo di un brand: ricordo che da ragazzo acquistai un giubbotto Stone Island e rimasi molto sorpreso dalla disponibilità dell'addetto, il quale mi lasciò il suo numero di telefono e mi chiamò qualche giorno dopo per confermarmi l'arrivo in store del prodotto: oggi questo non rappresenta un valore aggiunto, se non lo hai è penalizzante.

- Nike per esempio ha trasformato i propri punti vendita in arene sportive dove il cliente può provare qualsiasi tipo di articolo e interagire con il personale.
- Apple rappresenta un modello da cui prendere spunto con un personale disponibile ma soprattutto indispensabile all'interno del negozio che usufruisce di strumenti tecnologici e innovativi per realizzare qualsiasi bisogno del consumatore.

Dillard ha eseguito un altro studio sul personale di vendita sottoposto a degli specifici corsi online: il risultato della ricerca è stato un incremento dell'1,8% sulle vendite per ogni dipendente che ha usufruito del modulo di insegnamento e inoltre viene considerata la "simpatia" del personale una variabile fondamentale. Gli addetti alle vendite sono quindi una risorsa fondamentale per orientare i clienti finali alla scelta del prodotto e non si parla più di commessi ma di veri e propri consulenti esperti nella vendita, nel consigliare ai clienti i prodotti e servizi che meglio si attagliano a loro.

Valore, convenienza ed esperienza sono i fattori chiave della decisione di acquisto del consumatore e le aziende che non si concentrano su queste tendenze dirompenti faranno fatica a sopravvivere. Chiaramente lo smantellamento di vecchi paradigmi non è semplice da attuare ma apre anche a molte opportunità. Non esiste un modello per il successo ma è necessario sviluppare soluzioni uniche che aggiungano valore ai propri clienti coerentemente con la propria "value proposition". Per molti adattarsi a questa realtà sarà una sfida che richiederà una trasformazione radicale del proprio modo

di pensare, del proprio mercato e del proprio modello operativo. I clienti chiedono valore, praticità e un'esperienza ininterrotta che concorrenti sono in grado di offrire, rispondere a queste necessità è la più grande sfida per i leader aziendali e ciò che non possono proprio fare è ignorare il fenomeno.

Sephora merita una parentesi dedicata perché il format del suo store è interessante in relazione a questa trattazione, dopo vedremo perché. L'azienda ha trasformato i negozi in *showroom* per invogliare il cliente e stimolarne l'immaginazione: si tratta di un ambiente, diverso dal negozio di vendita, in cui è esposta la gamma di articoli che un'organizzazione commerciale è in grado di offrire alla clientela inoltre è possibile effettuare degli ordini in modo che il prodotto venga spedito a casa del cliente da un magazzino o da un negozio esterno.

## (1.4) Personalizzazione.

Per decenni i retailer hanno posto l'attenzione su due principali tipologie di competenze necessarie: il "real estate" per la gestione della rete di punti vendita e il merchandising per il giusto assortimento sullo scaffale. Oggi queste tematiche sono secondarie a quelle digitali, omnicanalità, supply chain e gestione delle operations: sono queste le variabili sulle quali i retailer devono investire maggiormente in modo da gestire l'inevitabile contrazione della rete di negozi.

Lo sviluppo delle nuove tecnologie e il processo della digital transformation stanno cambiando il contesto in cui viviamo, le abitudini e le aspettative dei consumatori che diventano sempre più digitali; dall'altra parte esistono sempre maggiori opportunità di sfruttare gli asset a disposizione in primis i dati che possono essere utilizzati da tutti mentre fino a qualche anno fa risultavano a beneficio di pochi players, oggi però sono accessibili a livello economico e devono essere utilizzati in modo da rendere efficaci i processi decisionali.

La realizzazione di un'offerta personalizzata non può prescindere dal ricavare degli *insights* ovvero la capacità di sfruttare i dati sapendogli attribuire un significato, ovvero definire un contesto intorno al semplice numero in modo da realizzare strategie mirate e precise. Rappresenta anche questo un investimento sul quale le imprese hanno capito di dover puntare per esempio con l'introduzione di figure interne specializzate che riescano a elaborare utili analisi dalle quali beneficino azienda e consumatori.

La digitalizzazione del cliente, l'abbattimento delle barriere nell'utilizzo del dato ma soprattutto la concorrenza sempre più aggressiva sono gli elementi che incidono sull'esigenza di una personalizzazione dell'offerta e alla necessità di una monetizzazione del dato<sup>13</sup>.

Perché l'insight è una componente essenziale nella personalizzazione di un'offerta?

---

<sup>13</sup> "data monetisation"

Gli Italiani desiderano ricevere offerte “real time personalizzate” in quanto il marketing relazionale che imposta il cliente al centro dell’attenzione e non il prodotto si sta propagando sempre di più. Costruire un rapporto duraturo con il cliente diviene cruciale e il dato e la sua interpretazione permettono di conoscerlo a fondo dalla storia di acquisto all’adesione di iniziative di fedeltà. In questo modo si ridefinisce automaticamente la migliore offerta per ogni singolo cliente e con un monitoraggio costante dei risultati e delle tecniche di apprendimento automatico è possibile attivare un processo di ottimizzazione continua.

Abbiamo citato poco fa il “data monetisation” in cosa consiste? Ma soprattutto come i retailer possono tramutarla in opportunità? I retailer possono integrare il loro business diventando provider di analisi standard e definire attività di co-marketing con partner mirati grazie ai dati da cui possono definire i profili dei consumatori, in questo modo possono creare dei ritorni aggiuntivi dalla vendita del dato e ridurre gli investimenti promozionali facendosi co-finanziare campagne mirate.

I dati possono essere utilizzati per personalizzare la comunicazione ma è necessario farlo con cautela per evitare che il consumatore si possa sentire “spiato” o che sia violata la sua privacy. In ogni caso il digital marketing e l’intelligenza artificiale rappresentano due pedine che stanno acquistando sempre maggiore rilevanza questo perché l’informazione nel processo di acquisto di un prodotto è sempre più importante: vengono consultate recensioni online, pareri di influencer, si trova ispirazione direttamente dai social media o dal sito del retailer stesso, viene screditata invece l’informativa tramite e-mail probabilmente perché considerata troppa invasiva e “spam” mentre le e-mail vengono associate piuttosto a comunicazioni di lavoro. I consumatori cercano dei prodotti in grado di fornirgli una gratificazione immediata riducendo lo spreco di tempo, sappiamo che il consumatore di oggi si sente perennemente indaffarato ed è per questo motivo che gli vengono fornite delle soluzioni al problema, gli vengono offerti infatti dei sistemi in grado di facilitarli l’operazione d’acquisto, come l’influencer che gli consiglia il prodotto sulla base della sua esperienza o il meccanismo del cross-selling attraverso il quale appaiono online prodotti correlati a ciò che il consumatore ha già cercato<sup>14</sup> o anche un sito che gli permetta di confrontare recensioni di consumatori che hanno già provato il bene, tutto ciò che possa rendere il processo di acquisto qualcosa di semplice e ciò può avvenire solo con la lavorazione del dato che permette di realizzare un’offerta catalogata sulle preferenze del consumatore.

Amazon Echo, Google Home, Siri, Alexa sono tutti degli strumenti che si muovono verso la stessa direzione: personalizzare l’offerta del consumatore facendogli vivere un’esperienza ricca e unica.

La velocità di consegna è una variabile che stimola e valorizza al meglio la gratificazione di un’esperienza immediata e numerosi brand ci stanno puntando molto: pensate a Mc Donald che regala

---

<sup>14</sup> La famosa formula “pensiamo ti possa piacere anche...”

i “Chicken Mc Nuggets”, oppure alla pizza che viene regalata se si supera un certo limite di tempo di consegna; secondo un campione intervistato da Pwc nel 2018 il 44% degli italiani sarebbero disposti a pagare un costo addizionale per la consegna in giornata, Amazon prime ne è la prova.

La popolazione mondiale è sempre meno attratta dalle forme di pubblicità tradizionali, il consumatore desidera avere informazioni dettagliate a portata di mano e in qualsiasi momento: cosa fanno i nostri amici, quali sono i brand del momento, quali sono i nuovi trend dettagliati dagli influencer più famosi. I retailer e le aziende di consumer goods devono trovare strade diverse e innovative per raccontare la propria storia e creare una connessione con i consumatori: con Facebook le aziende digitalizzano il proprio catalogo attraverso banner pubblicitari soprattutto nel mondo Occidentale, mentre i cinesi fanno lo stesso con We Chat; tramite Instagram e Facebook sono “linkati” i prodotti in magazzino potendoli acquistare semplicemente via smartphone.

Il social media è uno strumento potente perché crea “engagement” con il consumatore, un coinvolgimento emozionale che può essere forte, potente, in grado di raccontare delle storie<sup>15</sup>: un’esperienza a 360 gradi in cui il consumatore trovi fonti di ispirazione, guardi prodotti, sia in grado di confrontarli con altri e infine la possibilità di chiudere il cerchio con l’acquisto del bene.

Secondo un sondaggio effettuato da Forbes nel 2019 l’84% dei professionisti di marketing e delle comunicazioni hanno lanciato una campagna che prevede il coinvolgimento di un’influencer, il quale condividendo la sua esperienza personale, motiva il consumatore a far parlare di sé e lasciare una traccia tramite commenti e giudizi quindi dati che se saputi contestualizzare cosa rappresentano? Insights esatto. Gli influencer meritano una parentesi in quanto sono divenuti ormai un vero e proprio business: motivano le persone ad essere attive e a mettere in discussione tutto; si tratta di una forma di CRM in quanto è un modo per collocare al centro il consumatore. Se guardassimo all’influencer con una visione olistica potremmo giungere ad una conclusione interessante: cosa fa un influencer? Coinvolge nuovi clienti, è uno strumento per raccogliere feedback costruttivi, ma soprattutto sono delle figure che meritano investimenti in formazione in modo da valorizzare tali risorse e garantire una relazione di qualità con il cliente anche in termini di fiducia, vi ricorda qualcuno? Probabilmente sì, infatti l’influencer One-to-One assomiglia molto al personale di vendita.

