



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

IL COMMERCIO ELETTRONICO 2.0.
L'APPROCCIO *OMNICHANNEL*
E-commerce 2.0. The omnichannel approach

Relatore:
Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:
BIANCO BEATRICE

Anno Accademico 2015-2016

Sommario

Introduzione	2
 Capitolo primo	
<i>Distribuzione</i>	5
1.1 <i>Canali distributivi tradizionali</i>	5
1.2 <i>La transazione al relationship marketing. Nuove esigenze</i>	8
1.3 <i>La diffusione del World Wide Web: il commercio elettronico</i>	9
 Capitolo secondo	
<i>Il commercio elettronico</i>	11
2.1 <i>Lo stato dell'e-commerce: una fotografia</i>	11
2.2 <i>Il commercio elettronico in Italia. Alcuni dati</i>	12
2.2.1 <i>Caratteri consolidati</i>	14
 Capitolo terzo	
<i>L'omicommerce</i>	19
3.1 <i>Vendere su marketplace: il trade-off visibilità-identità</i>	21
3.2 <i>Mobile approach: non solo app</i>	25
3.2.1 <i>Il ruolo dello smartphone nel modello della vendita esperienziale</i>	27
3.3 <i>Social media: "grandi influencer" per tutti i consumatori?</i>	29
3.3.1 <i>Preferenze delle imprese e investimenti</i>	32
 Considerazioni finali	 34

Introduzione

Il *marketing*, come lo conosciamo noi oggi, appare ben diverso, per obiettivi e modalità, da quella logica sviluppata e condivisa a metà del XX secolo, nel pieno della produzione industriale di massa, quando il mero orientamento alla sola produzione iniziava a manifestare le sue falle: soddisfatti i bisogni primari dei consumatori, l'enorme quantità di merce fabbricata non trova destinazione se non attraverso lo spostamento dell'interesse dal prodotto, alla vendita; diventa indispensabile raggiungere un numero crescente di possibili consumatori, e farlo mediante strumenti innovativi: così le imprese cercano di vendere tutto ciò che realizzano, individuando i metodi ottimali per influenzare la domanda, adattandola all'offerta.

L'iniziale tentativo di organizzazione sistematica del *marketing* come scienza - piuttosto che come tecnica di supporto alla produzione- ha origine però negli anni Sessanta, per mano di autori che formalizzano i concetti relativi a quello che possiamo definire il primo vero approccio di *marketing* moderno: il *marketing management*. Parallelamente alla diversificazione delle gamme prodotte, infatti, risulta necessario segmentare anche la domanda, diventata più esigente e soprattutto meno standardizzabile; la concorrenzialità tra imprese contribuisce inoltre allo sviluppo di questa tendenza. In generale, la crescente complessità del mercato rende inevitabile la variazione -o meglio- l'inversione, della proposta del *marketing* accolta fino ad allora: il passaggio dall'orientamento alla vendita a quello al *marketing* è stato invero definito come "rivoluzione copernicana"¹. Il punto di partenza dell'intero processo produttivo è ora il consumatore: si rivela fondamentale conoscere i bisogni dei clienti prima ancora di sviluppare nuovi prodotti, in modo da riuscire ad ottenere profitto proprio dalla soddisfazione delle esigenze dei consumatori. L'impresa, dopo un'attenta fase di analisi della domanda, produce solo ciò che è in grado di vendere, sulla base della comprensione di comportamenti e interessi degli utenti potenziali. In quest'ottica appare evidente come il *marketing* non possa più fungere semplicemente da appendice della produzione, ma abbia altresì conquistato un ruolo indipendente e sovraordinato alla produzione stessa. Si parla di *marketing management* come "processo pianificato ad alta valenza strategica"² poiché esso ha il compito di collegare prodotti e mercati, muovendo dal riconoscimento della centralità del consumatore, attraverso un percorso articolato in fasi

¹ Kotler Philip, 2012.

² Cagnina Maria Rosita, Grandinetti Roberto, 2008.

distinte: scelta del mercato in cui operare, studio del target nel mercato di riferimento, segmentazione (identificazione di parti omogenee al loro interno in cui suddividere il mercato-obiettivo) e selezione dei segmenti in cui operare, nonché posizionamento nei suddetti segmenti con un piano di *marketing* appropriato, che sia cioè sviluppato in tutte le aree di intervento necessarie, delle quali il marketing mix costituisce una sintesi: prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione, le famose quattro “P” (*product, price, place, promotion*) di *McCarthy* (1964). Così il *marketing management*, descritto da *Bennett* come un «processo di pianificazione e realizzazione della concezione, del *pricing*, della promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni» (1988), sancisce il graduale ampliamento del raggio di azione delle attività tipiche del *marketing*.

Questo scritto si propone di comprendere l'evoluzione della terza leva strategica del *marketing mix*, la distribuzione, andando a citarne i canali tradizionali per soffermarsi sull'attualissimo *e-commerce*, del quale saranno evidenziati gli aspetti più significativi in riferimento **al mercato italiano nel 2015**.

