



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Microeconomica

E-commerce Post-COVID:
Analisi sul comportamento di acquisto dei consumatori

Prof. Roberto Iannaccone

Giovanni Petroni, (Matricola 269291)

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

CAPITOLO 1

Introduzione **3**

1.1 Il contesto

1.2 L'importanza dello studio del comportamento d'acquisto post COVID nell'e-commerce

1.3 Obiettivi della ricerca

CAPITOLO 2

Analisi del comportamento d'acquisto impulsivo nell'e-commerce post-COVID **11**

2.1 Il comportamento del consumatore

2.2 Evoluzione dell'e-commerce durante la pandemia

2.3 Fattori che hanno condizionato gli acquisti d'impulso post COVID

2.4 Caratteristiche del comportamento d'acquisto compulsivo

CAPITOLO 3

Conseguenze economiche e manageriali **23**

3.1 Come cambiano le strategie aziendali

3.2 Vantaggi e nuove sfide per i venditori online

3.3 Come massimizzare il comportamento dei consumatori

Bibliografia **38**

Capitolo 1: Introduzione

1.1 Il contesto

Nel 2020 il mondo si è trovato ad affrontare una delle più complesse situazioni socio-sanitarie degli ultimi decenni, la Pandemia di COVID 19 (Corona Virus Disease19), conosciuta anche come malattia respiratoria acuta causata dal virus SARS-CoV-2, della famiglia dei coronavirus.

Per contenere l'aggressività del virus e gestire al meglio la salute di tutti i cittadini, gli Stati, sotto le direttive dell'OMS (Organizzazione mondiale della Sanità) hanno introdotto delle restrizioni sociali: lockdown, distanza, mascherine ecc. Una vera e propria riorganizzazione radicale che ha influito notevolmente sul comportamento di ciascun individuo. Questi cambiamenti, necessari per la sicurezza sanitaria, hanno modificato le nostre abitudini in tutti i campi: sociale, culturale, relazionale, lavorativo e soprattutto hanno contribuito a trasformare la struttura economica dalla produzione alla distribuzione. L'isolamento sociale ha decretato l'impossibilità di mantenere una comunicazione tradizionale dando il via al rapido sviluppo di una diversa forma di relazioni.

Il mondo digitale ha fatto passi da gigante in brevissimo tempo, infatti, l'utilizzo delle piattaforme digitali ha reso meno significative le distanze geografiche, lo smart working ha sostituito il luogo di lavoro e le transazioni commerciali elettroniche hanno fatto un balzo in avanti. Le misure di contenimento adottate per contrastare il diffondersi del virus Sars Cov 2 hanno messo ancor più in evidenza il momento di difficoltà delle attività commerciali tradizionali rispetto al commercio elettronico (e-commerce o vendita online) che aveva già basi solide.

La crescita del commercio elettronico non è una novità emersa durante la pandemia. I dati di eMarketer [1] pubblicati nel 2019, mostrano come l'e-commerce Business to Consumer (B2C) ammontava a circa 2,9 trilioni di dollari nel 2018, prima della pandemia, ed allora si stimava che avrebbe raggiunto i 4,2 trilioni di dollari nel 2020 e quasi 5 trilioni di dollari nel 2021.

Nello studio eMarketer stimava un tasso di crescita annuale intorno al 19-22% nel 2018-2020 con un rallentamento previsto al 15-17% nel 2021-2023.

Queste analisi statistiche del 2019 non tenevano conto degli effetti dirompenti che la pandemia di coronavirus avrebbe avuto con l'applicazione di politiche di isolamento sociale e l'impulso alla significativa trasformazione digitale che in breve tempo avrebbe cambiato le nostre normali abitudini relazionali, lavorative e di acquisto di beni e servizi incluso l'aumentato utilizzo di soluzioni di e-commerce da parte delle aziende del mondo retail.

Prima ancora della crisi del coronavirus, la vendita al dettaglio dell'e-commerce era fiorente, mentre molti negozi fisici già erano in difficoltà. Sebbene la concorrenza diretta dell'e-commerce non sempre sia stata la causa della chiusura dei negozi, si è aggiunta un'ulteriore pressione, in quanto il commercio tradizionale fatica ad adattarsi ai tempi che cambiano.

Le principali cause di chiusura dei negozi fisici negli ultimi anni sono state:

1. Eccessiva espansione del punto vendita oltre i livelli sostenibili;
2. Livello di indebitamento;
3. Rifiuto di ammodernare i sistemi informatici ed automatizzazione delle attività operative
4. Bassa attenzione al miglioramento dell'esperienza del cliente;
5. Un modello di business obsoleto, rimasto immutato per decenni e che non rispecchia l'evoluzione del tempo

L'e-commerce è un mondo molto eterogeneo in cui gli attori possono rientrare in molteplici classificazioni e riconducibili a due tipologie fondamentali (Marcel Spatari, 2020) [2]:

- ❖ **I pure player**, aziende relativamente giovani che operano essenzialmente online e con l'eventuale ausilio di negozi fisici.
- ❖ **I player ibridi**, rivenditori tradizionali che operano attraverso punti vendita tradizionali e che hanno sviluppato canali di vendita online integrati o separati.

La pandemia ha accentuato il divario strutturale tra i pure player e i rivenditori tradizionali in termini di utilizzo degli asset. Mentre i retailer tradizionali investono in inventario, impianti e immobili per gestire le loro attività, gli operatori dell'e-commerce (pure player) hanno importanti riserve di liquidità ed investimenti a breve termine.

Durante la pandemia i pure player hanno mantenuto un livello di free cash flow eccezionalmente soddisfacente, beneficiando di un aumento delle vendite, dei margini di profitto e di un contenimento delle spese in conto capitale. I pure player sono ora più ricchi e sempre più interessanti per gli investitori di capitali.

Secondo Adobe, che calcola l'indice dell'economia digitale (Adobe Digital Economy Index, [3]) sulla base di trilioni di transazioni online su 100 milioni di prodotti, durante la pandemia di COVID-19 "lo shopping online è diventato il principale canale commerciale per effetto delle misure di distanziamento sociale imposte in tutto il mondo, che hanno spostato online gli acquisti precedentemente effettuati in negozio".

Nel Regno Unito, secondo ACI Worldwide, le vendite online nel marzo 2020 sono state superiori del 74% rispetto allo stesso mese del 2019. In Francia, le vendite a domicilio sono aumentate di oltre il 90% nella settimana del 16-22 marzo rispetto alla stessa settimana dell'anno precedente.

Per effetto del lockdown, che ha interessato un miliardo di persone in tutto il mondo, il commercio online ha registrato una forte crescita nei paesi dotati delle infrastrutture adeguate in tal senso.

La crescita non ha riguardato tutti gli operatori del commercio elettronico. Secondo un sondaggio condotto da Marketingland [4], tra 304 rivenditori negli Stati Uniti, soltanto una minoranza (38%) si attendeva un aumento significativo delle vendite di e-commerce durante il lockdown.

Con l'aumento delle vendite dell'e-commerce durante la pandemia i clienti non sempre sono passati dai punti vendita ai corrispondenti negozi online, ma piuttosto ai giganti del web come Amazon, eBay, Alibaba, jd.com, Rakuten, MercadoLibre, bol.com, Zalando, Otto o alle divisioni online dei principali rivenditori, come Walmart, Target, Auchan o Carrefour.

Spesso l'aumento delle vendite online dei piccoli operatori non è stato in grado di sostituire i volumi persi presso i loro negozi fisici.

Nel complesso, la pandemia è stata una manna per le aziende di puro e-commerce. Il lockdown e la reticenza a recarsi in negozio hanno spinto i clienti verso il commercio elettronico, portando ad un sostanziale aumento del numero di ordini, nonché dei volumi di vendita e dei ricavi.

1.2 L'importanza dello studio del comportamento d'acquisto post COVID nell'e-commerce

L'e-commerce veleggiava sui 3 trilioni di dollari prima della pandemia, ma quest'ultima ha radicalmente accelerato il cambiamento nel comportamento dei consumatori spinti ad adattarsi al commercio elettronico indipendentemente dalla loro età.

Il distanziamento sociale imposto ha portato a digitalizzare quasi tutte le attività che in precedenza si eseguivano in presenza, spingendo le persone ad usare pc, smartphone, banda larga e wifi, tools di comunicazione e collaborazione come surrogato dei precedenti rapporti personali.

Il lockdown ha messo a nudo i punti di forza e le debolezze del modo di fare commercio in circostanze straordinarie. Gli esercizi commerciali tradizionali sono stati colpiti in modo non uniforme: alcune catene di alimentari hanno continuato a gestire i loro negozi fisici, ma i commercianti dei settori in cui i negozi fisici sono stati chiusi non sono riusciti a compensare le perdite attraverso la vendita online.

Per i negozi tradizionali gli anni di esperienza nella lettura, comprensione e gestione della relazione “fisica” con i clienti si è perduta, di colpo.

Per i “player ibridi” è nata la necessità di capire meglio l’e-commerce, non più come strumento per gestire i clienti attuali ma più digitalizzati, bensì come strumento per conquistare nuovi clienti e compensare le perdite della vendita nel negozio fisico.