## (1.5) Un grosso squalo bianco.

Noi sappiamo che il consumatore ama ancora toccare, sentire, provare i prodotti prima di comprarli; sappiamo che è alla ricerca di un’esperienza unica che può essere valorizzata con prodotti unici ed

---

<sup>15</sup> In termini tecnici: mission, vision e values

esclusivi presenti solo in negozio o con un personale di vendita specializzato o con eventi privati che vadano a premiare i clienti più fedeli.

L'e-commerce è come un grosso squalo bianco all'interno di un acquario: l'acquario diventa più bello se arricchito con i pesci giusti, altrimenti quelli sbagliati possono fare una brutta fine.

La verità è che i consumatori visitano ancora regolarmente i negozi fisici ma vogliono qualcosa di innovativo che massimizzi la loro esperienza d'acquisto, in tal senso risulta essenziale l'ingegno e la capacità di sviluppare *nuovi modelli di business* che partano dall'esperienza della persona in modo tale che l'investimento in tecnologia sia più facilmente assimilabile dall'eco-sistema aziendale. I nuovi modelli di business devono essere capaci di integrare più elementi ed essere abilitati da molteplici tecnologie. Per il retailer questo non significa puntare su uno specifico modello ma ridisegnare un ecosistema di business dove queste modalità convivono con altre che offrono dei nuovi servizi, con l'obiettivo di soddisfare i consumatori proprio nel modo in cui vogliono essere serviti rispetto ad un semplice "dare loro quello che vogliono".

Questo implica ridefinire i programmi di loyalty, aggiungere modalità di fruizione dell'e-commerce all'interno di un servizio guidato da contenuti innovativi, cercare asset digitali esistenti su cui realizzare operazioni di ricerca di sinergie, valutare acquisizioni di "content provider" tematici ed integrarli nella propria strategia digitale.

## CAPITOLO 2. E-Commerce e Negozio Fisico, il contributo della letteratura scientifica.

Abbiamo descritto il fenomeno in maniera circolare durante il primo capitolo.

La vision del capitolo 2 è di analizzare nuove variabili del fenomeno, più specifiche, in grado di accorparsi al contributo che sarà dato alla letteratura nella parte finale della trattazione per poi cercare di attribuirgli una valenza empirica.

L'e-commerce è una tecnologia che permette di digitalizzare le caratteristiche di un prodotto o servizio, le informazioni vengono trasferite sulla piattaforma online riducendo i costi di transazione.

A beneficiarne sono ambo le parti:

- I *consumatori* risparmiano sui costi di acquisizione delle informazioni e non necessitano di sapere l'ubicazione dei negozi.
- I *venditori* possono ridurre le scorte vicino alle sedi dei clienti e possono usufruire di tecniche di marketing come discriminazione dei prezzi.

Grazie alla sua diffusione dirompente i consumatori possono spingersi oltre sfruttando nuove leve commerciali oltre i mercati tradizionali geografici, d'altronde non rappresenta che un nuovo canale di distribuzione alternativo a quello offline: nei settori in cui l'effetto sostituzione è maggiormente rilevante, come quello del turismo, la quota delle vendite online è superiore ma è pacifico considerando che la dipendenza da un servizio economico, affidabile e interattivo diventa ancor più virale se si tratta di transazioni transfrontaliere.

Nonostante il potenziale impatto sull'economia sia di primaria importanza ci sono ancora delle *frizioni* sul commercio elettronico nella sua diffusione in Europa segmentabili in:

- Socio-educativi → competenze digitali e abitudinarie.
- Psicologici → si provano emozioni più potenti quando si entra in negozio.
- Pratici → clienti che vivono vicino a centri commerciali o mercati.

### (2.1) La trasparenza delle informazioni.

Lo sviluppo del commercio elettronico ha avvantaggiato i consumatori che possono raccogliere autonomamente le informazioni sul prodotto o sul brand con la possibilità di fornire un giudizio velocemente. In relazione agli acquisti effettuati sulla piattaforma online esistono delle prove di deterrenza che inducono il consumatore ad abbandonare il canale digitale proiettandosi piuttosto su quello tradizionale, riducendo così il potenziale economico del commercio elettronico.

Il problema della **trasparenza delle informazioni** è vivo e reale, i consumatori spesso non riescono ad ottenere tutte le informazioni che desiderano e per paura di muoversi verso qualcosa di “oscuro” evitano l’acquisto sul network: è il caso di fornitori che non riescono a fornire la politica sulla privacy in maniera adeguata ma si manifesta anche nella semplice lamentela da parte di consumatori nel non riuscire ad ottenere le informazioni giuste in merito ad una stampante, in tal senso il negozio fisico deve essere in grado di completare il servizio poiché raccoglie tutte le istanze che non sono state coperte con la vendita online.

La trasparenza delle informazioni rappresenta l’elemento di deterrenza all’acquisto più importante, è opportuno tenere il concetto ben distinto dall’assenza di informazioni: il punto non è se ci siano o meno le informazioni riguardo al prodotto ma se queste siano utili o meno.

Sebbene il fenomeno sia di fondamentale importanza non esiste un software automatico in grado di definire il sito web trasparente ne esiste un manuale con delle linee guida da seguire per ottenere tale risultato.

Teniamo in considerazione allora due domande in modo da leggere la trattazione con una particolare lente:

1. Quali sono le informazioni che rendono, nell’ottica del consumatore, un sito web trasparente?
2. Attraverso quale meccanismo la trasparenza delle informazioni si tramuta in intenzione di acquisto?

La letteratura precedente definisce trasparenza delle informazioni quel meccanismo in grado di far conoscere al consumatore come un particolare output è ottenuto da un particolare input.

Il presupposto di questa affermazione è che i siti web agiscano come una scatola nera senza offrire un background teorico tanto meno una sorta di raccomandazione; in sostanza è il consumatore che deve essere in grado di saper leggere questa scatola nera in modo da renderla “trasparente”.

Trasparenza che si codifica con la conoscenza di un comune denominatore di informazioni: prodotto, fornitore e transazione.

Il framework CSLC ci aiuta a rispondere alla prima domanda, si tratta infatti di un sistema nato per concettualizzare la trasparenza delle informazioni percepite dai consumatori partendo dalle quattro fasi che li colpiscono durante il processo di acquisto:

- a) *Requisiti* → il consumatore accerta che il prodotto abbia le caratteristiche in grado di soddisfare i propri bisogni.

- b) *Acquisizione* → include tutto ciò che ha a che fare con l'ordine, il pagamento e l'ottenimento del prodotto.
- c) *Proprietà* → il consumatore implementa modifiche o operazioni di manutenzione.
- d) *La pensione* → il prodotto viene smaltito e trasferito con scarto effettivo.

La rilevanza del framework sta nell'intuizione di segmentare le informazioni che il consumatore necessita nelle diverse fasi del processo di acquisto in modo che siano precise e trasparenti piuttosto che fine a sé stessi. In base alla posizione che il consumatore assume all'interno della customer journey il sito dovrà suggerirgli le giuste informazioni in modo da rendere la sua esperienza completa.

Per quanto riguarda la seconda domanda non vogliamo analizzare le informazioni che generano trasparenza dal momento che il consumatore ne ha bisogno, bensì attraverso quali meccanismi impliciti un consumatore associa trasparenza all'informazione che si traduce in intenzione di acquisto.

Suddividiamo la trasparenza percepita dai consumatori in tre macro-categorie:

- *Trasparenza percepita del prodotto*: si riferisce alle informazioni che il consumatore può ottenere facilmente che gli permettono di conoscere le caratteristiche del bene.
- *Trasparenza percepita del venditore*: riguardano le informazioni che gli permettono di valutare le prestazioni di un e-vendor.
- *Trasparenza percepita delle transazioni*: le informazioni che permettono di abbattere i timori legati al buon esito di una transazione.

Concettualizzando le tre dimensioni della trasparenza sulla base dell'asse spazio-tempo tra:

- *Consumatori e prodotto*: si riduce la capacità di comprendere e analizzare il prodotto fisicamente.
- *Consumatori e e-vendor*: il cliente è impossibilitato dal valutare la credibilità di un venditore face-to-face.
- *Servizi di pagamento e consegna nel processo transazionale*: l'impossibilità di ottenere il prodotto subito dopo il pagamento accentua le preoccupazioni legate ad attività non regolamentate.

## (2.2) La fiducia.

Nel primo capitolo abbiamo dato spago allo “squalo”<sup>16</sup>, ne abbiamo descritto la sua ferocia e il suo potenziale senza dimenticare l’importanza del contesto e di come inserirlo all’interno della fauna.

Non ci dobbiamo dimenticare che i soggetti sono due: e-commerce e negozio fisico.

In questa parte della trattazione ci concentreremo su ciò che limita il commercio elettronico in modo da colmare il deficit con il nuovo negozio fisico suggellato dall’idea che verrà esposta.

Nel paragrafo precedente abbiamo parlato di alcuni elementi come deterrenti all’acquisto online e abbiamo riconosciuto alle informazioni poco limpide tale primato. Ebbene l’idea è quella di continuare su questa strada parlando di un altro deterrente all’acquisto: l’assenza di fiducia.

Ma perché dovrebbe limitare l’acquisto online? Il ragionamento è piuttosto intuitivo, ogni transazione per essere conclusa necessita di fiducia della controparte: nel momento in cui io acquisto senza conoscere né vedere l’e-vendor sto compiendo un atto di straordinaria fiducia, come mandare la propria ragazza in discoteca con le amiche.

La fiducia è un ingrediente fondamentale che garantisce la sostenibilità delle transazioni, senza di essa il confronto sarebbe retto da *incertezza* che rappresenta il deterrente all’acquisto: ciò che non è trasparente è incerto! Letta in questo modo ci suggerisce uno spunto interessante, non dobbiamo pensare che trasparenza delle informazioni, fiducia, requisiti di sicurezza... siano dei tasselli separati uno rispetto all’altro che facilitano, o meno, l’acquisto sulla piattaforma online; cerchiamo di avere una visione olistica e circolare del fenomeno come se ogni passaggio fosse caratterizzato da una relazione causa-effetto.

La trasparenza delle informazioni non si ottiene senza fiducia, e la fiducia come si ottiene? Un passo alla volta, lo vedremo in seguito.

Secondo PYMNTS e Signifyd, istituzioni che studiano e tracciano le frodi commerciali, si stima un valore potenziale di frode pari a 57,8 miliardi di dollari a Ottobre 2017 e circa il 40% dei consumatori intervistati teme di subire frodi quando acquistano online.