Attraverso la lettura combinata di più studi e indagini di mercato, sarà raffigurato lo *status quo* dell'*e-commerce* in Italia nonché delineati i suoi caratteri consolidati. Le fonti in questione sono fondamentalmente tre: principale riferimento il report *E-commerce in Italia 2016*, presentato nell'aprile 2016 da Casaleggio Associati, gruppo di consulenza strategica per la presenza delle imprese su Internet; condotto attraverso una *survey online* e interviste di approfondimento, il rapporto ha coinvolto oltre 400 aziende italiane, o filiali italiane di gruppi multinazionali, operanti nel mercato italiano *e-commerce business to consumer*. Importante parametro di conoscenza dello scenario digitale nel mondo (utilizzo di Internet e dei *social* a livello globale, con focus sui singoli mercati) è lo studio *Digital in 2016* di *We Are Social, social conversion agency* alla quale tuttavia piace più definirsi come “un'agenzia creativa a tutti gli effetti” (Pennisi Martina, 2014). *Dicono di volere una rivoluzione. Total Retail 216* è stata invece presa in considerazione in quanto completa ricerca sulle abitudini degli utenti digitali: *Pwc*, nota organizzazione di servizi integrati per le imprese, ha interrogato circa 1000 consumatori, in Italia, per tracciarne un profilo aggiornato.

Data la semplicità di utilizzo, ma anche la rapidità di **cambiamento** del commercio elettronico, verrà sostanzialmente descritta la sua ultima tendenza, spinta dagli stessi fruitori del *web*: l'**omnicanalità**, ovvero la **combinazione di offline e online** come approccio utile a garantire al cliente un'esperienza di shopping a 360°, continuativa e coerente lungo l'intero

customer journey. L'impiego dei vari canali digitali sarà altrettanto sinergico: *e-commerce*, *marketplace* e *social network*, rivelandosi gli strumenti più validi in una logica di *switching*, devono essere gestiti coordinatamente ed ottimizzati per l'accesso tramite *device* mobile. Svitati spunti, in merito alla trasformazione in atto e alle sue implicazioni in tema di *marketing*, sono stati tratti dagli argomenti emersi durante il convegno *Shopping (R)evolution*, organizzato dall'Osservatorio Multicanalità a giugno 2016, in *partnership* con *Nielsen*, *Connexia* e la *School of Management* del Politecnico di Milano: il modello di *marketing* di successo deve riuscire a fare ordine tra la pluralità di informazioni che raccoglie, pur conservando una forte connotazione sensoriale e dinamica.

Riusciranno le imprese tricolore a superare la sfida?

Capitolo primo

Distribuzione

L'attività distributiva ruota intorno ad un insieme di funzioni necessarie al trasferimento dei beni dal produttore al consumatore, colmando il divario tra loro esistente in termini di spazio, tempo e proprietà. Tali funzioni si concretizzano nella raccolta ed elaborazione di informazioni, trasporto e stoccaggio dei prodotti (logistica), adattamento commerciale, assortimento, finanziamento ed assunzione del rischio, contatto e comunicazione con i clienti. Lo strumento atto a consentire il suddetto trasferimento è il canale distributivo. Tra le decisioni rilevanti in ambito di politica distributiva prenderemo fondamentalmente in esame le scelte relative ai canali distributivi.

1.1 Canali distributivi tradizionali

I canali distributivi vengono solitamente qualificati in base ai diversi tipi di flussi che li attraversano: quello fisico dei beni e quelli immateriali della proprietà e della comunicazione, in direzione consumo; nel verso opposto, i flussi di pagamento; bilateralmente, lo scambio di informazioni.

Le principali **dimensioni** che permettono di **classificare un canale distributivo** sono tre: lunghezza, intensità e composizione. La **lunghezza** del canale indica il numero di stadi che lo percorrono. Un canale è diretto se non esiste alcuna "interferenza" tra produzione e consumo: l'impresa sceglie di utilizzare solo risorse interne per allocare prontamente i propri beni sul mercato. È il tipico caso dei mercati *business to business*, dove i prodotti sono complessi e la clientela scarsamente numerosa. Nei mercati dei beni di consumo, invece, il canale diretto assume generalmente la forma della vendita presso il luogo di produzione, per corrispondenza o porta a porta. Il vantaggio consiste nell'immediatezza e nella precisione dell'informazione raccolta, nonché nell'elevato livello di controllo informativo; ciò è tipico delle grandi imprese, maggiormente dotate delle risorse utili. Quando, tuttavia, l'ottenimento di tali informazioni comporterebbe un costo troppo elevato, al produttore conviene esternalizzare la vendita, apponendo uno o più intermediari commerciali tra sé ed il consumatore finale: si parla, rispettivamente, di canale indiretto breve (classico esempio del *franchising*) o lungo (passaggio per agente di vendita, grossista e dettagliante). In entrambi i casi, ai distributori viene anche richiesto di mediare tra «la varietà (limitata) e i volumi (elevati) delle gamme dei produttori e la varietà (elevata) e i volumi (limitati) degli acquisti

[...]. [Essi infatti] sono in grado di superare la disparità di quantità attraverso il frazionamento dei lotti di vendita e la disparità di varietà attraverso la composizione di assortimenti di beni diversificati»³.