Durante la pandemia, i “pure player” hanno potuto sfruttare le soluzioni informatiche e le competenze digitali già disponibili in azienda per migliorare le funzionalità delle piattaforme di e-commerce, integrarle con le soluzioni di comunicazione digitale ed aumentare le infrastrutture HW per poter gestire un numero di clienti crescente con una migliorata esperienza del cliente.

Il volto, la fisicità, la battuta ed in generale l’empatia nel rapporto di acquisto nel negozio fisico lasciano di colpo il passo a cookie e byte di informazioni seminate sul grande web dal nuovo cliente forzatamente digitalizzato da un mondo ormai chiuso.

Nella nuova era che si aperta i dati raccolti forniscono il profilo del consumatore. Le caratteristiche dei clienti vanno ricostruite da capo, raccogliendo tutte le possibili informazioni su ciò che fanno, guardano e desiderano mentre navigano sui siti o usano social network.

La montagna delle informazioni raccolte permette ai nuovi venditori digitali di catalogare in modo sempre più elaborato il cliente, ormai senza volto. Pur essendo spoglio di abiti ed accessori simbolici del suo stile di vita i dati consentono di costruire la mappa dei bisogni del cliente, ipotizzare la capacità di spesa, la credibilità di pagamento, e proporgli *in ogni momento* attraverso lo strumento digitale più opportuno, *in quel preciso momento*, un prodotto o servizio di possibile interesse; non serve più attenderlo sulla soglia del negozio, “perchè tanto il venerdì pomeriggio passa sempre per vedere qualcosa”.

Le nuove soluzioni di e-commerce consentono proprio di costruire ed espandere la conoscenza di persone ignote, senza mai conoscerle davvero. Con le nuove soluzioni di e-commerce è possibile aggregare e correlare grandi quantità di informazioni ottenibili dalle attività digitali dei clienti ed alimentare nuovi modelli di intelligenza artificiale che consentono di analizzarlo, radiografarlo, psicanalizzarlo ed infine coccolarlo inviandogli messaggi personalizzati, in momenti per lui più consoni, con offerte speciali e limitate, con proposte irripetibili da non perdere; naturalmente solo per il suo bene!

Affinché questo mondo digitalizzato non resti asettico, fine a stesso e tutte le informazioni vengano utilizzate a beneficio dei consumatori potrebbe essere utilizzata la teoria del premio Nobel 2017 per l'economia; Richard Thaler.

Nel volume **Nudge -La spinta gentile** [5] di cui è coautore insieme a Cass Sunstein ci descrive come, una economia, ormai permeata da altre discipline come la psicologia cognitiva e la filosofia politica, cerca di sostenere le scelte dei consumatori con stimoli positivi: “comportamenti positivi e virtuosi possono essere incoraggiati non tanto dalla paura di evitare multe e sanzioni, quanto da condizionamenti positivi per cui comportarsi bene diventa *più facile*”.

Il concetto base della teoria dei nudge è proprio il termine “nudge” o pungolo. I due autori lo definiscono come "ogni aspetto nell'architettura delle scelte che altera il comportamento delle persone in modo prevedibile senza proibire la scelta di altre opzioni e senza cambiare in maniera significativa i loro incentivi economici. Per contare come un mero pungolo, l'intervento dovrebbe essere facile e poco costoso da evitare. I pungoli non sono ordini. Mettere frutta al livello degli occhi conta come un nudge. Proibire il cibo spazzatura no."

L'intento è quello di migliorare il benessere degli individui orientando le loro decisioni mantenendo la libertà di scelta. Thaler e Sunstein chiamano questo approccio "paternalismo libertario".

1.3 Obiettivi della ricerca

Il presente studio analizza il significativo cambiamento nel comportamento dei consumatori a seguito della forte spinta alla digitalizzazione sviluppatasi a partire dalla pandemia COVID-19.

Partendo dall'analisi del nuovo contesto di riferimento a seguito della pandemia, con le implicazioni sociali, le evoluzioni tecnologiche che lo hanno contraddistinto evidenziate dall'adozione di piattaforme digitali per ogni necessità pratica o relazionale, si pone il focus sull'importanza di analizzare i significativi cambiamenti nel comportamento d'acquisto

Si è analizzata la trasformazione nel settore commerciale, da una parte spinta dal lockdown, dall'altra dalla forza concorrenziale dirompente dei "BIG tech", come Amazon, e dunque la necessaria accelerazione nell'adozione di nuove piattaforme tecnologiche di e-commerce per il resto del mercato retail impegnato a recuperare il precedente business "fisico".

Dall'analisi si evidenzia come nelle aziende siano irrimandabili cambiamenti strategici sia nell'adozione o trasformazione delle nuove piattaforme digitali (e-commerce, big data, artificial intelligence, omnicanalità) ma soprattutto nella capacità di saper capire, analizzare, prevedere e comunicare in modo tempestivo e personalizzato con i nuovi potenziali clienti digitali offrendo esperienze uniche.

Dall'ossessione alla customer experience nascono anche nuove strategie di marketing, sia per il negozio digitale che quello fisico che ora si fondono, il "Phigidal", in un continuo di esperienza personalizzata per il cliente esclusivo.

In tale contesto si inquadra la nuova opportunità dell'acquisto impulsivo; opportunità sia per il fatturato delle aziende con tecnologie e competenze adeguate alla nuova sfida, sia per il "sano" cliente digitale che viene emotivamente sorpreso dal poter godere del suggerimento ricevuto sul prodotto a cui non aveva pensato ma già pregusta dalla casa in campagna lontano dal caos e traffico della frenetica città.

Nel tripudio di libertà, in un ambiente più pulito, “always on”, e coccolato da stuoli di aziende capaci di capire in anticipo, suggerire e realizzare nuovi desideri, siamo tutti vincitori; clienti ed aziende.

Pur facendo alcuni cenni non è scopo del presente studio analizzare alcune implicazioni indotte da questa “trasformazione industriale”, come ad esempio l’incremento delle persone affette da acquisto compulsivo e la ricaduta sociale conseguente, le implicazioni sul PIL delle nazioni a seguito di modelli “privilegiati” di tassazione applicati ai puri player di e-commerce, così come ai diritti del lavoro applicati per le attività di supporto dei nuovi modelli di business.

Capitolo 2: Analisi del comportamento d'acquisto impulsivo nell'e-commerce post-COVID

2.1 Il comportamento del consumatore

Nella teoria economica classica, l'uomo viene definito come "l'agente razionale" (teoria dell'*Homo Oeconomicus*, (Besanko, Braeutigam, 2014 [6]) che analizzando e prevedendo le situazioni circostanti, persegue i propri obiettivi con lo scopo di massimizzare il proprio benessere personale che coincide con il proprio benessere economico. Per l'*Homo Oeconomicus* la condizione ideale è quella in cui dispone l'informazione completa su tutte le opzioni possibili in modo da fare la scelta migliore, date le sue preferenze ed i suoi vincoli.

La realtà risulta però più complessa e spesso determinare costi e benefici di ogni singola opzione può risultare estremamente complesso se non impossibile; inoltre è possibile che le persone abbiano bisogno di fare più esperienze per determinare i propri gusti e preferenze.

Analizzando i cambiamenti che la società stava subendo a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta il filosofo francese Jean Baudrillard decreta la fine dell'esistenza dell'uomo come "agente razionale" teorizzando che alla base delle scelte che un individuo compie vi sono suggestioni, e credenze, e ciò fa in modo che le persone non siano più totalmente razionali nelle proprie decisioni.

Nell'analisi di Baudrillard la distinzione tra materiale e simbolico è ormai molto sfumata e il consumo non si riferisce più al miglioramento della vita umana; al contrario con il consumo di massa, la realtà viene trasformata in un insieme di immagini e pseudo eventi priva di significato.

Nel capitalismo avanzato il soggetto si ritrova dunque impotente nei confronti del sistema degli oggetti; i media e il vertiginoso moltiplicarsi delle merci sono dunque i veicoli attraverso cui si crea un mondo simulato in cui gli individui non risultano altro che schemi di consumo predeterminati. Gli oggetti stessi diventano segni interscambiabili perdendo il loro contenuto.

Nell'essenza della teoria di Baudrillard l'individuo non è più un soggetto che agisce operando distinzioni "razionali" attribuendo senso alle proprie azioni nell'ottica di massimizzare il proprio benessere personale ed economico.

Oggi, l'enorme quantitativo di dati che quotidianamente ci circondano rende di fatto impossibile per un individuo analizzarli attentamente per giungere alla scelta più razionale. La sovraesposizione di informazioni, messaggi e suggestioni, comporta dunque l'aumento di scelte più semplici e veloci, ottenute senza prestare estrema attenzione alla valutazione e alla comparazione tra le varie opzioni.

L'accelerazione della digitalizzazione avvenuta a partire dal periodo della pandemia COVID-19 ha spinto le principali aziende ad aumentare gli strumenti ed i canali di comunicazione e contatto con i consumatori, la raccolta di dati sui loro interessi ed abitudini, potendo dunque moltiplicare la quantità di messaggi, suggestioni e pseudo eventi indirizzati con precise strategie di marketing verso i consumatori. I grandi retailers tradizionali hanno subappaltato i call center e i servizi di consegna per rispondere alla nuova situazione sfruttando la necessità come elemento di evoluzione ai cambiamenti in essere e rispondere alla nuova situazione.