Lo studio del commercio elettronico non può prescindere da un’analisi dettagliata della fiducia tra le controparti, come si genera e che effetti ha. La letteratura ci suggerisce una chiave di lettura formata da un parallelismo fiducia/sfiducia, concetti opposti ma non esclusivi uno dell’altro.

Secondo McKnight la **fiducia** nel commercio elettronico si sviluppa su 3 dimensioni:

- Fiducia a livello intrapersonale → se l’*acquirente* tende a credere nella controparte.

---

<sup>16</sup> Paragrafo (1.5) “Un grosso squalo bianco”

- Fiducia a livello di sistema → se l'*intermediario* svolge una funzione di garanzia tanto da spingere un trustor ad inviare informazioni personali e pagamenti.
- Fiducia a livello interpersonale → se il *venditore* si fida della controparte quindi dell'effettivo pagamento o della credibilità dei dati fornitogli.

Quello su cui andremo a focalizzarci ora è il processo di trasferimento di fiducia e sfiducia da una controparte all'altra.

Prendiamo in considerazione le due parti:

- *Trustor*, rappresenta il fiduciario (colui che si fida) quindi un potenziale acquirente.
- *Trustee*, rappresenta la controparte ovvero colui al quale sto riponendo la mia fiducia (il sito web dove sto acquistando).

Nel commercio elettronico la relazione tra le due parti è cruciale in quanto non si tratta di un comune uomo-uomo, piuttosto di computer-uomo.

In quanti si fiderebbe di un computer, un non-essere-non-razionale non dotato di una mente, di un cervello, né di qualsiasi altro elemento intrinseco umano? Letta così io risponderei nessuno, si tratta di un ente troppo diverso e "sconosciuto" per riporre in lui fiducia, quindi trasmettere informazioni personali e pagamenti. Eppure ci fidiamo, come mai?

Geniali sono stati i contributi di Lewicki e Kim: il primo considera fiducia e sfiducia rispettivamente come asse x e y, il piano cartesiano darà così vita a quattro riquadri ognuno dei quali condito con una percentuale delle due variabili. Trasferendoci in un dominio storico piuttosto che matematico risulta esemplificativo il caso di Roosevelt e Stalin che durante la seconda guerra mondiale si sono alleati per abbattere Hitler nonostante non si fidassero uno dell'altro: alta fiducia; alta sfiducia.

L'altra geniale intuizione è quella di Kim: la fiducia deriva dalla **qualità**, o trasparenza, **delle informazioni**, dalla **reputazione** e dai **requisiti legali di sicurezza**<sup>17</sup>.

Nel mondo del commercio elettronico la fiducia viene trasmessa attraverso collegamenti ipertestuali avanti e indietro attraverso interazione e somiglianza percepite dalle diverse organizzazioni.

La fiducia "primordiale" è quella del consumatore verso l'intermediario il quale dovrà riuscire a trasmetterla anche verso il venditore. Allo stesso tempo è pacifico che la sfiducia possa essere trasferita da venditore a intermediario. Nel commercio elettronico il rischio percepito fa da deterrente all'acquisto, l'acquirente detiene le informazioni tracciabili solo dal sito web del venditore, a differenza di quanto accade nel negozio fisico, perciò l'affidabilità<sup>18</sup> dell'intermediario faciliterà la

---

<sup>17</sup> La trasparenza delle informazioni è stata affrontata nel paragrafo precedente, nei successivi andremo a trattare reputazione e requisiti legali di sicurezza.

<sup>18</sup> Reputazione che diventa fiducia.

transazione tra acquirente e venditore: fiducia e sfiducia verso intermediario e venditore sono antecedenti al rischio percepito e all'intenzione di acquisto.

## (2.2) Reputazione.

Come si costruisce una buona **corporate reputation**? Prima di definire il processo di “reputation building” va specificato che si tratta di un elemento distintivo dell'azienda all'interno del proprio ambiente di riferimento di conseguenza non è imitabile poiché basato su caratteristiche intrinseche dell'organizzazione stessa.

- 1) Alla base del processo di creazione della reputazione c'è la **corporate identity** ovvero ciò che definisce il sistema costituito da valori, vision e mission dell'impresa; sono i valori che descrivono l'impresa, si tratta di un fattore endogeno che l'organizzazione monitora e gestisce. Attraverso l'identità aziendale, l'impresa vuole comunicare:
  - a. La propria cultura, i principi e le credenze condivise all'interno dell'organizzazione.
  - b. La propria strategia, in che modo arrivare agli obiettivi desiderati e comunicati, si tratta del piano generale d'azione.

**L'identità** è un valore che si costruisce nel tempo affinché gli stakeholder possano sviluppare un giudizio consolidato e duraturo nel tempo, per questo si parla di *medio-lungo periodo*.

- 2) Successivamente troviamo la **corporate image**, che rappresenta invece l'insieme dei valori percepiti da parte degli stakeholder nel *breve periodo*; sono quelli trasmessi e percepiti dall'esterno, racchiusi nel concetto di immagine che si traducono in stima, rispetto, fiducia e credibilità. Essendo un concetto legato al breve termine viene considerato più rischioso poiché una mossa sbagliata potrebbe indurre lo stakeholder a farsi una cattiva immagine dell'azienda.
- 3) La **corporate reputation** rappresenta peraltro il frutto dell'aggregazione di immagine e identità e si concretizza nelle *concezioni e impressioni consolidate nelle menti degli stakeholder*. Si tratta di un fattore esogeno così come il **vantaggio competitivo** che si genera da esso (prodotto, performance, servizio e innovazione).

Il ruolo della **comunicazione** nel processo di reputation building è molto importante non solo perché finalizzato alla diffusione dei valori di cui abbiamo parlato ma serve soprattutto a favorire la creazione di associazioni mentali con le quali il consumatore, bombardato di informazioni costantemente, possa rendere il proprio viaggio verso l'acquisto più semplice. Non sempre i consumatori elaborano le informazioni o prendono le decisioni in modo deliberato e razionale. Gli studiosi hanno individuato molte situazioni in cui i consumatori effettuano delle scelte apparentemente irrazionali, anche se in

buona parte prevedibili alla luce di *euristiche di scelta* e distorsioni sistematiche delle quali siamo vittime. I consumatori prendono le decisioni in modo emergente e quindi costruendo di volta in volta una specifica rappresentazione della realtà, per questo sono soggetti a molte influenze determinate dal contesto.

Con la giusta comunicazione la reputazione diventa dibattito dell'opinione pubblica e riprendendo le parole di Lincoln: "con l'opinione pubblica a favore, non puoi sbagliare. Con l'opinione pubblica contraria, nulla ti riuscirà bene". In conclusione la reputazione è la sintesi di segnali che un'azienda trasmette ai suoi interlocutori relativamente al suo agire, i segnali vengono assemblati dal pubblico che riversa nel dibattito in base alla percezione che ha avuto di tali segnali. La reputazione è un legame emotivo tra stakeholder e azienda che assicura la fiducia, la collaborazione ed il supporto per una strategia aziendale.

### (2.3) Requisiti legali di sicurezza.

Il commercio elettronico fondamentalmente di per sé dovrebbe generare un elevato grado di trasparenza dei prezzi del mercato così come delle informazioni che sono a conoscenza di tutti, avendo come risultato quello di aumentare la competitività.

Il mercato unico digitale europeo (DSM) è uno dei punti focali sui quali l'Unione Europea si sta concentrando di più proprio per il potenziale economico che nasconde all'interno. Nel 2015 i dati parlavano chiaro: di tutte le persone che possedevano una connessione internet, il 50% erano consumatori online e il 15% si spingeva oltre i confini nazionali. Eppure è tutt'altro che semplice reperire dei dati ufficiali sulle transazioni di commercio elettronico per via della sua dinamicità e continua evoluzione. Il commercio elettronico essendo eterogeneo si distribuisce in maniera non uniforme in base alla specializzazione industriale di ogni Paese così come dalla penetrazione di Internet nello stesso. Come si manifesta questa difficoltà di reperire dati ufficiali?

Pensiamo alla necessità di misurare come le informazioni che un acquirente ottiene online si tramutino in acquisti effettuati dallo stesso consumatore sul canale offline; oppure la possibilità di pagare online ha ridotto l'uso di lettere per la fatturazione e il pagamento; pensiamo anche alle forme di discriminazione geografica e impedimenti a transazioni transfrontaliere libere ed efficienti all'interno dell'UE.

Per tutta una serie di ragioni, tra cui queste su tutte, la Commissione Europea ha ritenuto non soddisfacente lo sviluppo, già in atto, del commercio elettronico, ha così voluto aprire un'indagine nel 2015 al fine di avviare degli studi ad hoc che potessero circoscrivere meglio il fenomeno e rimuovere degli ostacoli, su tutti quello transfrontaliero come vedremo tra poco.

L'indagine è stata dichiarata conclusa nel 2017 e si evince un alto grado di trasparenza nei prezzi e alta competitività, le attività di vendita al dettaglio dirette sono aumentate, inoltre emerge come siano aumentati i fenomeni di free riding da parte dei consumatori che utilizzavano servizi di prevendita dei negozi e poi acquisto online. Viene sottolineata l'importanza del rapporto tra rivenditori e produttori in relazione ai temi di concorrenza sul commercio elettronico dal momento che l'e-commerce permette ai produttori di vendere direttamente sul mercato e di competere con i distributori stessi, questo perché i prezzi sono visibili e possono essere confrontati e monitorati in tempo reale. L'indagine mostra che il 53% dei rivenditori tiene traccia dei prezzi online di cui 7 su 10 utilizzando software automatici; se da una parte andrebbe a scaturire in un plausibile coordinamento automatizzato dei prezzi e l'uso su larga scala di software, in grado di rilevare se i prezzi si allontanano dal quello consigliato, dall'altra parte potrebbe portare a dei problemi di concorrenza in relazione al diritto UE: è stato notificato un aumento dei sistemi di *distribuzione selettiva*, non coperti dal regolamento di esenzione per categoria verticale, che in alcuni casi andrebbero a prendere le vesti di restrizioni verticali anticoncorrenziali, caratteristica comune dei contratti di distribuzione. Si pensi ad un'azienda di alta moda che decide di limitare le vendite online per i negozi che vendono solo beni di lusso in modo da distaccarsi dal settore più economico della moda. L'indagine dimostra che di per sé vietare vendite tramite canale online non è una restrizione fondamentale quindi non impatta sui principi di concorrenza dell'UE, tuttavia è necessaria una costante operazione di controllo per evitare che la situazione possa toccare gli estremi sanzionatori.