Per definire i canali indiretti si fa uso di un secondo attributo, l'**intensità**, che specifica il numero di intermediari commerciali presenti ad ogni stadio. La decisione dipende dal tipo di prodotto da distribuire: i beni banali, dal prezzo modesto e ad acquisto frequente, devono essere diffusi capillarmente nei negozi che li trattano (distribuzione intensiva), poiché il relativo acquisto è solitamente ripetuto e avviene in maniera non problematica, seguendo altresì una certa fidelizzazione alla marca. In questo contesto, la strategia distributiva più efficace è quella di attrazione: dall'impresa al consumatore, che si muove spontaneamente verso il punto vendita (di qui il ruolo critico assegnato a pubblicità e attività promozionali), completando l'acquisto in autonomia. Diverso è l'approccio utilizzato per i beni ad acquisto problematico, distribuiti selettivamente: gli intermediari sono selezionati sulla base di requisiti specifici, tangibili e non, volti ad assistere adeguatamente e facilitare il consumatore durante il suo processo di acquisto. Ultima, la distribuzione esclusiva, finalizzata all'esaltazione dei prodotti in vendita mediante la loro limitata diffusione: trattasi dei *luxury goods*, normalmente reperibili in un'unica *boutique* per ogni data zona. Assume dunque una notevole importanza l'intermediario commerciale, cui spetta il compito di "spingere" il prodotto al consumatore finale: la strategia di gestione del canale è d'impulso (*push*).

La terza dimensione da esaminare è la **composizione** del flusso distributivo, la quale dipende quasi esclusivamente dalla tipologia di intermediario utilizzato, sulla base di obiettivi ed esigenze differenti⁴. Nella pratica, la complessità dei fattori, interni quanto ambientali, rende impossibile la scelta di un unico tipo di canale, imponendo l'adozione di una politica in cui vengono mixati tra loro canali distinti per le dimensioni sopraelencate. Basta guardare al settore enologico, in Italia, nel 2014: perfino la vendita di un prodotto così popolare, nel Bel Paese, si è andata via via modificando nel corso degli anni. Toccano i minimi storici i canali dell'*Ho.Re.Ca* e di enoteche/*wine bar*, che veicolano ormai, rispettivamente, solo il 15,3% e l'7,4% del vino prodotto in Italia; il calo, drastico soprattutto per il primo canale (quasi -40% dal 2008 ad oggi), è il probabile segno di una variazione nel criterio di viaggio da parte dei turisti e/o nelle scelte di consumo nazionali. Cresce infatti il peso della vendita diretta (al

³ Kotler Philip, 2012.

⁴ Chiarvesio Maria, Grandinetti Roberto, 2008.

terzo posto, con una quota dell'14,4%: la più alta di sempre), ad indicare che finalmente anche in Italia le cantine si stanno attrezzando per ricevere ospiti e vendere vino. Lieve flessione per la grande distribuzione, che resta comunque il canale principe con cui si vendono i prodotti vinicoli italiani (41,8%), a meno di quelli posizionati su una fascia medio-alta di mercato: le bottiglie oltre i 25€ viaggiano sul canale della grande distribuzione solo per il 3% del loro totale, mentre vengono vendute prevalentemente in alberghi, ristoranti e caffetterie (40%)⁵.

(% penetrazione)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vendita diretta	8.8	8.3	8.0	7.8	6.3	8.4	11.4
Grande distribuzione	39.1	44.1	44.8	42.8	45.1	42.2	41.8
Ho.Re.Ca	23.1	21.7	20.3	19.6	18.7	18.6	15.3
Enoteche e wine bar	10.4	10.8	10.1	9.2	8.4	8.6	7.4
Grossista/intermediario	N.D.	N.D.	14.3	16.4	17.1	16.3	15.9
Altri canali	18.6	15.1	2.5	4.2	4.4	5.9	8.2
Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabella 1: Totale vini Italia - Indagine sui canali di vendita. Fonte: Mediobanca.

È Philip Kotler in persona, in una delle sue opere più curiose⁶, a confermare questa tendenza: «Il numero di canali di vendita si sta moltiplicando. È possibile fare acquisti presso il punto vendita, per posta, per telefono e *online*. Un'impresa che utilizza un unico canale di *marketing* per la distribuzione dei propri prodotti dovrà affrontare la concorrenza di tutti gli altri canali. Inoltre, i prezzi possono essere molto differenti a seconda del canale. Per questo un'impresa deve scegliere con attenzione il canale che intende utilizzare per consolidare la propria presenza sul mercato. Quanto più numerosi sono i canali, tanto maggiori sono le risorse manageriali richieste e la possibilità che nascano conflitti di distribuzione e confusione. In ogni caso, è fondamentale che un'impresa sviluppi la coerenza del marchio e ne rispetti la promessa, ovunque venda i propri prodotti».