La pandemia ha accelerato il cambiamento del comportamento dei consumatori spinti ad adattarsi all'e-commerce indipendentemente dalla loro età. In molte comunità gli anziani si sono affidati ai membri più giovani della famiglia per effettuare ordini online. Anche nelle comunità di piccole dimensioni, è stato possibile fare la spesa online.

L'insieme di tali evoluzioni ha accelerato l'acquisto "non razionale", che possiamo definire con il termine di acquisto impulsivo.

In letteratura con il termine di "acquisto impulsivo" si intendono quei comportamenti di acquisto che prendono avvio in un dato tempo e in un dato luogo, accompagnati e guidati da un forte desiderio di acquisto del prodotto, insieme a sentimenti di piacere ed eccitazione. (E. Thompson G. P., 2015) [7]

Le due principali caratteristiche degli acquisti impulsivi sono:

- ❖ Mancanza di pianificazione. L'acquisto deriva da una rapida decisione presa sul momento, non ragionata, e che esclude valutazioni di alternativa di scelta

- ❖ Risposta emotiva. Presenza di piacere ed eccitazione derivanti dall'acquisto

L'acquisto impulsivo appare come un qualcosa di inaspettato, che spinge l'individuo a comprare in quel preciso momento, e dunque privo di pianificazione. Questo tipo di bisogno può avvenire sia all'interno di un "negoziato fisico" sia che ci si trovi coinvolti nell'esperienza generata da un "negoziato digitale" o in generale durante una sessione di navigazione in internet grazie ai diversi messaggi pubblicitari che ad arte riceviamo ed in modo impercettibile ci raggiungono.

Gli studi fatti sul tema da Rook¹, evidenziano che il 41% dei suoi intervistati dichiara la presenza di forti emozioni al momento dell'acquisto, molti di questi affermano di sentirsi felici e soddisfatti.

Caratteristica fondamentale dell'acquisto impulsivo è l'assenza (parziale o totale) di considerazione, da parte del consumatore, delle possibili conseguenze che potrebbero derivare dall'acquisto stesso. Al momento dell'acquisto l'individuo non presterà attenzione alle conseguenze che l'acquisto può generare ma egli darà ascolto solo al forte bisogno di acquisto che lo pervade.

2.2 Evoluzione dell'e-commerce durante la pandemia

La pandemia ci ha sottolineato come i cambiamenti possano essere repentini; cambiamenti per i quali pensavamo di avere anni di tempo per prepararci, comportamenti che pensavamo di mantenere per sempre.

Questo vale per il modo in cui viviamo, per il modo in cui lavoriamo e per il modo in cui facciamo acquisti come consumatori.

¹ Rook, D. W. (1987). The buying impulse. *Journal of Consumer Research*

Uno degli effetti del COVID-19 è la consapevolezza che, per molti di noi, la posizione geografica è diventata meno rilevante purché ci sia una connessione a Internet.

I risultati dell'analisi dell'Osservatorio eCommerce B2c [8] evidenziano sia l'impatto della pandemia alle attività di e-commerce B2C in Italia, in aumento del 47% nel 2020 rispetto al 2019 che il trend di crescita a seguito delle consolidate abitudini di acquisto online di prodotti e servizi da parte dei consumatori italiani (Figura 1).

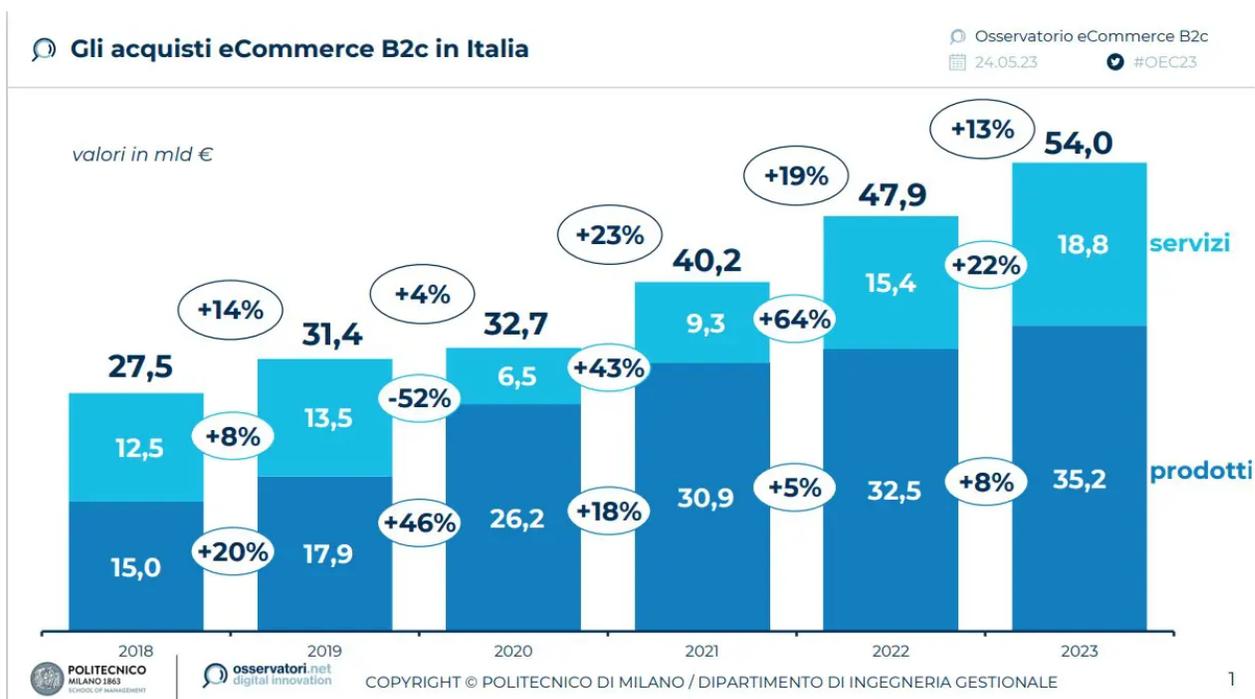


Figura 1

Nel 2019 gli acquisti di prodotti e servizi in Italia attraverso le piattaforme di commercio elettronico sono aumentate del 14% rispetto all'anno precedente, pre-pandemia. Naturalmente tale aumento è stato trainato dalla richiesta di prodotti cresciuti del 46% anno su anno.

La limitata crescita del fatturato del commercio elettronico B2C nel 2020 rispetto al 2019 (+4%) rappresenta in realtà una crescita del 19% rispetto al 2018 pre-pandemia. Nei successivi anni 2021, e 2022 la crescita del mercato elettronico B2C è stato ancora significativo, 23% nel '21 vs il '20 e del 19% nel '22 vs '21, arrivando nel 2023 a quasi raddoppiare il volume del fatturato del commercio elettronico B2C in Italia.

La crescita dell'e-commerce B2C durante la pandemia ha evidenziato quanto sia importante per le imprese investire nel digitale per fornire al cliente *servizi su misura*, gestendo tutti gli aspetti del customer journey, dalla consulenza pre-acquisto alla scelta del metodo di pagamento e consegna del prodotto, fino ai servizi post-vendita rendendo l'esperienza d'acquisto sempre più fluida e omnicanale.

Alcuni retailer nel periodo di pandemia hanno accelerato gli sforzi di innovazione già in corso in ambito digitale ed e-commerce. Per altri attori la crescita del business online ha stimolato una profonda revisione del modo in cui pensare alle esigenze dei consumatori ed al futuro del commercio digitale.

Quasi da un giorno all'altro, le strategie di e-commerce sono passate da una priorità assoluta nel piano triennale di ogni retailer a un'ancora di salvezza disperatamente necessaria che potrebbe consentire loro di sopravvivere a una pandemia globale.

La penetrazione dell'acquisto online² sui consumi totali (Figura 2) evidenzia che ci troviamo in una fase di consolidamento del ruolo dell'e-commerce in Italia. Nonostante la marginale variazione del tasso di penetrazione tra il 2022 e 2023 è interessante notare come l'utilizzo del commercio elettronico sia raddoppiato nel 2023 rispetto al 2018 pre-pandemia.

Sebbene gli italiani stiano progressivamente ritornando a frequentare i negozi fisici, non sono disposti a rinunciare a quei servizi a cui si sono abituati acquistando online durante i lunghi periodi di lockdown, come ad esempio la possibilità di ricevere a casa un prodotto in tempi brevi o di restituirlo facilmente.

Come evidenziato dallo studio dell'Osservatorio il raddoppio del tasso di penetrazione dell'acquisto online dei prodotti nel periodo 2018 – 2021, passato dal 5% all'11%, e la stabilità del valore negli anni successivi 2022 e 2023 evidenzia l'apprezzamento da parte dei clienti Italiani del processo di acquisto online.