Anche le attività di *geo-blocco* costituiscono un caso meritevole di attenzione, dall'indagine emerge come i retailer applichino questa pratica per le loro strategie commerciali per segmentare i mercati geografici piuttosto che evitare costi aggiuntivi; si tratta di una tecnica che permette attraverso strumenti tecnologici di identificare l'ubicazione dei clienti e bloccare gli acquisti nel caso in cui siano privilegiati ai soli consumatori che appartengono allo stesso paese dell'azienda<sup>19</sup>.

In sostanza anche questa tecnica è soggetta a monitoraggio poiché considerata per definizione non scorretta ma pericolosa, il venditore potrebbe essere costretto a farlo a causa di clausole restrittive imposte dai produttori nei contratti di distribuzione.

## (2.4) Il ruolo del negozio fisico e i costi di disutilità online.

I negozi fisici rappresentano sempre più una risorsa critica per le operazioni di vendita al dettaglio, in quanto necessitano di essere implementati in tandem con elementi tecnologici al fine di rispondere

---

<sup>19</sup> Nel mondo dello streetwear retail è una pratica molto utilizzata, si lascia che le ruffe siano destinate solo a consumatori nazionali per evitare una concentrazione disomogenea degli acquisti.

ai bisogni del consumatore. Il cliente ritiene che una gamma più ampia di negozi rappresenti sempre un vantaggio, filosofeggiando uno slang del tipo “più è meglio”, anche se sono pochi i risultati che dimostrano come si manifesti questo vantaggio. Quello che possiamo affermare è che elementi come fiducia, branding, benefici di credibilità in relazione alla gestione delle operazioni (OM) applicati al negozio tradizionale, generano un aumento della domanda sulla piattaforma online e facilitano la critica post-vendita.

Analizzando le strutture di mercato competitive dei retailer ci soffermeremo ora sull’impatto dei costi di disutilità dell’acquisto online e in che modo tali costi possano essere mitigati con la vicinanza ad un negozio fisico. Perché è importante questa vicinanza?

La letteratura ci fornisce degli spunti interessanti in relazione alla disutilità di acquistare online: servizi come quelli post-vendita e di assistenza o la fiducia sono degli elementi che all’interno di una sfera fisica come quella del negozio tradizionale tendono a manifestarsi in maniera più fluida e vincente. L’apertura di uno store tradizionale da parte di un e-tailer aiuta a mitigare i costi riducendo la disutilità, ecco perché la vicinanza assume una valenza capitale. Con la fiducia il cliente ritiene il venditore affidabile ed è stimolato a concludere la transazione, attraverso il contatto fisico è più facile che ciò avvenga<sup>20</sup>.

Stewart chiama questo tipo di *fiducia istituzionale* suggerendo che fattori istituzionali siano importanti per la fiducia nelle intenzioni. La globalizzazione ma soprattutto la rivoluzione nel mondo della comunicazione dovuta a smartphone e social media, hanno rivoluzionato la trasmissione dell’informazione che è passata da essere unilaterale, attraverso giornali, radio e televisione, ad essere bilaterale per il sopraggiungere del web e dei social media, di conseguenza sono state necessarie nuove forme di strategie di comunicazione istituzionale improntate sulla capacità di interagire con lo stakeholder. *L’advocacy* rappresenta un nuovo modo di gestire la comunicazione aziendale per affrontare il mutato contesto sociale e politico, rielaborando attività di relazioni istituzionali e lobbying; la fiducia è mutevole, va e viene, per questo è importante che si faccia leva anche su una terza parte: la maglia è bella se diverse parti lo dicono, il consumatore si convince se lo slogan “#famostostadio” oltre che dall’ex presidente della Roma Pallotta sia utilizzato da Virginia Raggi.

In questo modo un retailer può cavalcare l’immediatezza del canale online senza i costi di disutilità intrinseci che esso contiene grazie al sostegno di un negozio fisico vicino. Se entro in un negozio Best Buy e sono compiaciuto dei servizi che esso mi offre sarò maggiormente proiettato all’acquisto su un sito “bestbuy.com” piuttosto che di “buy.com” perché con il primo ho instaurato un rapporto di fiducia.

---

<sup>20</sup> Ci fideremo mai di qualcuno che non conosciamo? “La fiducia”, paragrafo 2.2

La mitigazione dei costi di disutilità online si manifesta anche in relazione alle *politiche di reso*, il fatto che e-tailer forniscano la restituzione del prodotto gratuita certifica la volontà di voler mitigare la disutilità dell'acquisto online. Le politiche di reso possono essere sfruttate in maniera decisamente più comoda riportando il bene al negozio più vicino con il relativo scontrino piuttosto che con la formalizzazione di una serie di operazioni da svolgere sul sito web oltre che la spedizione con il corriere. La mitigazione dei costi di disutilità dipende dalla fiducia che ripongo nel negozio che a sua volta deriva dall'interazione avviata con il dipendente dello store: in tal senso la vicinanza ad un negozio fisico rappresenta un fattore estremamente importante per un retailer a doppio canale<sup>21</sup> che voglia fornire un'esperienza totale e completa d'acquisto.

Prove aneddotiche dimostrano che politiche di reso gratuite in assenza di un negozio fisico non soddisfano a pieno il consumatore ed è il motivo per il quale Warby Parker, pioniere della vendita online di occhiali, abbia deciso di aprire store fisici, così come Amazon che oltre ad aver aperto negozi ha introdotto la possibilità di ritirare o consegnare articoli presso campus universitari. Il fatto che il reso sia gratuito non implica che non ci possano essere dei problemi durante la transazione, non solo per quanto riguarda le complicazioni precedentemente esposte, ma basti pensare al prodotto che può essere danneggiato durante il viaggio: è per questo motivo che molte aziende si riservano la possibilità di non rimborsare totalmente il prodotto previa analisi dello stesso una volta consegnato.

## (2.5) I sistemi di magazzinaggio e consegna.

Abbiamo appena parlato delle politiche di reso, dove alla fine di una transazione con esito negativo il prodotto viene rimandato indietro...ma dove fa a finire? Cosa se ne fa l'azienda? In generale come si gestisce il magazzinaggio dei propri articoli?

Il magazzinaggio è uno degli step iniziali di una transazione spesso ne viene anche sminuita l'importanza per questo motivo desidero aprire una digressione al riguardo. Gli e-commerce retailer infatti devono affrontare la sfida di assemblare grandi ordini di prelievo urgenti ciascuno costituito da quantità di ordine bassa, come pensate che "Amazon prime" riesca a garantire un servizio di consegna ultra-rapido? È chiaro che oltre al trasporto e alla logistica gran parte del lavoro deve essere effettuato all'interno dei magazzini e sistemi di magazzinaggio tradizionali come quelli *picker to parts* non riescono a garantire un'efficienza di questo tipo, al cospetto di quelli *automatizzati* che

---

<sup>21</sup> L'adozione del termine "doppio canale" è funzionale al fine di rendere la digressione più logica e intuitiva, mettendo in risalto la piattaforma online e il negozio tradizionale appunto. Come visto nel primo capitolo l'approccio di ogni retailer deve essere omnicanale al fine di soddisfare le esigenze del consumatore.

permettono invece di elaborare gli ordini in maniera dinamica, i sistemi di dosaggio, la suddivisione in zone e lo smistamento.

Il magazzinaggio consiste nello stoccaggio intermedio di merci tra due fasi successive di una catena di approvvigionamento, le sue funzioni di base sono ricezione, immagazzinamento, prelievo e spedizione e sono componenti fondamentali di ogni catena di fornitura.

Il sistema “picker to parts” risulta ormai inefficiente in quanto prevede la configurazione di picker umani che selezionano gli ordini raccogliendo una lista di prelievo dal deposito centrale per poi dirigersi verso gli scaffali in cui sono immagazzinate le unità di stoccaggio (SKU) richieste. L'inefficienza si manifesta nella lentezza con la quale il picker passa da uno scaffale all'altro per poi dirigersi verso il deposito centrale, come si intuisce sono moltissimi step che possono essere compiuti rapidamente solo se si dispone di una manodopera elevata, inoltre se gli ordini sono piccoli, come accade il più delle volte, la frazione di lavoro improduttiva risulta ancora maggiore.

Gli ingenti volumi di vendita richiesti dall'avanzamento dello “squalo” hanno favorito la nascita di forme di immagazzinamento che fossero più coerenti con le particolari esigenze dei retailer.

I requisiti devono essere:

- 1) Piccoli ordini: la maggior parte dei consumatori richiede piccole righe d'ordine per ogni articolo.
- 2) Ampio assortimento: i prodotti online non necessitano di spazi di archiviazione costosi.
- 3) Tempi di consegna brevi: rappresentano uno dei fattori critici di successo.
- 4) Carichi di lavoro variabile: l'attività produttiva deve essere flessibile dal momento che è opportuno adeguarsi alla volatilità degli eventi, pensiamo a le stagioni che influenzano e non poco le preferenze di acquisto dei consumatori.

Un **sistema di magazzinaggio** è costituito da:

- Un hardware che viene suddiviso in dispositivi di stoccaggio, sistemi di movimentazione e strumenti di picking.
- Processi che definiscono il flusso di lavoro sulla base dei sistemi hardware.

Quali sono i sistemi di immagazzinamento automatizzati più importanti?

- Magazzino a ripiani misti: è quello utilizzato da strutture di grandi dimensioni nel segmento B2C come Amazon e Zalando. Il sistema è caratterizzato da numerosi accessi per ridurre la marcia improduttiva dei picker, i carichi unitari sono suddivisi in unità distributive posizionate sugli scaffali del magazzino così che le distanze medie siano ridotte e gli SKU possano essere più vicini; la distanza ridotta facilita i tempi di consegna brevi, i piccoli ordini sono esauditi e grandi assortimenti non rappresentano un problema. Il numero di picker può essere

modificato facilmente quindi si risponde anche a carichi di lavoro variabile questo perché l'automazione dello storage non è particolarmente elevata.