⁵ I numeri del vino, 2015. Indagine Mediobanca.

⁶ *Trecento risposte sul marketing*, 2005. L'autore risponde ad una collezione, da egli stesso selezionata, dei più frequenti ed interessanti quesiti che gli sono stati posti nel corso degli anni.

Sarà allora opportuno chiedersi se, dopo oltre cinquant'anni di "onorato servizio", le quattro "P" costituiscano ancora uno strumento valido in termini di attività decisionale del *marketing*, o meno: sempre *Kotler* (2005) afferma con certezza che «[...] le quattro "P" forniscono ancora un utile quadro di riferimento per la pianificazione del *marketing*. Tuttavia, rappresentano più la prospettiva del venditore che quella dell'acquirente. Per questo si è pensato di convertirle nelle quattro "C", come segue: *Product* = **Customer value** (valore per il cliente), *Price* = **Customer cost** (costo per il cliente), *Placement* = **Customer convenience** (convenienza per il cliente)». La riflessione del grande economista ci collega al processo che ha portato all'ulteriore accrescimento del valore attribuito al consumatore, grazie al quale, a sua volta, si originerà un nuovo, moderno, canale distributivo: quello digitale.

1.2 La transazione al relationship marketing. Nuove esigenze

L'orientamento del *marketing* alla vendita, descritto finora, ha funzionato finché ha funzionato il modello della produzione di massa: com'è tipico, al fallimento di un paradigma economico si accompagna quello del relativo paradigma di *marketing*; così, intorno agli anni Ottanta, il considerevole aumento della complessità ambientale del mercato porta alla definizione di un nuovo rapporto tra produzione e consumo. L'eccessiva proliferazione di nuovi prodotti aveva creato una fortissima difficoltà competitiva che, accentuata peraltro dal continuo sviluppo di nuove tecnologie produttive, non solo offriva alle imprese originali opportunità di risposta, ma aveva anche guidato la domanda all'assunzione del determinante carattere dell'eclittismo: i **consumatori**, ora, si connotano per **varietà** (gusti estremamente diversificati tra l'uno e altro) e **variabilità** (mutamento nelle preferenze dello stesso individuo al trascorrere del tempo). La loro propensione è a richiedere soluzioni personalizzate, per soddisfare desideri personali o semplicemente per distinguersi dagli altri, e le nuove tecnologie (macchine automatiche, Internet, *computer* e scienza nella gestione dell'informazione) sono in grado di supportarla, generando le economie di varietà, che spazzano via quelle di scala: la produzione industriale ma flessibile prende il nome di *mass customization*. Il **marketing**, che deve garantire il collegamento tra una produzione modulare e una domanda esigente e articolata, diventa **relazionale**: l'approccio è altrettanto individualizzato (*One-to-One* anziché *One-to-many*) e orientato alla creazione di rapporti durevoli e di fedeltà. Non si parla più di "direzione" del *marketing*, ma di **logica interattiva**: l'impresa apprende costantemente dal consumatore stesso (*learning relationship*), che assume dunque un valore proiettato nel tempo (*lifetime customer value*), andando parallelamente a

costruire un solido *customer data base*. Nell'ottica di sistemi informativi e relazioni *customizzate*, è facile intuire come anche i canali distributivi si siano dovuti adattare al cambiamento, supportati dalle *ICT*, cercando di evidenziare il ruolo primario ricoperto dal cliente.

1.3 La diffusione del World Wide Web: il commercio elettronico

«**D.** In che modo le nuove tecnologie influiranno sul prodotto, sul prezzo e sulle politiche di distribuzione delle imprese tradizionali?

R. Internet sta contribuendo a rafforzare più il potere degli acquirenti che dei venditori. Oggi il cliente è sovrano. Il *marketing* inverso sta diventando di moda. In molti casi sono gli acquirenti che offrono un prezzo per l'acquisto di un prodotto, piuttosto che accettare il prezzo indicato dal venditore (*Priceline.com*). Gli acquirenti preferiscono i venditori che personalizzano l'offerta (*Dell computer*). [...] Oggi sono sempre più numerose le imprese che dirottano parte delle loro dotazioni di bilancio su *direct mail*, *telemarketing*, *fax*, messaggi di posta elettronica, pagine *web* e pubblicità su *web*. Di conseguenza, il ventaglio dei canali di comunicazione e promozione si è decisamente ampliato».