² Il tasso di penetrazione dell'online rappresenta in percentuale la ripartizione del valore del mercato online sui consumi totali (online e fisico)

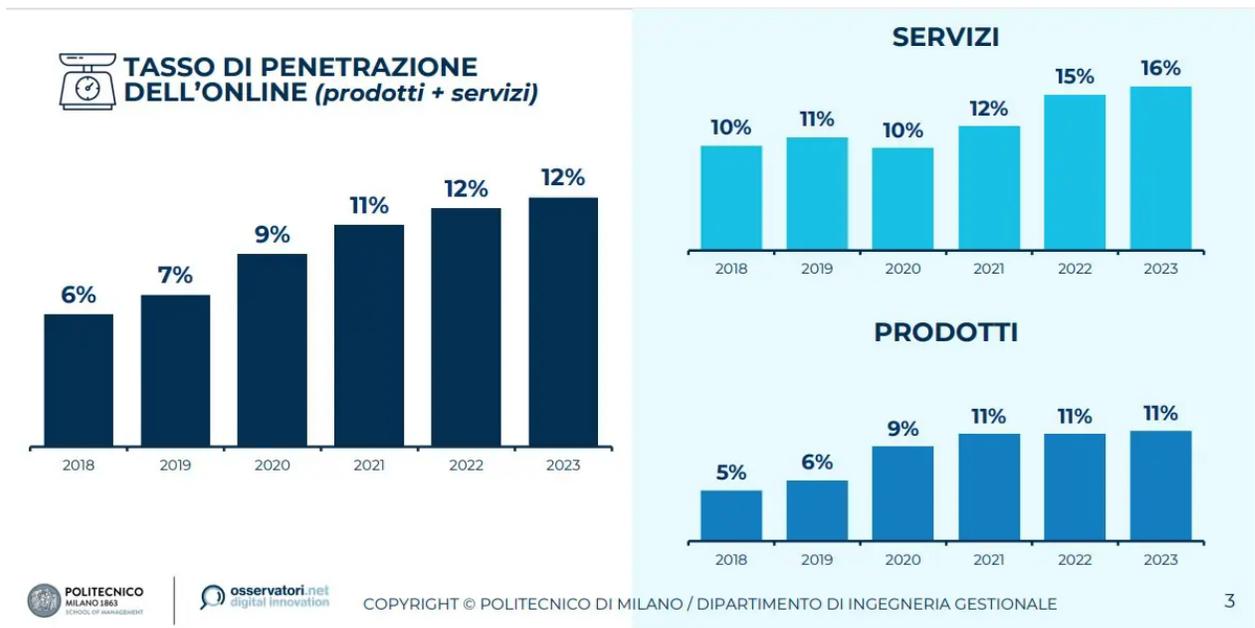


Figura 2

In USA nel periodo maggio luglio 2020 le società retail hanno effettuato circa 10 miliardi di dollari in investimenti, acquisizioni e partnership nel settore dell'e-commerce.

Diversi studi condotti sul mercato americano, tra cui quello di Ernest & Young (EY), l'EY Future Consumer Index del 2021 [9], basato su interviste a migliaia di consumatori fin dai primi giorni della pandemia, evidenziano in modo cristallino il significativo cambiamento introdotto dalla pandemia COVID-19 sia nel comportamento dei consumatori che nell'evoluzione delle soluzioni di e-commerce.

Lo studio di EY ha rilevato ad esempio che:

- ❖ l'80% dei consumatori statunitensi sta ancora cambiando il modo di fare acquisti.
- ❖ Il 60% si reca meno nei negozi fisici rispetto a prima della pandemia
- ❖ il 43% acquista più spesso online i prodotti che prima avrebbe comprato nei negozi
- ❖ il 26% degli intervistati prevede di vivere in aree meno densamente popolate, rispetto al 22% dell'aprile 2020.

Le piattaforme e funzionalità delle soluzioni di e-commerce sono cambiate ed evolute molto negli ultimi anni, anche grazie all'accelerazione della digitalizzazione dei consumatori.

I “semplici” portali web, vetrina digitale del negozio fisico, sono evoluti con funzioni di carrello e pagamento degli acquisti diventando un unico “ambiente” per il consumatore. L'accesso è stato esteso allo smartphone, consentendo di accedere alla versione digitale del nostro negozio preferito in qualsiasi momento da qualsiasi posto, purché si disponga di una connessione internet veloce.

Le aziende retail hanno espanso la modalità e la strategia di comunicazione con i clienti sfruttando tutti i possibili canali digitali quali sms, chat, email, app sociali (i.e. facebook, instagram, tick tock etc) realizzando la **omnicanalità**, al cui centro c'è il cliente.

Nei nuovi negozi digitali l'utilizzo di immagini e video dei prodotti o servizi è diventato fondamentale dando per altro vita ad una nuova pratica sempre più diffusa, ovvero l'utilizzo di influencer marketing per pubblicizzare i prodotti.

La **personalizzazione** è la vera regina del nuovo e-commerce post COVID-19, fondata sui **Big Data** per capire e percepire gli interessi del cliente, e l'utilizzo di modelli di **Artificial Intelligence** (AI) per suggerire ai clienti il prodotto o servizio che forse non sa ancora di desiderare.

Il sempre connesso, l'exasperata capacità di comunicare attraverso l'omnicanalità, la raccolta sempre più dettagliata e ricca di informazioni sul cliente ed il sapiente utilizzo di modelli di AI hanno consentito di creare nuove esperienze digitali (**Customer Experience**) ai nuovi clienti digitali.

Il cliente post COVID-19, con alta o bassa consapevolezza, è seguito in ogni sua azione elettronica, ricerca, analisi, svago; le briciole lasciate nel percorso sono il pane dei nuovi e complessi sistemi di e-commerce che ormai integrano funzioni di marketing e comunicazione omnichannel per costruire la migliore customer experience che il cliente possa provare e che semplifichi ed aumenti il valore del carrello ed il numero di acquisti per il CEO del Retail.

Le aziende più innovative hanno adattato le proprie strategie digitali e di e-commerce ai nuovi comportamenti di acquisto più sani e sostenibili, poiché molte famiglie hanno continuato a preferire lo shopping online anche dopo la pandemia.

Naturalmente i nuovi sistemi di e-commerce diventano integrati con le tradizionali funzioni IT come ad esempio i sistemi di Customer Relationship Management (CRM), gestione degli ordini, magazzino e post vendita.

L'architettura IT (server, storage, networking) delle nuove soluzioni di e-commerce evolvono per garantire la scalabilità nella gestione di picchi di traffico e tempi di risposta rapidi.

Le evoluzioni in essere portano ulteriore business ai soliti noti, già leaders del nuovo mondo digitale attraverso la collaborazione con Google, Amazon e Microsoft per usare i loro servizi di Cloud Service Provider per gestire in modo efficace le necessità delle architetture IT e le prestazioni in modo flessibile.

2.3 Fattori che hanno condizionato gli acquisti d'impulso post-COVID

Come sappiamo l'acquisto impulsivo appare come un qualcosa di inaspettato, che spinge l'individuo a comprare in quel preciso momento, e dunque privo di pianificazione.

Le evoluzioni dei sistemi di e-commerce avvenute con particolare accelerazione durante la pandemia, la capacità di catturare informazioni sui servizi e/o prodotti di interesse dei potenziali clienti e l'elaborazione dell'enorme quantità di dati attraverso sofisticati modelli di artificial intelligence consente ai retail di attuare strategie di marketing sofisticate raggiungendo i potenziali clienti con il canale di comunicazione più adatto in tempo reale.

L'utilizzo del **visual merchandising** (gli pseudo eventi di Baudrillard) diventa particolarmente efficace per stimolare l'acquisto di impulso, grazie all'utilizzo di immagini accattivanti e di alta qualità, si aumenta la possibilità di catturare l'attenzione degli utenti, rendendo così il prodotto più attraente ai loro occhi, spingendoli all'acquisto.

Il fattore principale alla base delle nuove soluzioni di e-commerce e che diventa virale per stimolare acquisti impulsivi è il **remarketing**. Sfruttando l'utilizzo di cookie per tenere traccia delle visite di un utente sul web si determinano gli annunci pubblicitari personalizzati, che riguardano prodotti di suo reale possibile interesse, che saranno posti sotto gli occhi dell'oscuro cliente attraverso tutti i canali digitali.

Discriminazione del prezzo di terzo grado

La quantità di dati disponibili sulla singola persona e la capacità di stabilire e coltivare una comunicazione personalizzata consentono ai nuovi retail digitali di attuare tutte le possibili strategie di discriminazione del prezzo di terzo grado (Besanko, Braeutigam, 2014, [6]) definendo e mostrando il prezzo che potrà assicurargli il massimo profitto.

L'applicazione di **sconti e promozioni**, (strategia di discriminazione intertemporale del prezzo) limitati nel tempo in modo tale da generare nel consumatore un forte senso di bisogno e di urgenza. Nei siti e-commerce più avanzati troviamo ampia applicazione di offerte, su specifici prodotti, limitate a poche ore od in altri casi usando la formula "fino a esaurimento scorte".

I **coupons** (strategia di buoni sconto e rimborsi) sono una ulteriore forma di stimolo a cui i potenziali clienti impulsivi sono soggetti, fornendogli quel senso di "leggerezza" per aver potuto pagare un prezzo ridotto per un determinato prodotto.

L'utilizzo del "**spesso comprati insieme**", come forma più morbida della strategia di "vendita abbinata", con la quale non si limita l'acquisto di un prodotto solo se si compra anche l'altro proposto, ma più delicatamente, durante la fase finale del processo di acquisto di un determinato prodotto, sono suggeriti uno o più prodotti complementari poco prima di effettuare il pagamento, ad esempio suggerendo che "altri spesso li comprano insieme".