L'ostacolo più solido riguarda lo stoccaggio delle unità dal momento che gli addetti alla logistica dovranno visitare più posizioni di stoccaggio invece di una sola.

- Batching e zonizzazione: rappresentano due sistemi di immagazzinamento per la verità tradizionali ma ai quali recentemente sono state apportate delle modifiche che li hanno resi innovativi e coerenti con le necessità odierne:
  - *Batch*: più ordini sono racchiusi in un unico lotto questo facilita il lavoro del picker che non deve tornare dopo ogni ordine al deposito centrale, ma solo quando il tour sarà completato. Successivamente ci sarà un nuovo tour, con un nuovo lotto e con nuovi ordini congiunti.
  - *Zonizzazione*: il magazzino viene suddiviso in zone disgiunte una dall'altra e gli ordini vengono commissionati parallelamente con lo stesso meccanismo del batch.

Che siano le aeree congiunte o separate gli svantaggi ricadono nel successivo processo di consolidamento in cui gli ordini di prelievo vengono isolati.

- Elaborazione dinamica degli ordini, si differenzia dalla configurazione tradizionale dal momento che in quest'ultima la lista di prelievo non subisce modifiche una volta che il tour viene fissato; nel caso in cui arrivassero degli ordini urgenti questi entrerebbero in una sorta di "lista d'attesa" e di conseguenza l'urgenza non potrà essere accolta.

L'elaborazione dinamica degli ordini invece prevede un costante aggiornamento cosicché gli ordini urgenti potranno essere aggiunti istantaneamente al tour corrente del picker.

La modifica del tour può avvenire in 2 modi:

- *Prelievo del latte* → ogni picker ha il suo percorso, avvertito dell'ordine urgente si preoccuperà di raccogliere le unità al suo passaggio.
- *Prelievo interventista degli ordini* → è tipico degli assortimenti più ampi caratterizzati da un percorso ogni volta diverso: attraverso un "pick by voice" viene comunicato al picker l'adattamento del tour corrente così che il nuovo ordine urgente potrà essere raccolto, insomma una sorta di "*tenete d'occhio le scale, a loro piace cambiare!*" (Harry Potter e la pietra filosofale).

Il vantaggio più importante di questa configurazione è la flessibilità con la quale si risponde ai nuovi ordini quindi la velocità di consegna rappresenta sicuramente la variabile più importante.

- Picking assistito da AGV: per ridurre i tempi di percorrenza il tour del picker può essere accompagnato da un AGV (veicoli a guida automatica) che trasportano le unità in contenitori.

- *Assegnazione fissa* → ogni picker ha il suo AGV, una volta finito il tour l'AGV torna nel deposito centrale mentre il picker rimane nell'area di stoccaggio; successivamente sarà assegnato ad un nuovo picker per un nuovo tour.
- *Fluttuazione libera* → l'AGV non viene assegnato singolarmente ma si muove autonomamente all'interno dell'area di stoccaggio spostandosi da una posizione di prelievo all'altra.

Questo sistema è tipico per gli articoli particolarmente pesanti e l'investimento che richiede la trasformazione del carrello tradizionale non è particolarmente elevato.

- Robot mobili per ripiani: sono dei sistemi di esecuzione degli ordini di robot mobili (MRFS) che prelevano le unità sollevando scaffali mobili per poi trasportarli in raccoglitori fissi nelle stazioni di lavoro. Si tratta di un sistema che richiede ingenti investimenti, Amazon per esempio nel 2012 ha creato "Amazon Robotics" implementando la tecnica in diversi magazzini degli Stati Uniti: è funzionale per ampi assortimenti.

Shumpeter affermava che l'e-commerce fosse un fenomeno in grado di creare delle interruzioni creative, ebbene anche sul lato della **consegna** si è generato un vero e proprio business che ha impattato sul sistema postale in maniera dirompente e grazie all'espansione del segmento B2C ha colpito soprattutto il fenomeno della spedizione di pacchi. Da un punto di vista normativo il lavoro può essere svolto da operatori postali nazionali (OP) oppure da privati che instaurano tra loro una forte concorrenza (DHL, TNT, FedEx, UPS). Il bilanciamento percentuale di consegna tra uno e l'altro dipende molto dal paese che si prende in considerazione, in media si attribuisce un intervallo 10-25% per quanto riguarda le OP che si stanno proiettando anche sul settore transfrontaliero offrendo funzionalità e valore aggiunto: tracciabilità, scelta del luogo di ritiro, offerta di servizi finanziari sono solo alcuni esempi dei servizi che le OP mettono a disposizione per cercare di sfruttare la loro rete di consegna capillare.

## (2.6) Covid-19.

Nonostante sia un fenomeno purtroppo recente non possiamo prescindere dall'analisi del fenomeno senza relazionarlo con uno degli eventi esogeni più drastici della storia.

Le attività economiche a stretto contatto fisico sono state molto danneggiate, in questo contesto l'e-commerce rappresenta un'arma economica importantissima da sfruttare che deve essere sostenuta in

primis dai governi, i quali hanno la responsabilità di far emergere tutto il suo potenziale attraverso un'adeguata regolamentazione.

Il commercio elettronico permette di:

- Limitare il contagio di nuove infezioni preservando il pagamento online.
- Preservare posti di lavoro e con ingegnosità crearne anche dei nuovi con un necessario adeguamento alle circostanze presenti: pensiamo ai ristoranti che non potendo garantire un servizio in loco si sono specializzati nell'offerta di servizi take away.
- Limitare l'interazione fisica delle controparti quindi rispondere al meglio alle misure di distanziamento sociale assicurate dall'offerta di servizi sulla piattaforma online: acquisti, video-chat, streaming, didattica online...

Il commercio elettronico è una misura in grado di contenere la diffusione del virus, diffondere l'economia digitale rappresenta un must a cui far fronte attraverso l'attuazione di strategie governative. In che modo?

- 1) *Sviluppare un sito web informativo* per aiutare tutte le aziende ad entrare nel mondo del commercio elettronico, attraverso il sito quindi fornire informazioni riguardo a come sviluppare la piattaforma online e aiutando i clienti a connettersi con le imprese locali in modo da trovare ciò di cui hanno bisogno nelle zone adiacenti alla loro.
- 2) *Garantire un quadro normativo adeguato al commercio elettronico* in modo da garantire le misure di distanziamento sociale, le politiche di privacy e la protezione dei consumatori. Attraverso la diffusione di questi principi sulla piattaforma online si incentiva al rispetto di essi, fornendo tutorial e rafforzando il sostegno governativo. In questo contesto riemerge la questione riguardo ai trasferimenti transfrontalieri<sup>22</sup> che in un'economia libera e circolare non possono mancare. Chiaramente vista la situazione particolare non è sempre possibile garantire tale servizio piuttosto è opportuno un piano di medio termine all'interno del quale possano essere trovate delle soluzioni per abbattere gli ostacoli strutturali.

Un quadro normativo e istituzionale adeguato è un'esigenza di primo ordine ma richiede tempo, quindi una riforma risolutoria temporanea costituita da decreti straordinari potrebbe essere la soluzione almeno nel breve periodo: la Francia per esempio raccoglie i dati sulla base del consenso individuale e protegge al contempo la privacy degli stessi con la limitazione di dati legata al contenimento del virus; allo stesso tempo potrebbero essere sospese delle disposizioni qualora lo scopo sia ancora una volta quello di vincere la battaglia contro il virus.

- 3) *Chiarire il quadro giuridico che riguarda la fornitura di servizi professionali* sulla piattaforma elettronica. Questo significa fornire la giusta libertà a medici concedendogli di

---

<sup>22</sup> ...affrontati nel paragrafo: "Requisiti legali di sicurezza" (2.3)

operare, ove possibile, mediante la telemedicina possibilmente istituita su base paritaria in modo che i più possano usufruirne. Elaborare una guida chiara su come i lavoratori possano svolgere i propri lavori da casa (in Italia lo “smart working” ha funzionato bene), garantire una guida alla riservatezza dei dati personali, fornire un sito web governativo, annunci ed e-mail per diffondere la conoscenza delle offerte straordinarie legate alla crisi.

- 4) *Implementare il codice di condotta di vendite online* per rassicurare il cliente e rafforzare il consenso pubblico verso il commercio elettronico.
- 5) *Monitorare e applicare standard di sicurezza e qualità per le aziende e-commerce*, quindi monitorare l’economia digitale in modo che il consumatore distratto e confuso non sia preda di truffatori o approfittatori, per esempio speculatori di mascherine o diffusori di fake news.
- 6) *Educare il pubblico su come rimanere al sicuro quando si acquista online*, diffondere un codice di condotta e assicurarsi che le imprese lo rispettino: se il cliente rileva un’irregolarità deve sapere di dover denunciare o chiedere un risarcimento.
- 7) *Rendere la forza lavoro e-commerce una priorità*, quindi garantire un sistema di assistenza sanitaria costante soprattutto per i lavoratori più esposti in modo da renderli il più possibile estranei ad ogni forma di contagio.
- 8) *Sollecitare il pagamento elettronico*, i governi dovrebbero spingere le banche ad offrire una procedura semplificata e sicura di pagamento online; anche su questo ritengo siano stati fatti alcuni passi avanti in quanto si denota da dopo il lockdown tantissime possibilità di acquisto solo mediante PayPal che rappresento uno degli strumenti di pagamento più sicuri.
- 9) *Mantenere il funzionamento del sistema logistico*, introducendo un servizio di consegna 7 su 7 piuttosto che 5 su 7.
- 10) *Progettare misure di politica fiscale che sostengano lo sviluppo di canali di vendita online*.
- 11) *Istituire un gruppo di lavoro sul commercio elettronico* composto da rappresentanti del governo e del settore privato per esaminare i passi avanti effettuati nei piani d’azione ed eventualmente modificarli.
- 12) *Sensibilizzare l’opinione pubblica sull’importanza del commercio elettronico per abbattere il COVID*.