Così *Kotler (2005)*, oltre un decennio fa, spiegava il mutato panorama degli strumenti di distribuzione del *marketing*. Oggi, primo su tutti è l'*e-commerce*, che consente le transazioni di acquisto tramite Internet, senza necessariamente implicare che anche il pagamento avvenga *online*. Un'impresa può rendere disponibile la propria offerta sul sito *web* che possiede, attraverso cioè un canale distributivo diretto, ovvero per mezzo di intermediari virtuali, gli *e-tailers*, grandi siti che raccolgono beni di diversi produttori, alla stregua di "normali" rivenditori fisici. Come per i canali tradizionali, una scelta non esclude l'altra: il *merchant* può optare per l'esclusiva di un canale digitale diretto, quella di un canale virtuale indiretto breve (uno o più *e-tailers*) o entrambi; allo stesso tempo, però, può anche decidere di vendere contemporaneamente *online* e *offline*, estendendo così al massimo il proprio *channel mix*. L'ipotesi della vendita combinata fisica e sul *web* non va a creare, diversamente da come si credeva fino a qualche tempo fa, una situazione di concorrenza tra i due canali, anzi: i siti dei produttori svolgono un'importante funzione informativa per il cliente, che sempre più spesso adotta un processo di acquisto ibrido, formandosi in rete e completando l'acquisto in negozio. Tale intreccio di opportunità ha successo poiché risulta ugualmente -se non maggiormente- vantaggioso per il consumatore, il quale ha la facoltà di acquisire informazioni e ultimare il processo di acquisto dove, quando e come vuole, in assenza di vincoli spazio-temporali nonché in totale autonomia.

Sul mercato italiano, quanto effettivamente l'*e-commerce* influisce sul livello delle vendite delle imprese? In quali settori è più sviluppato? Quali strategie di *marketing* si adottano per questo canale? E soprattutto, i produttori italiani che vendono *online* riescono ad intercettare le nuove inclinazioni dei consumatori? Si stanno muovendo nella giusta direzione?

Capitolo secondo

Il commercio elettronico

2.1 Lo stato dell'e-commerce: una fotografia

La vendita di beni e servizi *online* ha rappresentato, nel 2015, il 7,4% del risultato complessivo delle vendite al dettaglio nel mondo, per un totale di 1.671 miliardi di dollari. Il dato registrato appare sbalorditivo, specie se confrontato con quello previsto e con quello passato: nel secondo trimestre 2015 si stimava che le vendite via *web* avrebbero toccato, entro la fine dell'anno, il 6,7% di quelle al dettaglio, superando già i 5,9 punti percentuali attestati al termine del 2014.⁷ Tale incremento, +27% sul 2014, è probabilmente legato solo in parte alla maggiore diffusione dell'*e-commerce* tra gli utenti già attivi *online*: significativa è anche la crescita degli utilizzatori di Internet, i quali sono aumentati del 10% da un anno all'altro, raggiungendo la quota di 3,4 miliardi di persone connesse, pari ad una penetrazione del 46%.⁸

I mercati dalle più estese dimensioni si confermano Stati Uniti e Cina che, con il 27% della popolazione mondiale, coprono la quota del 31% degli utenti attivi su Internet, tutti disponenti di una connessione da *device* mobile. La velocità media della connessione Internet sembra non influire particolarmente sulla numerosità dell'utenza, poiché se nel Paese nordamericano si naviga a 12,6 MBPS, i concorrenti asiatici devono accontentarsi di un modesto 3,7 MBPS, velocità persino inferiore alla media mondiale di 5,1 MBPS.

Del valore globale che deriva dalle vendite *online*, più del 30% dipende dal mercato europeo, dove nel 2015 sono stati spesi via *web* 477 miliardi. Regno Unito, Germania e Francia giocano il ruolo principale, coprendo quasi due terzi dell'intero traffico; nell'ordine, la penetrazione di Internet in questi Stati è pari al 92%, 89% e 86%. Solo il Regno Unito ha chiuso il 2015 con un fatturato, derivante dalle vendite *on line*, di 60 miliardi di sterline, che attribuiscono al Paese il maggior peso in assoluto dell'*e-commerce* sulle vendite al dettaglio: 77% è la quota di popolazione britannica che ha acquistato qualcosa *online* nell'ultimo mese⁹.

⁷ *Emarketer*, 2015.

⁸ *GlobalWebIndex*, 2015.

⁹ *GlobalWebIndex*, 2015. Basato su un'indagine che coinvolge un'utenza Internet compresa tra i 16 ed i 64 anni.

2.2 Il commercio elettronico in Italia. Alcuni dati

All'interno del contesto Europa, l'Italia si posiziona al settimo posto, seguendo Russia, Spagna e Olanda. Gli utenti attivi che hanno accesso ad Internet nel 2015, sia da fisso che da mobile, sono 37,7 milioni (il 6% in più rispetto all'anno precedente) e costituiscono una penetrazione del 63%. In termini di *shopping*, ben il 75,8% degli italiani connessi ha visitato un sito o un'applicazione di vendita *online* nell'ultimo mese, per una media di un'ora e 39 minuti¹⁰ trascorsi sulla piattaforma, e il 48% ha effettivamente concluso un acquisto.