Questo mette il cliente nella condizione di acquistare nello stesso momento tutti i prodotti di cui necessita, in modo tale che non vada ad acquistare da un altro rivenditore.

Con le **raccomandazioni personalizzate** le aziende di e-commerce mostrano in modo non invasivo, ovvero usando il più opportuno canale di comunicazione con il potenziale cliente, ed in tempo reale, una lista di prodotti che potrebbero risultare interessanti per il cliente cercando di spronarlo ad effettuare un acquisto che inizialmente non era stato programmato. Amazon è decisamente maestra anche in questo ambito, individuando sulla base di ricerche e di acquisti effettuati in precedenza dall'utente, le categorie di prodotti che potrebbero risultare interessanti, spingendoli così ad effettuare un acquisto non previsto; anche in questo caso ritroviamo l'utilizzo sapiente dei dati raccolti sul cliente e l'applicazione di sofisticati modelli di artificial intelligence.

Una ulteriore strategia di discriminazione di prezzo è costituita dall'applicazione di sconti speciali limitati a **clienti di un determinato livello**, offrendo al consumatore un forte senso di esclusività che lo porterà a non perdere l'offerta a lui dedicata. Il livello di un cliente, ad esempio il "livello gold", potrà essere stato determinato ed assegnato dall'azienda in base alla sua storia di acquisto, frequenza di acquisto, importi degli ordini effettuati od altre politiche soggettivamente definite dalle strategie marketing dell'azienda.

Nuove forme di pubblicità

Attraverso i canali online il marketing può fare leva su aspetti che risultano specifici del commercio digitale e non applicabili ai negozi fisici, potendo implementare strategie di crescita che non si basano sul prezzo ma su nuovi modelli pubblicitari a basso costo.

Una di queste tecniche è l'utilizzo delle **recensioni**; nella decisione di acquistare o meno un prodotto queste svolgono un ruolo fondamentale. Le testimonianze di altri acquirenti possono influenzare le decisioni del consumatore e se positive, incoraggiano l'utente all'acquisto impulsivo perchè avrà alleviato quel senso di rischio riguardo il prodotto da acquistare e dunque sarà più propenso all'acquisto senza svolgere ulteriori ricerche comparative.

Infine, il fornire diverse **opzioni di pagamento** così come la **spedizione gratuita**, possono consentire di ottenere il prodotto desiderato senza ulteriori sforzi limitando dunque il "lavoro" del consumatore esclusivamente ad effettuare l'acquisto.

2.4 Caratteristiche del comportamento d'acquisto compulsivo

L'acquisto compulsivo risulta essere un disturbo caratterizzato dal bisogno irrefrenabile di fare acquisti, nonostante la consapevolezza della loro inutilità.

I casi di shopping compulsivo, in passato piuttosto rari ed usati per chiarire comportamenti nevrotici, negli ultimi anni divengono soggetto di contributi scientifici (Glatt e Cook, 1987³; Krueger, 1988⁴; Winestine, 1985). Titoli come “la bisboccia degli acquisti”, “la mania di comprare” o “gli shopaholics comprano il loro modo di rovinarsi”, divengono comuni, prima in America, poi anche in Europa, su giornali e riviste.

Black nel 2001⁵ stimava che la percentuale di persone afflitte da questo tipo di sofferenza vari dal 2% all'8% tra la popolazione adulta degli Stati Uniti, con un rapporto donne-uomini di nove a uno (Black, 2001 [10]).

L'acquisto impulsivo risulta essere maggiormente legato al risultato dell'acquisto, inoltre si caratterizza per la presenza di un forte coinvolgimento emotivo da parte dell'individuo.

La fantasia e l'immaginazione sembra che siano fattori importanti nel rinforzare comportamenti compulsivi poiché permettono, all'individuo che li mette in atto, di anticipare conseguenze positive della propria attività. La fantasia permette ai “compulsive shoppers” di evitare il vero problema, di rifuggire sentimenti dolorosi attraverso fantasie di successi personali e di approvazione sociale.

Una vivida immaginazione può permettere di evadere dalla realtà durante il comportamento e di tenere separate, più facilmente, l'attività dalle sue conseguenze negative.

³ Glatt, M. M., & Cook, C. C. (1987). Pathological spending as a form of psychological dependence. *British Journal of Addiction*

⁴ Krueger, R. A. (1988). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage Publications, Inc

⁵ Black D. W., (2001). Compulsive buying disorder: definiPon, assessment, epidemiology and clinical management. *CNS Drugs*

Salzman nel suo studio del 1981⁶ la chiama “grandiosità”, ovvero la sensazione che l’acquisto compulsivo genera nell’individuo che crede in quel momento di essere immune da eventuali conseguenze.

In letteratura, si contempla che individui che soffrono di questo disturbo soffrono anche di disturbi dell’umore dal 50 al 100% dei casi studiati (Lejoyeux, 1997 [11]), presentano più spesso depressione, altri disturbi del controllo degli impulsi (cleptomania, bulimia), abuso di farmaci (benzodiazepine) o disturbi da dipendenza.

⁶ Salzman L. (1981). Psychodynamics of the Addictions. In: *Behavior in Excess: An Examination of Volitional Disorders*, S. Joseph Mule (ed.), New York

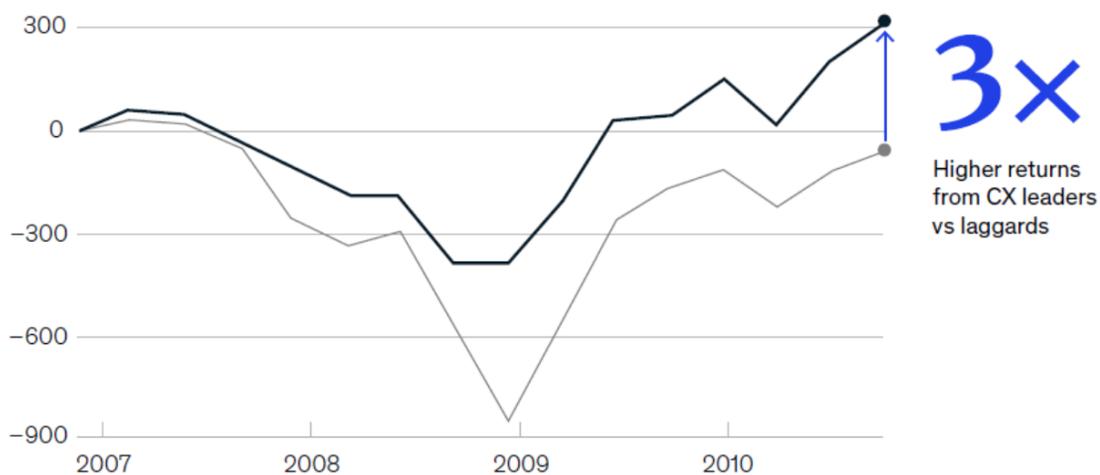
Capitolo 3: Conseguenze economiche e manageriali

3.1 Come cambiano le strategie aziendali

Le organizzazioni che sono riuscite a re-immaginare rapidamente il proprio approccio omnichannel per creare un'esperienza cliente distintiva si sono riprese più velocemente dalla pandemia.

L'analisi della crisi finanziaria del 2008 mostra che i leader della **customer experience** hanno registrato una flessione più contenuta, si sono ripresi più rapidamente, e hanno ottenuto nel lungo periodo rendimenti totali per gli azionisti tre volte superiori rispetto alla media del mercato (Figura 3).

Financial performance (total shareholder returns) of CX leaders vs laggards¹



¹Comparison of total shareholder returns for publicly traded companies ranking in the top ten of Forrester's CX Performance Index from 2007–09.

Source: Forrester Customer Experience Performance Index (2007–09)

Figura 3

Il risultato dello studio evidenzia come la quotazione delle azioni delle società leaders nella customer experience abbiano subito una minore decrescita del valore durante la crisi del 2008 rispetto ad aziende dello stesso settore industriale e come il valore dell'azione sia maggiormente cresciuto per tali aziende leaders una volta usciti dalla crisi economica.

Per rimanere rilevanti in questo ambiente mutato, i retailer dovrebbero porre al centro delle loro aspirazioni l'**esperienza del cliente** ed attuare significative scelte strategiche nei seguenti ambiti: raddoppiare l'impegno sul digitale, iniettare innovazione nell'omnichannel, trasformare le attività operative nei negozi e garantire sicurezza.

Raddoppiare l'impegno sul digitale

Il profondo impatto della pandemia sulle abitudini di acquisto dei consumatori ha aumentato l'urgenza per i rivenditori di espandere rapidamente la loro presenza digitale.

I retailer possono compensare parzialmente la diminuzione del traffico nei negozi fisici aumentando gli investimenti nell'acquisizione online. Questo sforzo richiederà una riallocazione degli investimenti verso i canali digitali. Con l'aumento degli investimenti nel marketing online, i vincitori stanno adattando le loro strategie per tenere conto dei cambiamenti nel comportamento dei consumatori. Questi adattamenti includono una maggiore attenzione alle strategie di ricerca via web a pagamento (ad esempio, esaminando non solo le prestazioni delle parole chiave, ma anche l'intento del consumatore) e il miglioramento del tasso di conversione dei canali social, ovvero della percentuale di fatturato generato dalle attività promozionali sui canali social ad esempio, attraverso prodotti in evidenza e contenuti cliccabili su Instagram.