## (2.7) Il nuovo canale di distribuzione.

Cerchiamo ora di fornire un contributo alla letteratura. Come ricorderete nella fase introduttiva del primo capitolo, quando abbiamo delineato un “antipasto” del fenomeno, ci siamo lasciati in questo modo: *Abbiamo da una parte l’e-commerce, fenomeno incontrastabile reso tale dalle esigenze dei*

*consumatori di oggi, e dall'altra un problema: un negozio fisico che nonostante la sua importanza tende a scomparire.*

*Avremo un futuro senza negozi fisici?*

Adesso grazie ad un'analisi prima manageriale e poi accademica abbiamo un background teorico per rispondere a questa domanda: io non credo sia possibile immaginare una società senza punti vendita ma sappiamo anche che è opportuno fare qualcosa di nuovo per far emergere tutte le potenzialità del negozio fisico. Per questo motivo propongo un nuovo canale di distribuzione che sia l'exasperazione dell'omnichannel: i confini non devono essere labili e confusi bensì non devono più esistere, come diverse macchie d'olio che si congiungono su un tavolo da cucina. In che modo? Un nuovo negozio fisico abbinato a tutti gli altri touchpoint, la particolarità è che non si compra!

Il negozio è caratterizzato dagli stessi tratti di uno store tradizionale<sup>23</sup>: il cliente può guardare, toccare, sentire e provare gli articoli esposti al suo interno. Quando il cliente decide di voler acquistare un prodotto si dirige verso la cassa ovvero dei totem touchscreen che permettono con una semplice procedura di selezionare il prodotto, scegliere le misure e personalizzarlo per poi pagare con carta o cash verso l'unico addetto presente nel negozio: l'idea è quella di creare un negozio fisico all'interno del quale tu acquisti online. È veramente possibile una soluzione di questo tipo?

Io credo che il negozio fisico non può morire e prima o poi arriverà qualcuno con qualche geniale idea in grado di risollevarne le sorti di una struttura apparentemente obsoleta, io non considero la mia idea geniale ma funzionale. Il negozio in questo modo viene rivitalizzato nelle sue radici: bellezza e qualità, combinando la comodità del commercio elettronico; il consumatore è attratto perché è un qualcosa di nuovo, si sente partecipe alla società perché sfrutta il suo progresso tecnologico ed è spinto a provare questa novità: nessuna busta ingombrante, nessun problema di misure, nessuna fila alla cassa, risparmiando così sui costi dei dipendenti. Il prodotto viene inviato a casa entro due giorni, il cliente è a suo agio e gode di un'esperienza unica e ininterrotta che gli permette di lasciare il negozio "senza acquisti" ma felice.

Io credo che l'acquisto online sia di grande successo per due motivi:

- 1) È un acquisto comodo
- 2) È moderno, pensateci bene ognuno di noi vuole sentirsi a passo con i tempi: dal ragazzo del nuovo millennio al genitore che vuole ringiovanirsi.

Questo tipo di negozio permetterebbe di abbinare entrambe le esigenze senza privarsi della potenzialità del negozio fisico, al contrario sfruttandola.

---

<sup>23</sup> Si noti che il modello di cui andremo a parlare è in termini di abbigliamento, per questo motivo la digressione al riguardo sarà effettuata con un dominio in tal senso. L'obiettivo è quello di utilizzare il negozio di abbigliamento come una sorta di "testimonial" del nuovo canale di distribuzione.

Emanuele Bellandi nel 2016 ha creato *myoverrose*, un sito che ti permette di acquistare online fiori freschi o stabilizzati e ritirarli nel suo vero e proprio negozio fisico, perché non può essere possibile il contrario?

Ad una conferenza di Federico Taddeucci, direttore creativo dell'agenzia pubblicitaria Superhumans, ho appreso l'arte del "rubare": lui affermava che l'originalità quasi non esiste, attingendo a conversazioni e a tutto ciò che c'è intorno bisogna cogliere un'idea e circoscriverla nel proprio campo facendola propria e rendendola unica. Di fatto un negozio di questo tipo non risulterebbe nemmeno un'innovazione così radicale: ricorderete nel primo capitolo lo "showroom", l'idea sarebbe quella di riprendere il concept di base ma applicarlo come fosse un vero e proprio negozio e non come un magazzino "che non ci ha creduto abbastanza". Immaginate la facilità con la quale il consumatore sia attratto all'interno del negozio e quella con la quale cliccherà i propri acquisti, non ditemi che quando ordinate al Mc Donald tramite touchscreen vi fate bastare solo un Crispy Mc Bacon! Al posto del panino sostituiteci un paio di scarpe oppure una maglietta o un jeans e date spago alla creatività usufruendo di un ingrediente segreto: la personalizzazione. È come se il prodotto sia creato da te, decidi i colori della scarpa così come la cadenza della maglia, il taglio del pantalone l'hai scelto tu a cosa ti serve il sarto...? Questi sono solo alcuni esempi di come, all'interno di una bottega non più obsoleta, si possano personalizzare vestiti e lasciare spazio alla creatività.

Una soluzione di questo tipo renderebbe ininfluente il problema legato alla trasparenza delle informazioni, il nuovo negozio avrebbe al suo interno un dipendente in grado di fare da ponte tra brand e stakeholder, è il brand ambassador in grado di fornire tutte le informazioni che il consumatore desidera, non c'è motivo di essere scettici! Anzi ci instauro un rapporto di fiducia perché lui mi consiglia tutti gli accorgimenti tecnici di cui ho bisogno, di cui i *miei* prodotti hanno bisogno. In questo modo godrebbe proprio di una bella reputazione.

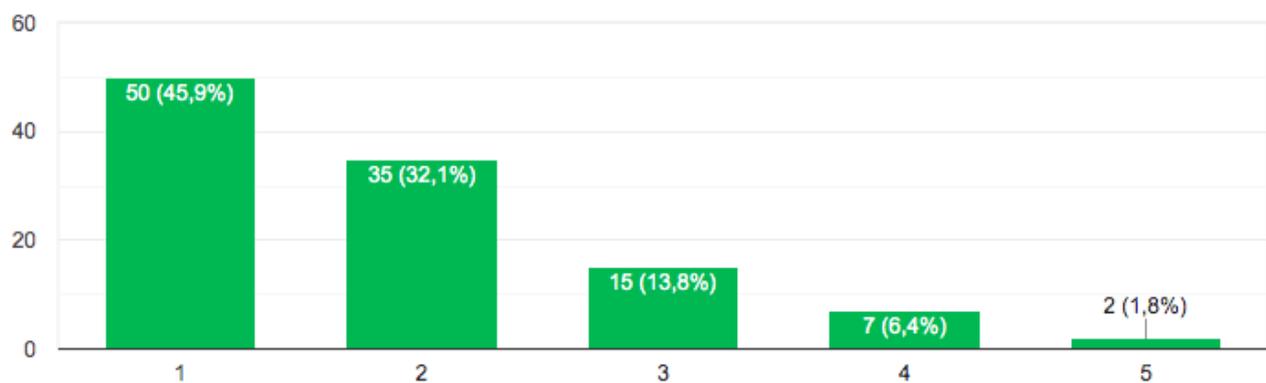
L'apertura dello store permetterebbe di mitigare i costi di disutilità online anche se ci sono dei problemi in relazione ai sistemi di magazzinaggio: capisco che probabilmente sto fornendo una soluzione alquanto utopistica, mi rendo conto che creare da se il proprio prodotto e ottenerlo in soli due giorni sia un trade-off piuttosto complicato da snodare, eppure *ipotizzando* la fabbrica tessile accanto al magazzino con una configurazione di tipo "elaborazione dinamica degli ordini" che garantisce un servizio di consegna rapido e un costo non eccessivo, avremmo come *tesi* il nostro risultato. Il CSR rappresenta ormai una leva sempre più strategica quindi distanziamento sociale assicurato e free-covid!

## CAPITOLO 3. E-Commerce e Negozio Fisico: evidenza empirica.

*L'objective* di questo capitolo è quello di dare valenza empirica alla teoria proposta, in modo da poter trarre delle conclusioni sulla possibilità, o meno, di implementare un nuovo canale di distribuzione come quello suggerito.

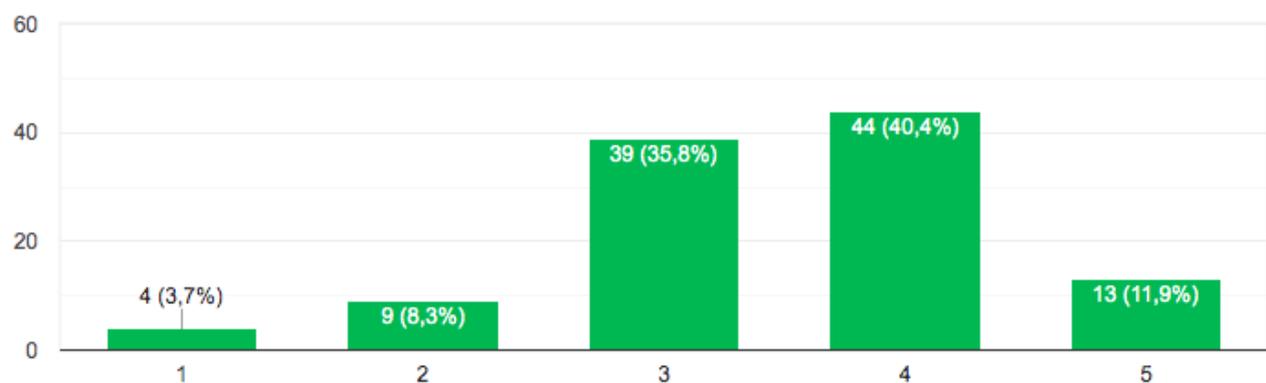
Dalla ricerca di mercato condotta emerge come il 71% degli intervistati acquistino periodicamente su ambo i canali: quello online e quello tradizionale, con il secondo che registra una periodicità addirittura maggiore del primo.

Sinceramente non mi aspettavo di trovare un tale successo per il negozio fisico che viene considerato tutt'altro che un canale obsoleto. Come si evince dal grafico sono bassissime le opinioni a favore dell'obsolescenza del canale fisico...



24

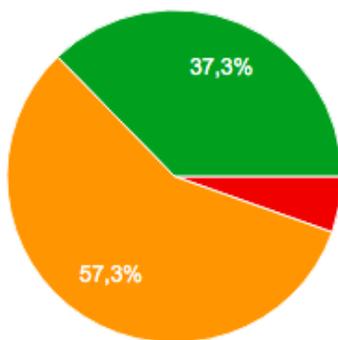
...ma ancora più importante è il diagramma che mostra la convergenza delle opinioni verso la necessità di innovazione del canale stesso.