Le 16 mila aziende che fanno commercio elettronico in Italia, localizzate principalmente tra Lombardia, Lazio e Campania, hanno ottenuto nel 2015 un **fatturato** del valore di **28,8 miliardi di euro**, corrispondente al 4% circa delle vendite al dettaglio. L'importantissimo risultato dell'*e-commerce* italiano, che **aumenta del 19% rispetto al 2014**, pone fine al trend negativo di crescita iniziato nel 2010, tornando ad avanzare a due cifre: nel 2014 si era registrato un incremento dell'8% sul 2013, anno in cui lo sviluppo si è addirittura limitato al 6%¹¹. L'esito favorevole va sicuramente ricondotto alla variazione positiva del commercio al dettaglio censita in Italia al termine del 2015: dopo anni all'insegna dei cali, le vendite sono finalmente cresciute dello 0,7%; l'oscillazione ha riguardato in particolare i prodotti alimentari (+1,3%), i grandi esercizi specializzati (3,3%) e la GDO (+1,5%), ma anche i beni *non grocery* (+0,5%)¹².

E' interessante osservare come l'incremento di fatturato riguardi i medesimi settori anche in ambito di commercio elettronico: +77% per l'alimentare e +140% per i centri commerciali *online* (si consideri che le previsioni di Casaleggio Associati di fine 2014 volevano, rispettivamente, +16% e +40%).

Le ragioni che stanno alla base di un così forte sviluppo, e in questi determinati settori, sono chiare: la presenza sempre più imponente di *player* internazionali sul nostro mercato e un cambiamento di abitudini dei fruitori del *web*. A livello di offerta, si stanno facendo strada entro i confini italiani *e-tailer* esteri, dotati di ingenti risorse economiche, tecnologie avanzate, strutture e strategie consolidate che consentono loro di inserirsi aggressivamente e con facilità, attraverso pubblicità e acquisizioni: la londinese *Just Eat*, specializzata nel *food*

¹⁰ *Audiweb*, 2016 (dati riferiti al mese di gennaio 2016).

¹¹ Casaleggio Associati, 2016.

¹² Istat, 2016.

delivery dal ristorante al cliente, ha acquisito Clicca e Mangia a Milano, DeliveRex a Roma, HelloFood Italia e PizzaBo, riuscendo in questo modo a controllare oltre 3.500 ristoranti in Italia. Sempre in ambito alimentare, servizi di consegna della spesa direttamente a casa, prodotti freschi inclusi, sono sempre più frequenti: Amazon, nel Novembre 2015, ha lanciato a Milano il suo modello *Prime Now*, che permette di ricevere gli ordini in tempi estremamente ristretti (una o due ore al massimo) e di creare vantaggiosi abbonamenti per i beni ad acquisto ripetuto; l'iniziativa è oggi imitata da distributori italiani quali Coop ed Esselunga.

Dall'altro lato, la pratica dello *showrooming*, ovvero la ricerca in negozio finalizzata a comprare in rete, è ormai diffusa per 3 consumatori su 4: provano gli articoli in negozio per essere sicuri di taglia, colore, caratteristiche, ma concludono l'acquisto *online* per trovare prezzi migliori; rilevante anche la quota di utenti che, al contrario, pur cercando offerte su internet, si sente più sicura rifornendosi nei negozi fisici (*webrooming practise*). Tanto la convenienza quanto la gratificazione da visita al punto vendita sono dunque ritenuti aspetti particolarmente rilevanti per ogni fascia di reddito ed età; se, tuttavia, il 50% dell'utenza adopera abitualmente lo *smartphone* per confrontare i prezzi, solo il 38% si reca in un negozio almeno una volta a settimana. Non passa inosservato nemmeno l'impatto che i *social network* hanno sui consumatori, tra i quali il 63% dichiara di esserne influenzato¹³. Sia per i nativi digitali che per gli utenti adattatisi alla realtà del *web*, pertanto, la commistione dei canali di vendita fisici con quelli digitali costituisce la direzione verso la quale le aziende devono muoversi.

Relativamente agli ambiti di vendita, inoltre, è da segnalare che operatori forti come i *marketplace* stanno estendendo i settori in cui sono posizionati, soprattutto quello della moda e dell'elettronica di consumo: il successo dei **centrali commerciali** (il cui fatturato copre oggi l'**8%** del fatturato totale, contro il 4% del 2014), ha causato una lieve flessione al comparto dell'**abbigliamento (1,6%** rispetto al 2% del 2014) e a quello dell'**elettronica (3%: -15%** rispetto al 2014), presi individualmente. Continuano a dominare il mercato i settori più maturi, **tempo libero (47%)** e **turismo (30%)**, pressoché invariati dal 2014.

¹³ Pwc, 2016.

Le prospettive per fine 2016 indicano un'ulteriore crescita dei *marketplace* (+55%) e dell'alimentare (+35%), accompagnata da una forte impennata del settore salute e bellezza (+40%), che attualmente occupa una porzione di mercato molto limitata¹⁴.