Al fine di estendere la presenza sui canali digitali ed il coinvolgimento dei clienti le aziende migliori hanno iniziato a testare nuovi metodi di coinvolgimento dei clienti ottenendo un aumento del download di app.

Le aspettative dei clienti nei confronti dei canali digitali sono in aumento, ad esempio per quanto riguarda la velocità del sito, la stabilità e disponibilità delle piattaforme digitali ed i tempi di consegna. Dunque progettare e dimensionare le piattaforme digitali per assicurarsi che l'esperienza digitale dei clienti sia a "zero attrito" è determinante.

Analizzare ed in caso riprogettare l'architettura IT può essere determinante al fine di avere pagine web ottimizzate per lo shopping digitale, gestione di picchi di accessi simultanei, assicurare tempi di risposta veloci. Anche in questo caso Amazon fa scuola; la prima pagina delle inserzioni di Amazon riceve quasi due terzi del numero complessivo dei clic su tutti i prodotti.

Con un numero sempre maggiore di clienti che utilizzano i dispositivi mobili, i retailer devono assicurarsi che tutti i canali digitali siano integrati e offrano servizi (come le opzioni di pagamento) ed esperienze coerenti (come i carrelli della spesa aggiornati in tempo reale su tutti i dispositivi).

Iniettare innovazione nell'omnichannel

Per adattarsi ai nuovi comportamenti e preferenze dei clienti, i rivenditori dovranno valutare le loro attuali offerte omnichannel e trovare opportunità per innovare e colmare le lacune mantenendo una esperienza coerente.

Durante la pandemia l'impossibilità di coinvolgere i clienti in un ambiente fisico ha spinto alcuni retailer a portare online una parte dell'esperienza del negozio fisico.

L'interazione personalizzata in negozio è stata sostituita con offerte come gli appuntamenti virtuali, in cui gli addetti alle vendite utilizzano piattaforme di videoconferenza per offrire un'attenzione personalizzata ai clienti. Post pandemia tale processo “livestreaming” di attenzione al cliente è stato utilizzato per coinvolgere i clienti e aumentare il fatturato e la fedeltà condividendo con i clienti contenuti esperienziali.

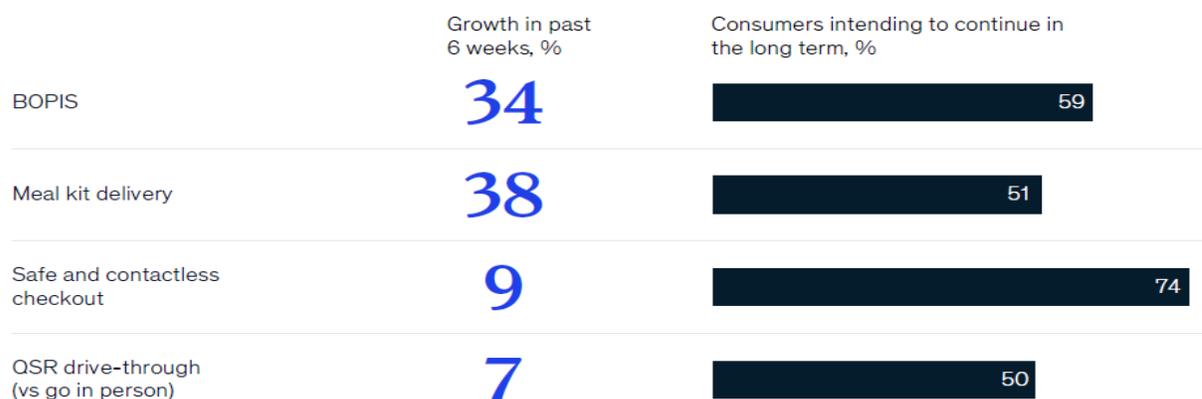
Nel settore dell'abbigliamento e della moda, ad esempio, uno dei limiti all'acquisto online storicamente è stata l'impossibilità per i clienti di vedere come gli articoli sarebbero stati indossati. Il marchio di gioielli **Kendra Scott** sta affrontando questo problema lanciando una nuova piattaforma che utilizzando tecniche di realtà aumentata (AR), machine-learning e computer-vision, permette agli acquirenti di vedere in anteprima gli stili godendo dell'esperienza di un ambiente di vendita al dettaglio nel comfort della propria casa.

Infine, molti retailer hanno esplorato partnership strategiche per migliorare la convenienza per i clienti e incrementare le vendite. Questi ecosistemi possono essere molto potenti, consentendo ai rivenditori di accedere a nuove capacità e di estendere la portata del loro marchio a nuovi clienti in nuovi luoghi.

Trasformare le attività operative nei negozi e garantire sicurezza

Lo shift tra fisico e digitale può consentire ai retailers di ridurre i costi e migliorare l'efficienza operativa dei loro punti vendita per compensare i ricavi che si stanno spostando sempre più verso i canali online.

Inoltre, preservare all'interno dei negozi fisici alcuni elementi di sicurezza introdotti durante la pandemia può risultare importante per catturare l'attenzione dei clienti. L'indagine di mercato condotta da McKinsey nel 2020, il cui risultato è sintetizzato nella Figura 4, evidenzia come alcuni delle abitudini di acquisto introdotte nel periodo della pandemia possano perdurare nel tempo.



Source: McKinsey COVID-19 US Consumer Pulse Survey, April 20–26, 2020, n = 1,052, sampled and weighted to match US general population aged 18 years and over.

Figura 4

Durante la pandemia l'adozione di modelli alternativi di ritiro o ricezione dei prodotti acquistati, come ad esempio il "Buy Online Pickup In Store" (BOIPS), la consegna a domicilio della merce acquistata od il pagamento in cassa senza contatto fisico sono cresciuti significativamente per rispondere alle normative di isolamento imposte e per assicurare ai clienti il desiderato senso di sicurezza e protezione.

Secondo lo studio realizzato nel 2020 oltre il 50% dei consumatori intervistati americani ha affermato di essere propenso a mantenere nel lungo termine tali abitudini nel processo di acquisto.

La revisione dei processi operativi all'interno dei negozi, orientato anche a garantire quel senso di sicurezza che abbiamo disperatamente cercato durante il periodo pandemico, può migliorare l'esperienza del cliente durante le visite al negozio fisico ed il senso di sicurezza riducendo al contempo le spese operative.

3.2 Vantaggi e nuove sfide per i rivenditori online

Valore del mercato e-commerce B2C in Italia

Come riportato dall'Osservatorio di eCommerce B2c [8], l'e-commerce B2C online in Italia continua a crescere, anche se più lentamente rispetto agli ultimi anni, e ha assunto ormai una rilevanza tale da essere considerato centrale e indispensabile per l'evoluzione del Retail.

Nel 2023, l'e-commerce B2C degli italiani valeva **54,2 miliardi di euro**, oltre 6 miliardi in più rispetto al 2022. Quasi due terzi di questa crescita viene spiegata dall'incremento degli acquisti online di servizi, in primis grazie al percorso di ripresa del **Turismo e Trasporti (+30%)**.

I comparti di prodotto più dinamici, con tassi di crescita in linea o superiori alla media (+8%), sono invece il **Beauty (+11%)**, l'**Informatica ed elettronica di consumo (+8%)** e l'**Editoria (+8%)**. Crescono a ritmi positivi, seppur più contenuti, anche l'**Abbigliamento (+7%)** e l'**Arredamento e home living (+7%)**, mentre fatica il **Food&Grocery (-0,5%)**.

Oggi la sfida per i retail è orientata in particolar modo alla flessibilità (per contrastare l'incertezza di contesto e per rispondere rapidamente ai cambiamenti nelle politiche monetarie e nelle abitudini dei consumatori) e alla sostenibilità (per garantire il rispetto dei principi sociali e la salvaguardia dell'ambiente).

Nel 2023 non è cambiata sostanzialmente la ripartizione del mercato tra e-commerce e fisico in Italia: il tasso di penetrazione dell'online sui consumi totali (online + offline) ha acquistato un punto percentuale ed arriva al 13%.

Dopo una decisa accelerazione nel triennio 2020-2022, il numero di consumatori digitali italiani si è stabilizzato a 33 milioni. Si tratta di una porzione di clienti molto esigenti, che non fa più distinzione tra online e offline ma che chiede un'offerta sempre più personalizzata tanto agli store digitali quanto ai negozi più tradizionali.

I social media giocano un ruolo fondamentale allo sviluppo del processo di acquisto on line. Il 55% degli utenti viene a conoscenza di brand proprio grazie ai social media, inoltre il 78% degli utenti risulta propenso ad acquistare da un brand dopo aver interagito in modo positivo con lo stesso tramite i social.

E', ormai, indubbio che un e-commerce funzionante fa parte ormai dei requisiti essenziali per una politica di vendita efficiente potendo consentire al retail di

- ❖ aumentare il fatturato e/o profitto
- ❖ acquisire nuovi clienti
- ❖ fidelizzare i clienti
- ❖ aumentare la conoscenza del brand
- ❖ guadagnare quote di mercato

Evoluzioni e nuove sfide

Sembra passato un secolo, o forse che non sia mai successo, ma la pandemia COVID-19 ha veramente cambiato il nostro mondo e modo di interagire e comunicare.