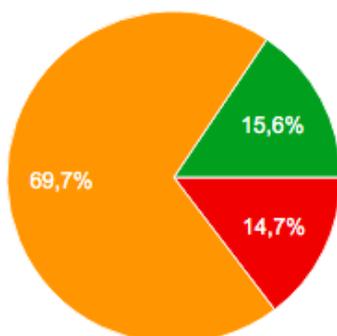
<sup>24</sup> Tutti i grafici derivano da propria elaborazione su dati ottenuti tramite ricerca di mercato

Questo è quello che potremmo definire un punto a favore: nella percezione dei consumatori il negozio fisico mantiene una posizione di primaria importanza nonostante i risultati non siano all'altezza dei traguardi raggiunti dall'e-commerce, ma si riconosce l'esigenza di introdurre qualcosa di nuovo.

In sostanza il negozio fisico ha un potenziale che oserei definire maggiore della piattaforma online perché i consumatori hanno l'esigenza di vedere il prodotto fisicamente soprattutto su determinati business come quello della moda o di abbigliamento; allo stesso tempo c'è nell'aria questa voglia del consumatore di novità, di assistere ad un qualcosa che non si aspetta, è come se il consumatore volesse essere stupito, assistere a qualcosa che non ha mai visto, innovativo appunto.

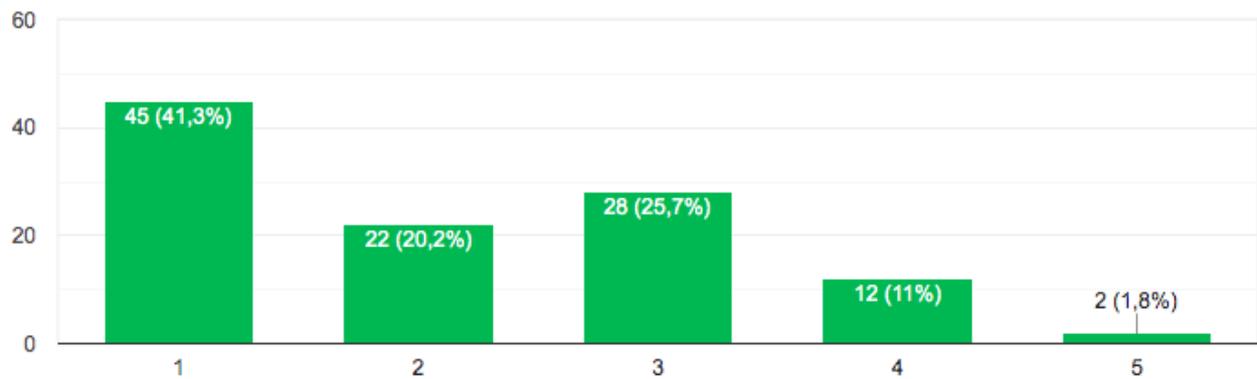


Il grafico a torta rappresenta la soddisfazione del consumatore quando effettua un acquisto nel *negozio fisico*



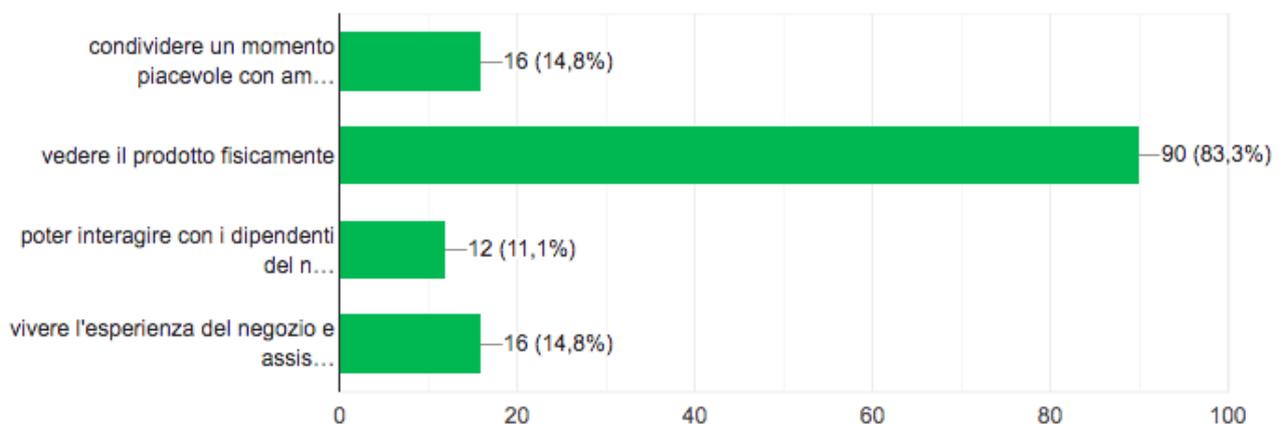
Il grafico a torta rappresenta la soddisfazione del consumatore quando effettua un acquisto *online*

Il consumatore, secondo il campione raccolto, mostra maggiore soddisfazione nell'acquisto in negozio tuttavia dal sondaggio emerge come non sia dovuto ad una mancanza di fiducia verso l'e-vendor dal momento che solo l'1,8% si è dichiarato fortemente favorevole alla seguente affermazione: *“non acquisto molto online perché non mi fido dell'e-vendor”*:



Piuttosto la maggiore soddisfazione per il negozio fisico, esemplificata dal grafico a torta, è riconducibile alla possibilità di vedere il prodotto fisicamente che solo il negozio fisico può offrire.

Alla domanda *“qual è la motivazione che ti spinge a comprare in negozio?”* i risultati sono i seguenti:



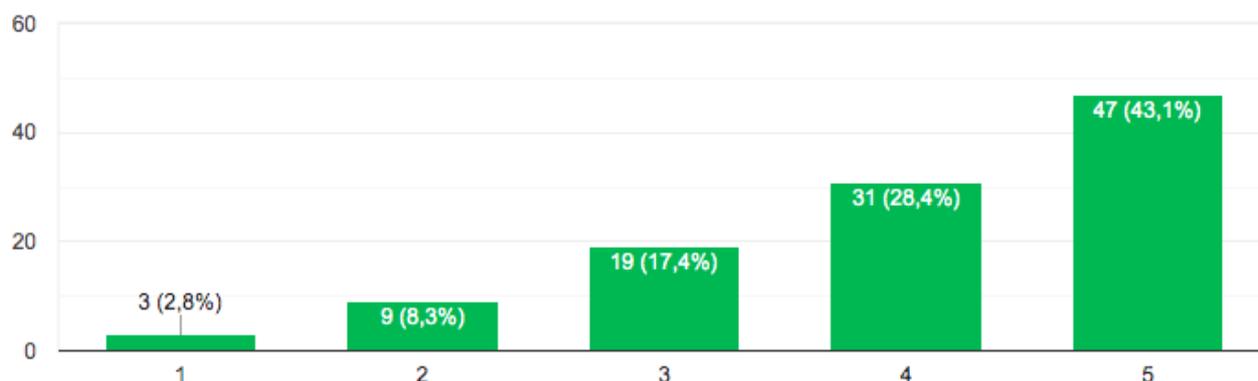
Dalla ricerca sono emersi dei risultati che sono senza dubbio coerenti con il nuovo canale di distribuzione proposto: la componente tecnologica che permetterebbe al consumatore di sentirsi amalgamato nel presente e futuro è una componente che i consumatori ricercano.

Nessuno degli intervistati è stato poco d'accordo con l'affermazione: *“la componente tecnologica è essenziale nel mio percorso d'acquisto”*; di conseguenza io credo che una soluzione come quella dei totem touchscreen riscuoterebbe molto successo sia per il suo essere cool sia perché renderebbe senz'altro il processo di acquisto più efficiente, e come era piuttosto prevedibile, ben il 93% degli

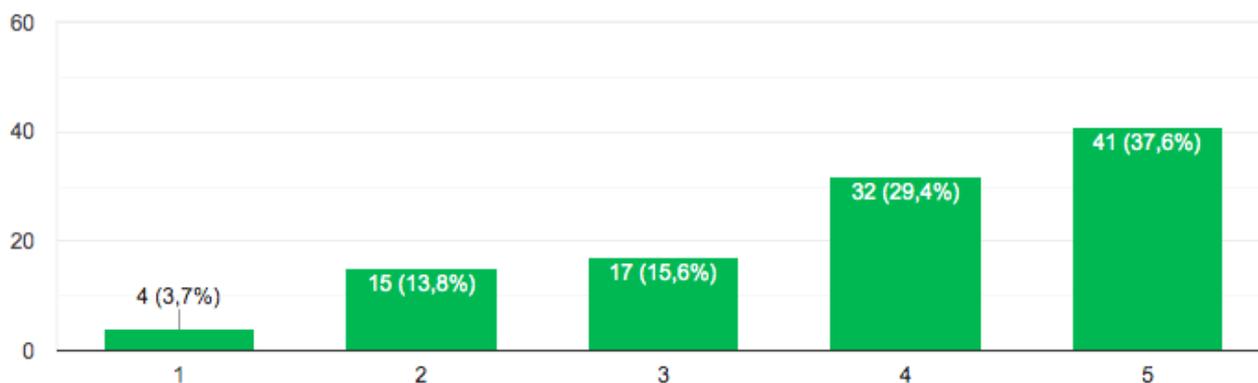
intervistati considera questa variabile una componente rilevante. Un negozio fisico all'interno del quale tu compri online sarebbe perfetto per quei prodotti le quali caratteristiche devono essere accertate, diversi intervistati hanno espresso considerazioni al riguardo considerando la piattaforma online adeguata per prodotti standardizzati: ho bisogno di un dentifricio non mi serve valutarne le sue qualità; ma per i capi d'abbigliamento valutarne taglia, colore e modello risulta un processo più efficiente se svolto all'interno del negozio.

Il tipo di prodotto è l'elemento che fa da spartiacque tra fisico ed online con l'abbigliamento che rende il fisico schiacciante sull'online, condirlo con elementi intrinseci del canale online che riscuotono successo può essere veramente la chiave per innovare il negozio e sfruttarne tutto il suo potenziale.