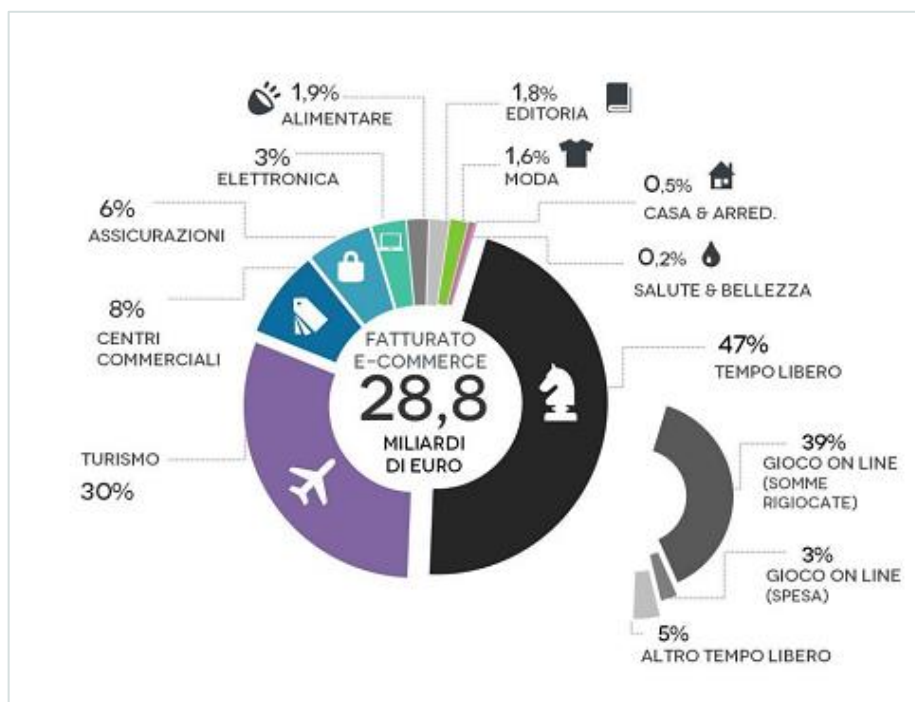


Figura 1. La distribuzione dei fatturati nel 2015. Fonte: Casaleggio Associati

2.2.1 Caratteri consolidati

Esaminare aspetti sostanzialmente stabili dell'*e-commerce* italiano (ed eventuali micro variazioni) è utile per la comprensione della direzione in cui esso si sta muovendo e delle nuove tendenze che si stanno affermando.

Attività di marketing

La promozione su Internet si conferma un'operazione complessa per gran parte delle imprese campione: il 53% afferma di riscontrare difficoltà nella definizione di una strategia di presenza *online* e di affermazione dell'identità aziendale. La sensazione della restante quota di imprenditori riguardo alla comunicazione digitale sviluppata è di soddisfazione per il 39% e

¹⁴ Casaleggio Associati, 2016.

di un'insoddisfazione limitata all'8%; il quadro, nel complesso, è simile a quello dell'anno precedente.

Ciononostante, tali imprese hanno colto il potenziale del *marketing online*, tanto da investire nei **media offline** limitatamente al **6,4%** sul totale delle attività di *advertising*. Il dato è però lievitato rispetto al 4% del 2014: cresce il peso della **stampa** (4%) e della **televisione** (2%); quasi paradossale come diversi brand *e-commerce* abbiano speso in pubblicità televisiva per espandere le loro vendite *online* e rafforzare l'investimento sul digitale: la tv si rivela ancora un mezzo particolarmente efficace nel raggiungimento del pubblico italiano, come confermano i vertici di *Just Eat* (2015): "l'italiano medio ha un trust maggiore verso la comunicazione fatta via tv. Rende il *brand* più affidabile". Un'altra ragione è legata al percorso d'acquisto del consumatore, sempre più articolato e di tipo continuativo: come spiega Giuliano Noci, ordinario di strategia e *marketing* al Politecnico di Milano, «non ci sono più attività discrete, sequenziali. Oggi si sovrappongono ad altre attività, dove quel che conta è il contesto, non la successione delle fasi. Oggi può accadere che mentre si è esposti al messaggio televisivo si acquista il prodotto che viene pubblicizzato in quel momento, tanto che il tema caldo è il *real time marketing*» (2016). Per i medesimi motivi, il restante 0,4% del *budget* riservato alla promozione *offline* viene destinato alla radio, con una percentuale a sua volta superiore rispetto allo 0,2% dell'anno precedente.

Proseguendo nella rappresentazione della distribuzione delle diverse attività di *marketing* scelte nel 2015, il **keyword advertising** si riconferma la pratica verso la quale viene riversata la maggior parte del budget: il **29%** delle imprese coinvolte nell'indagine si affida alla pubblicità *online* che sfrutta la ricerca di parole chiave: in sintesi, il *browser* produce *banner* e inserzioni, generalmente non invasivi, dal contenuto correlato al testo digitato dall'*user*, al fine di catturare il clic dell'utente.