Molti clienti hanno sperimentato nuovi modelli omnichannel come l'acquisto online e il ritiro in negozio "Buy Online Pickup In Store" (BOPIS). Ancora più importante, abbiamo visto come molti di questi nuovi modelli di coinvolgimento possano rimanere.

La crescita dell'e-commerce durante e dopo il COVID-19 ha posto anche le basi per una ripresa più forte del business offline attraverso l'implementazione di strategie "**phigital**". I consumatori potrebbero preferire ridurre il tempo trascorso nei negozi fisici, ma potrebbero comunque desiderare l'esperienza di ritirare la merce, provare i prodotti o effettuare resi o cambi presso il punto vendita.

Di certo, molti operatori tradizionali del commercio al dettaglio sono passati all'e-commerce, ma il loro successo è stato modesto rispetto a colossi come Amazon.

L'e-commerce annovera anche la presenza di ipermercati tradizionali: Il Gruppo Casino possiede Cdiscount in Francia e una serie di attività online in Brasile; Ahold Delhaize detiene bol.com; Carrefour, il principale web shop in Olanda, ha effettuato una serie di acquisizioni mirate, e quasi tutti i maggiori retailer hanno sviluppato le proprie piattaforme web, offrendo il servizio di consegna a domicilio o il servizio Drive.

Allo stesso tempo, è vero anche il contrario: il simbolo dell'e-commerce puro come Amazon si è espanso nel mercato fisico dotandosi di punti vendita tradizionali.

Recentemente, Amazon ha aperto Amazon Go una catena di minimarket altamente automatizzati, dove i clienti usano un'applicazione che evita la fila alle casse e grazie ad un sistema di sensori rileva gli articoli scelti addebitandoli automaticamente nel conto del cliente.

Si è sviluppata una nuova area di competizione tra negozi tradizionali e puri player di e-commerce.

L'Indice EY Future Consumer Index del 2021 ha rilevato che il 38% dei consumatori intende fare più acquisti online e visitare i negozi che offrono **esperienze eccellenti**. **Doppelgänger** ha lanciato un'iniziativa di live shopping per promuovere le collezioni e offrire sconti utilizzabili online e offline.

Sostenibilità economica ed ambientale

L'attenzione a tali fattori da parte del nuovo cliente digitale ha portato alla crescita del mercato del "second-hand". **Canada Goose**, ad esempio, ha lanciato una piattaforma di rivendita dove i clienti possono dare in permuta i capi di abbigliamento ed **H&M** ha avviato in collaborazione con il marketplace ThredUP il servizio di vendita dei prodotti pre-loved.

Sulla stessa traccia di sostenibilità ambientale ed economica sono nate soluzioni innovative per la gestione dei resi e l'introduzione di modelli di noleggio dei prodotti. **Petit Bateau** sta sperimentando il noleggio dei capi tramite l'acquisto di una box di prodotti selezionati, mentre **Mango** ha sviluppato un progetto pilota «Mango Renting» dedicato al noleggio dei capi.

L'utilizzo di nuove tecnologie

In merito al forte aumento del mercato dell'e-commerce osservato **social media** giocano un ruolo importante. Lo studio dell'Osservatorio di eCommerce B2c [8] evidenzia come gli investimenti sul settore social da parte delle aziende italiane sono in continua crescita, il 55% delle aziende dichiara, che aumenterà nel prossimo anno i propri investimenti, puntando ad ampliare le proprie community.

Non mancano le sperimentazioni di soluzioni innovative che coinvolgono la **Generative AI** e la **realtà aumentata**. **Kering**, ad esempio, ha lanciato sul marketplace Knxt un chatbot che funge da personal shopper e **Zegna** ha introdotto una soluzione basata sull'Intelligenza Artificiale per suggerire i prodotti ai clienti via e-mail o WhatsApp.

e-commerce non è la salvezza per tutti

Le analisi condotte prima, durante e dopo la fase pandemica hanno anche evidenziato l'importanza di bilanciare gli investimenti nelle nuove soluzioni di e-commerce in base al settore di appartenenza.

Nonostante la notevole crescita durante il lockdown, il contributo dell'online ai ricavi globali dei rivenditori di **generi alimentari si è rivelato minimo**. Nel secondo trimestre del 2020, l'e-commerce ha rappresentato il 6% dei ricavi di Walmart negli Stati Uniti (in crescita rispetto al 3% dell'anno precedente) e il 12% a livello globale.

Il commercio elettronico non è ancora un'attività primaria per i distributori di generi alimentari., La pandemia ha dimostrato che le infrastrutture disponibili (magazzino e trasporti) possono soddisfare soltanto una parte delle richieste di consegna a domicilio e non possono raggiungere volumi considerevoli, inoltre la consegna delle merci richiede un **enorme dispiego di risorse**.

Certamente, il COVID-19 ha dato un impulso alla spesa online, ma i retailer non sono ancora riusciti a rendere redditizia questo tipo di attività. Un rapporto del Financial Times ha mostrato che le consegne a domicilio fornite dai commercianti di generi alimentari che ritirano la merce in negozio **erodono il 15% del margine**. Le soluzioni alternative per l'e-commerce di generi alimentari - come il ritiro nei magazzini, il prelievo da parte di terzi dal negozio, i centri di approvvigionamento centralizzati, il click-and-collect - sono meno costose, ma riducono anche i margini che in molti casi possono essere solo parzialmente compensati dalle commissioni percepite.

Per avere successo nell'e-commerce, è necessario pensare più in grande dell'e-commerce. La domanda principale che i rivenditori devono porsi non è: "Quali investimenti nell'e-commerce devo fare?", ma piuttosto: "**Quale esperienza di consumo devo offrire?**".

Si tratta di un cambiamento culturale per molti rivenditori; l'esperienza del consumatore si sta rapidamente evolvendo da quella costruita sul processo transazionale dell'acquisto in negozio.

Per i retailer è necessario creare un percorso intrecciato che sia rilevante per il consumatore target e strutturare il l'ecosistema di canali, compreso l'e-commerce, in modo da fornire valore lungo quel percorso.

Per offrire ai consumatori il viaggio di cui hanno bisogno, i retailer devono comprendere il futuro delle capacità guidate dall'esperienza. L'e-commerce è un elemento chiave di questo futuro.

Ma non si tratta solo di essere online, bensì di farlo nel modo giusto e di continuare a considerare come gli acquisti nei negozi fisici si inseriscono nel percorso complessivo del cliente.

Le **nuove sfide** per i player tradizionali che vogliono sfruttare la trasformazione digitale e culturale in atto ed accelerata dalla pandemia COVID-19 sono incentrate nel rivedere le soluzioni IT, i processi e le attività operative in un percorso integrato del consumatore.

Per raccogliere la sfida in atto alcune delle domande a cui dare risposta sono:

- Dispongo di una piattaforma tecnologica agile e adattabile che mi permetta di comprendere che ogni viaggio del consumatore è diverso?

- La mia struttura organizzativa è libera da silos - che isolano l'e-commerce, il merchandising, le operazioni in negozio, la supply chain e il marketing - che interrompono l'esperienza?

- Ho considerato la congruenza dell'assortimento - cosa c'è online e cosa c'è in negozio e la logica dell'esclusività del canale?

- Come posso essere competitivo sui prezzi e mantenere il margine? Ad esempio, come posso stimolare acquisti d'impulso in un ambiente online? Che ruolo hanno il layout del negozio e il merchandising in questo contesto?

- Come orchestrare il viaggio del consumatore dal digitale al fisico e viceversa?

- E infine, come mantenere l'esperienza fino alla porta di casa dei consumatori?

3.3 Come massimizzare il comportamento dei consumatori

Siamo usciti dal lockdown, e come spesso accade dai momenti di sofferenza nascono anche delle opportunità o la capacità di guardare le cose con spirito diverso.

Abbiamo avuto l'opportunità di vedere un cielo pulito come forse mai era stato visto prima.

Abbiamo potuto riabbracciare i nostri affetti, dare valore a cose semplici, visitare con gli occhi dello stupore quelle piazze e monumenti che scorrevano davanti ai nostri frenetici tragitti.

Applicando con saggezza lo smart working ed usando con valore i sistemi di comunicazione abbiamo dilatato il tempo, eliminato stressanti spostamenti e viaggi di lavoro “inutili”, restituendo qualità alla nostra vita.

Siamo tornati ad acquistare nei negozi di quartiere, con le battute e le storie del rapporto personale precedentemente costruito. Naturalmente abbiamo continuato ad usare le evoluzioni digitali conquistate, almeno dove hanno rappresentato una piacevole semplificazione.

Oggi, il nuovo consumatore digitale può essere coccolato dalle varie aziende di e-commerce capaci ormai di suggerire il prodotto o servizio più opportuno al momento opportuno, e con un prezzo di acquisto che appare specialeopportunità irripetibile da cogliere al volo.

Che bello !

Noi siamo consumatori sempre più felici ed i profitti delle “nuove” aziende che usano sapientemente l’e-commerce possono crescere giorno dopo giorno.

Quali sono le possibili evoluzioni ed i possibili impatti o implicazioni ?