Il driver di successo del negozio è la sua tangibilità: *“acquisto in negozio perché mi piace toccare, guardare e provare il prodotto”*:



Il driver di successo dell'online è la comodità di un servizio di spedizione rapido: *“acquisto online perché ritengo comodo il servizio di spedizione a casa”*:

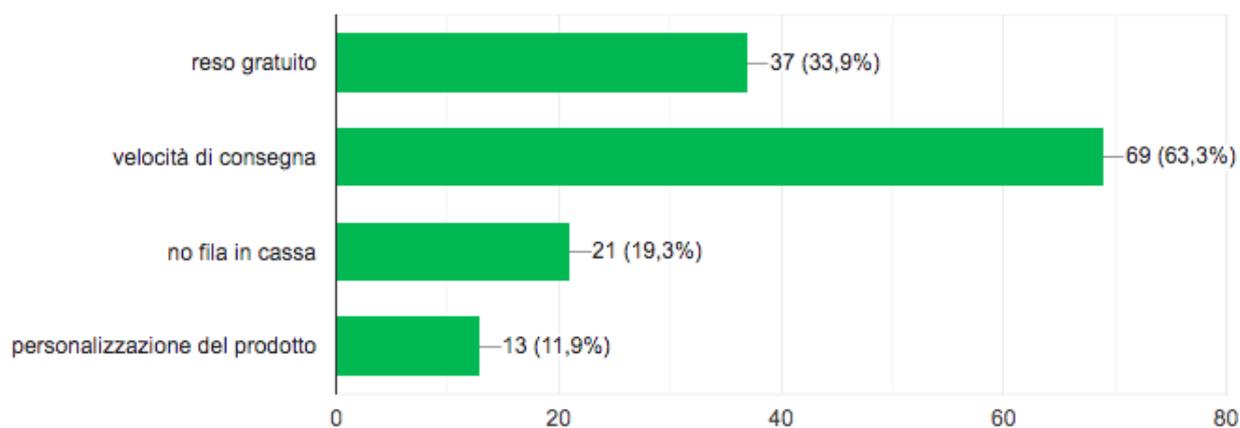


Perché allora non combinare le due cose? Se apparentemente inconciliabili una soluzione di questo tipo sfrutterebbe al massimo il potenziale di entrambi i canali.

Perché è comodo il servizio di spedizione a casa? Perché non ci si muove dal divano o perché si è felici dall'idea che un corriere porti un prodotto ordinato dall'altra parte del mondo quando vuoi tu e dove vuoi tu? Io credo più nella seconda ipotesi, seppur non sminuendo la comodità di poter acquistare da casa, sempre possibile dal momento che il negozio comunque andrebbe a integrare la piattaforma puramente online, l'idea di uscire dal negozio avendo stabilito orario e luogo di consegna sia allo stesso modo soddisfacente.

Non trova invece riscontro l'idea che le buste possano essere ingombranti una volta usciti dal negozio dal momento che il 53% del campione si è detto per nulla d'accordo alla seguente affermazione: *“ritengo le buste ingombranti quando vado a fare shopping”*, tuttavia c'è una forte tendenza a considerare la sostenibilità come componente essenziale nel proprio percorso di acquisto: in sostanza i packaging che verranno utilizzati nella consegna del bene a casa dovranno essere necessariamente costituiti da materiali eco-sostenibili.

Altro risultato che mi ha sorpreso in negativo è il tema della personalizzazione del prodotto, ultimo tra reso gratuito, no fila alla casa e velocità di consegna.



Questo risultato va a netto sfavore della mia proposta, proprio perché uno dei capisaldi sui quali avevo lanciato l'idea era la possibilità di personalizzare e differenziare il proprio prodotto.

Tuttavia non mi sento di dare troppa importanza a questo misero 11,9% sia per l'importanza della personalizzazione che abbiamo visto nel primo capitolo e sia perché bisogna tenere in considerazione il fatto che i consumatori abbiano dei bisogni latenti che loro stessi non conoscono fino a fondo, la personalizzazione è uno di essi.

Questa considerazione è stata riscontrata anche da un intervistato stesso il quale ha affermato: *“People usually don’t know what they like the most. Or for the sake of it, things they like can be very different from what they do. Be careful, it can mislead your research”*.

Altro dato sorprendente è stato quello relativo allo “showroom”, mi aspettavo un netto esito negativo riguardo alla conoscenza dello stesso, e sinceramente, mi avrebbe reso il compito più semplice in quanto avrei presentato il nuovo negozio richiamando le caratteristiche dello “showroom”, sconosciuto ai più. Al contrario, solo il 21,8% dichiara di non conoscerlo e di conseguenza, se il dato è attendibile, il nuovo negozio potrà essere sponsorizzato come: “il nuovo showroom”, d’altronde i consumatori lo conoscono.

### (3.1) Conclusione

In conclusione mi sento di affermare che non avremo un futuro senza negozi fisici, poiché certi bisogni dei consumatori possono essere soddisfatti solo attraverso la presenza di un negozio fisico all’interno del quale visionare le caratteristiche del bene e la possibilità di interagire con i dipendenti, al fine di cogliere tutte le informazioni rilevanti. Nonostante ciò il 41,8% del campione crede in un futuro fondato sulla piattaforma online perché considerata efficiente e perché si menzionano casi in cui parzialmente questo già avviene; questo è vero ma solo in parte pensiamo ad esempio al re dell’e-commerce Amazon che ha sentito l’esigenza comunque di aprire degli store fisici.

In generale la conclusione più concisa è che il negozio risulta essenziale soprattutto per alcuni settori, proprio quelli dove valutare la qualità è di primaria importanza: dal settore alimentare dove non può essere scelta con accortezza la qualità dei prodotti fino all’abbigliamento dove il consumatore non è in grado di privarsi di un servizio tale. Alcuni consumatori affrontano la questione in termini culturali, considerando il negozio una fetta della nostra vita e sinceramente apprezzo molto un input di questo tipo, ricorderete infatti “la teoria della bottega” di cui abbiamo parlato nel primo capitolo. Dal sondaggio sono molti gli intervistati che rispondono negativamente alla domanda se avremo un futuro senza negozi motivandola con la necessità di integrare gli stessi con la piattaforma online, è proprio questo il nostro intento! Infatti qualora anche il negozio divenisse di secondaria importanza da un punto di vista transazionale nessuno potrà mettere in discussione il suo ruolo di vetrina che garantisce un’esperienza unica e completa a disposizione del consumatore: un’esperienza sensoriale a cui non si può fare a meno.

## BIBLIOGRAFIA

Ashwin Bhave, Chris Biggs, Peter Burggraaff, Brad Loftus, Shishir Pathak, *Accelerating Digital Innovation in Retail*, BCG, Giugno 2019

Barrie R. Nault, Mohammad S. Rahman, *Proximity to a traditional physical store: the effects of mitigating online disutility costs*, Ottobre 2018

Carmine Michele Bruni, Stefano Spiniello, *Fashion Platform: abilitare omnichannel & industry 4.0 nel settore Fashion attraverso un'architettura best-of-breed*, PWC, 2018

Christoph Ungerer, Alberto Portugal, Martin Molinuevo, Natasha Rovo, *Recommandations to leverage e-commerce during the covid-19 crisis*, World Bank Group, Maggio 2020

Elena Cogliati, Erika Andreetta, Massimo Pellegrino, Gianluca Meardi, *Dicono di volere una rivoluzione*, *Total Retail 2016*, PWC, Aprile 2016

Elena Cogliati, Massimo Ferriani, Erika Andreetta, Gianluca Meardi, *Total Retail 2017: la partita tra negozio e online in 10 mosse*, PWC, 2017

Emanuela Pectenò, Raffaele Cestari, Alessandro Vitali, Giovanni Tinuper, Elena Borghi, Fabrizio Franco De Belvis, *Consumer Markets: Italy | M&A Trends 2019 e Outlook 2020*, PWC, 2020

Francesco Oldani, *Personalizzato e digitale: ecco il futuro del retail*, BCG, Ottobre 2018

Gianluca Comin, *Comunicazione integrata e reputation management*, Novembre 2019

Gianluca Meardi, Daniele Riulfi, *e-Commerce, istruzioni per l'uso*, PWC, Novembre 2013

Liyang Zhou, Weiquan Wang, Jingjun Xu, Tao Liu, Jilbao Gu, *Perceived information transparency in B2C e-commerce: an empirical investigation*, 2018

Nils Boysen, Rene de Koster, Felix Weidinger, *Warehousing in the e-commerce era: a survey*, *European Journal of Operation Research*, 2019

Paula Gori, Virginia Silvestri, *E-commerce of goods: Testing the European Single Market*, 2018

Simon Bender, Irena Cerovina, Esther Mak, Benedicte Mat, Owen McFeely, Krystin Weseman, *Global Consumer Insights Survey 2018: New business models in the e-commerce era*, PWC, 2018

Stefano Bravo, Carmine Michele Bruni, Gianluca Sacchi, Erika Andreetta, Massimo Ferriani, *Global Consumer Insights Survey 2018: è l'esperienza che i consumatori cercano in negozio*, PWC, 2018

Stefano Bravo, Carmine Michele Bruni, Gianluca Sacchi, Erika Andreetta, Massimo Ferriani, *Global Consumer Insights Survey 2018: nell'era dell'e-commerce, il retail si rinnova*, PWC, 2018

Suck-Joo Lee, Cheolhwi Ahn, Kelly Minjung Song, Hyunchul Ahn, *Trust and Distrust in E-Commerce*, Marzo 2019

Willy Kruh, Paul Martin, Devika Devani, Dan Coonan, *Retail Trends 2019, global consumer & retail*, KPMG, Febbraio 2019

Willy Kruh, Paul Martin, Matt Clark, Dan Coonan, Elaine Pratt, *Disruptive influences: three key trends transforming the face of retail*, KPMG, Ottobre 2017

## SITOGRAFIA.

<https://www.exportiamo.it/aree-tematiche/14026/dove-va-l-e-commerce-trend-attuali-e-scenari-futuri/>

<https://www.bitdesign.it/touchpoint/>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/e-commerce-il-web-non-basta-senza-negozi-fisici-non-si-compra/>

<https://www.economyup.it/retail/come-integrare-ecommerce-e-negozi-fisici-il-caso-myoverrose-la-startup-che-vende-fiori-on-line-e-non-solo/>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2018/to-see-where-retail-stores-are-heading-look-china>

<https://www.bcg.com/it-it/press/24ottobre2018-evoluzione-ecommerce-cambiera-mondo>