Arricchire la personalizzazione per massimizzare il comportamento dei consumatori

Le aziende più efficaci nel digitale possono quasi facilmente costruirsi un database ricco di informazioni su ognuno di noi, un profilo dettagliato per poter catalogare, analizzare e prevedere i possibili interessi e capacità di acquisto dei potenziali clienti.

Di seguito, a titolo esemplificativo, si descrivono alcune delle informazioni che possono costituire il profilo del potenziale cliente e come una azienda possa facilmente costruirlo accedendo a tali informazioni da diverse fonti:

- dal sito web dell’azienda (per i clienti registrati) si può ottenere il genere, età, storia dei prodotti acquistati in precedenza dal cliente, ed informazioni sulle ricerche di prodotti eseguite dallo stesso

- dagli internet provider si possono ottenere informazioni sulle ricerche eseguite dal cliente nel mare magno del web
- accedendo alle attività del cliente sui social network è possibile conoscere i viaggi fatti dal cliente (usando le capacità di analisi delle immagini) le relazioni e le amicizie per possibili analisi di influenza reciproca
- attraverso le informazioni dei concessionari di automobili, si può sapere quale macchina possiede il cliente
- dalle linee aeree e società di servizi ferroviari si possono raccogliere informazioni sui viaggi fatti dal cliente, con quale mezzo di spostamento e tipologia di biglietto
- dal profilo LinkedIn del cliente si può stimare lo stipendio percepito dal cliente
- stima della capacità di spending è ottenibile attraverso l'utilizzo di modelli di artificial intelligence a dati pubblici forniti dall'ISTAT
- dagli operatori di telefonia broadband fissa si potrebbero conoscere i servizi di intrattenimento (i.e. Netflix, Disney, Eurosport, etc) di interesse del cliente
- dalle banche, analizzando i pagamenti elettronici, si potrebbero sapere importanti informazioni tra cui quelle sullo stato di salute della persona

Naturalmente potremmo andare avanti con altri spunti, per evidenziare la quantità di informazioni potenzialmente oggi disponibili per costruire la migliore mappa possibile su ogni potenziale cliente.

L'utilizzo di modelli di e-commerce sofisticati richiede significativi investimenti tecnologici e soprattutto competenze digitali non sostenibili da tutte le aziende. Pur condividendo che questa evoluzione digitale sia un passaggio inevitabile, sarà fondamentale valutare con attenzione la strategia da attuare, le priorità ed i costi associati nel breve e nel lungo termine, in modo che possa contribuire ad una crescita sostenibile del fatturato dell'azienda.

Evoluzione delle aziende tradizionali

Le aziende che hanno basato il loro business sul negozio fisico e sono evolute all'utilizzo di strumenti digitali e di e-commerce possono trarre importanti benefici pur senza dover stravolgere il loro business con ingenti investimenti tecnologici e di competenze.

Il negozio di “quartiere” cosa ha imparato da quanto accaduto? Che la centralità del cliente (**customer centricity**), la conoscenza di ciò che ricerca e desidera e la costruzione di una comunicazione personalizzata (**customer experience**) è determinante. In passato erano azioni che compiva con naturalezza durante le normali visite in negozio, ora può rafforzare tale relazione utilizzando alcuni strumenti informatici “imparati” grazie alla digitalizzazione.

A tali negozi sarà facile poter riempire il database del profilo del cliente, considerando che molte informazioni sono già in suo possesso anche se in alcuni casi “stimate”. Altre informazioni come telefono ed email saranno probabilmente cedute senza problemi dai clienti.

L’empatia mostrata durante le visite nel negozio può essere rafforzata usando gli strumenti digitali in modo opportuno e limitato ai casi di reale possibile vantaggio per il cliente, usando le diverse strategie di discriminazione del prezzo di terzo grado, tra quelle descritte nel precedente paragrafo 2.3.

Naturalmente per le aziende / negozio fisico che desiderano crescere nel mercato al di fuori della area geografica di appartenenza l’utilizzo strutturato degli strumenti digitali e di e-commerce diventa imprescindibile.

Tale negozio ha imparato che si può vendere a persone di qualsiasi località. Abbiamo visto nel precedente paragrafo 3.1 come si possa, però, aver successo solo attraverso l’attuazione di nuove strategie nell’area digitale, dalla tecnologia alle competenze, e nell’area dell’operation, soprattutto per lo stoccaggio e la logistica, per non incorrere ad una struttura dei costi insostenibile nel lungo periodo.

Evoluzione delle aziende di puro e-commerce

Le informazioni sopra menzionate, più o meno lecitamente, sono disponibili e adottando sofisticati modelli di Artificial Intelligence è possibile correlare le informazioni e determinare pattern di interesse per le aziende, stimare la “next best offer” che si può proporre al soggetto, pungolare il cliente attraverso chiare strategie di comunicazione e marketing.

La ricca segmentazione costruibile con le informazioni di cui tali società possono essere in possesso, consentono di costruire strategie personalizzate andando ben oltre la “strategia di Selezione” [6].

Nelle piazze più importanti si stanno installando maxi schermi pubblicitari in grado di mettere in onda in tempo reale la pubblicità di uno specifico prodotto o servizio in base all’analisi delle persone in quel momento presenti.

L’evoluzione del “Retail Media” è in corso, e sfruttando tale tecnologia gli spazi pubblicitari nei programmi televisivi o nei siti web di qualsiasi natura saranno venduti in tempo reale in base all’analisi delle caratteristiche del cliente che in quel momento usufruisce del programma televisivo o del contenuto del sito web. Per tutte le aziende i temi dell’ecologia e della sostenibilità sono diventati importanti fattori con i quali differenziarsi.

Ultime considerazioni

Sembra tutto molto bello, per tutti noi. L’economia può crescere e noi possiamo disporre di tantissime opzioni tra le quali scegliere. In un certo senso il consumatore digitale, attraverso i suggerimenti dei modelli di intelligenza artificiale attuati dai sofisticati strumenti di e-commerce, può diventare il perfetto Homo Oeconomicus, ed in grado di eseguire in tempo reale la scelta migliore per massimizzare il proprio benessere personale e quello economico [6].

Ma quanto è lecito o etico spingere la raccolta delle informazioni sulle persone per incrementare la loro conoscenza più intima al solo fine di incrementare il profitto?

Si narra di una famosa linea aerea che orchestrando perfettamente le informazioni catturate sull’ignaro potenziale cliente alla ricerca di un viaggio da acquistare sappia ipotizzare la sua capacità di spesa e dunque “nascondere” i biglietti più economici a favore di quelli più costosi, ma accessibili per la persona.

Cosa potrebbe accadere nel caso in cui una risorsa (prodotto o servizio) divenisse pregiata od addirittura limitata? Sarebbe etico scoprire che è resa disponibile solo per persone selezionate da sofisticati modelli di intelligenza artificiale? La disforme diffusione della tecnologia (presenza

della connessione a banda larga) e culturale in termini di competenze e comprensione del mondo digitale e dei rischi insiti può aumentare la differenza sociale anche in termini di accesso a prodotto e servizi?

La privacy è ancora preservata per difendere la persona più esposta o è ormai tardi poichè è stata regalata alle big tech per la gentile concessione dei loro servizi digitali?

L'incremento del business dell'e-commerce, spesso a favore di società soggette a tassazioni agevolate, può incidere sull'equilibrio PIL / deficit di un paese al quale sono successivamente legati i servizi sociali dei cittadini?

La velocità con la quale nuove professioni nello stoccaggio e nella logistica sono nate o si sono sviluppate con l'esplosione dell'e-commerce ha consentito di determinare le giuste tutele professionali?

Ci rendiamo conto che i cambiamenti in essere siano stati repentini e dunque che molti dubbi, tra i quali quelli citati, possano nascere e ci auguriamo che nello spirito della teoria dei Nudge [5] siano affrontati dai governi in modo tale che le evoluzioni in essere abbiano come “intento quello di migliorare il benessere degli individui orientando le loro decisioni mantenendo la libertà di scelta” (Thaler e Sunstein).

Bibliografia

- [1] eMarketer 2019, Global Ecommerce Forecast 2019
- [2] Marcel Spatari (Syndex) 2020, “L’e-commerce all’epoca del COVID-19”
- [3] Relazione Adobe Digital Economy Index, Adobe Analytics 2020
- [4] Marketingland March 2020, “Conoravirus and e-commerce. Its complicated Marking Land
- [5] R. Thaler, & C. Sustain, *Nudge: “La spinta gentile”*, Milano, Giacomo Feltrinelli Editore, 2009.
- [6] David a.besanko e Ronald r. Brauetigam (2020), “Microeconomia”, IV edizione
- [7] E. Thomson, G.P. (2015). The influence of trait affect and tghe five factor personality model on impulsive buying
- [8] Edizione 2023 dell’Osservatorio eCommerce B2c, “School of Management Politecnico di Milano”
- [9] Black D. W., (2001). Compulsive buying disorder: definition, assessment, epidemiology and clinical management. CNS Drugs
- [10] Lejoyeux M., Tassain V., Solomon J., Ades J. (1997). Study of compulsive buying in depressed patients. Journal of Clinical Psychiatry
- [11] Ernest & Young (EY), l’EY Future Consumer Index 2021