Al secondo posto, ottenendo il **19%** del portafoglio di *marketing*, un'altra attività compresa nel settore del *Search Engine Marketing*: il **SEO** (**Search Engine Optimization**), ovvero l'insieme di operazioni di indicizzazione atte a migliorare il posizionamento di una pagina *web* tra i risultati forniti da un motore di ricerca, attraverso l'impiego di fattori *on-page* (svolti direttamente sulla pagina in questione, ad es. rilevanza dei codici utilizzati e soprattutto

del contenuto) e fattori *off-page* (popolarità e reputazione: classico esempio della *link popularity*, che misura quantità e bontà dei collegamenti che un sito riceve da altri siti).¹⁵

Non è un caso che quasi la metà dell'investimento in *marketing* (48% tra *keyword adv* e attività di SEO) sia legata a pratiche di ricerca *online*, se consideriamo che le abitudini degli italiani sono cambiate, specie nell'uso del cellulare, che funge da mezzo principale di acquisizione di informazioni, anche in ambito commerciale, tanto da far parlare di trasformazione dello *smartphone* in *searchphone*. “Ad esempio, è possibile osservare che nelle ricerche di tipo commerciale i siti più frequentemente visitati dagli italiani dopo una ricerca sono quelli di comparazione, prima ancora del sito di chi quel bene lo produce o lo rivende *online*. Nella fase che precede l'acquisto, infatti, spesso si cerca una conferma alla bontà della propria scelta (come si sarà trovato chi quel prodotto lo ha già acquistato e usato?), oltre all'eventuale possibilità di risparmiare acquistando quel prodotto – o uno molto simile – in un altro punto vendita oppure *online*”¹⁶. Che sia fisico o digitale, pertanto, l'acquisto sembra non essere più indipendente dalla ricerca di informazioni sul *web*, motivo per cui le imprese preferiscono impegnare denaro in attività volte a promuovere ed evidenziare la propria presenza ed il proprio posizionamento *online*.

Gli investimenti di breve termine programmati per il 2016 saranno infatti destinati, oltre che alle classiche attività di *marketing* e promozione (prioritarie per il 34% delle aziende), al miglioramento di usabilità e *user experience* del sito (per il 28%), nonché allo sviluppo del mobile (indicato dal 10% del campione).

Tornando alle scelte di promozione commerciale, infine, cresce la quota impiegata nei *social media* (14% contro il 12% del 2014) e cala invece l'impegno nell'*e-mail marketing* (12% rispetto al 15% nel 2014)¹⁷. Rispetto a quest'ultima pratica risulta interessante segnalare come, a fronte di una riduzione del 6,2% delle *e-mail* inviate dal 2013 al 2015 tramite la piattaforma *MailUp*, sia notevolmente diminuito il numero di messaggi non recapitati (*bounce* -84,4% grazie al miglioramento delle tecnologie e ad una maggiore pulizia delle liste) e aumentati invece quelli di clic (+12,3% in virtù dei contenuti più stimolanti e personalizzati) e condivisioni (+123,2%)¹⁸: tali segnali sono un'ulteriore dimostrazione della

¹⁵ Boscaro Andrea, Porta Riccardo, 2008.

¹⁶ Loguercio Marco, 2016.

¹⁷ Casaleggio Associati, 2016.

¹⁸ *MailUp*, 2016. Su un campione di 13 miliardi di messaggi.

tendenza alla multicanalità e all'interazione, anche per quei mezzi che possono oramai sembrare meno avanzati di altri.

Internalizzazione

Sul totale delle aziende italiane che vendono *online*, il **59% vende anche all'estero**; il dato è in calo rispetto al 2014, quando a vendere all'estero era il 64% delle stesse. La controtendenza (rispetto alla direzione del mercato) è connessa al recente ingresso sul mercato nazionale *e-commerce* di operatori piccoli e medi, che necessitano di stabilizzarsi e comprenderne le dinamiche, prima di poter attuare una strategia di internalizzazione; allo stesso tempo, la massiccia presenza di esercenti non italiani nel contesto del commercio elettronico del Bel Paese può aver scoraggiato le imprese tricolore a navigare oltre confine.

Si può dunque facilmente comprendere la lieve flessione del **fatturato generato all'estero** dalle imprese non operanti in via esclusiva in Italia: esso rappresenta, in media, il **27% delle vendite online complessive** (nel 2014 era il 31%). L'esito, tuttavia, dipende principalmente dalla modalità di presenza adottata: il successo è massimo per le aziende che hanno tradotto il sito in più lingue (33%, in media, la percentuale di reddito realizzato all'estero): il 26% infatti gestisce un sito multilingua. Numeri importanti (media del 34% di fatturato) anche per il 19% di aziende per le quali essere attive *online* oltre confine è scelta obbligata, facendo parte di un gruppo multinazionale. L'11% ha deciso di vendere unicamente tramite il sito in lingua italiana, ottenendo mediamente dalle vendite estere il fatturato più basso (10%): la quota di imprese che puntano su questa strategia è infatti in calo (nel 2014 erano il 16%). Solo il 3%, infine, possiede sedi all'estero, dove realizza in media vendite per il 14% sul totale del venduto *online*. Emerge un dato curioso: “tra gli esercenti che dichiarano di vendere all'estero con un sito non tradotto, coloro che sono presenti sui *marketplace* arrivano a generare all'estero il 17% del fatturato, contro il 4% di coloro che non utilizzano questo canale”.¹⁹

¹⁹ Casaleggio Associati, 2016.

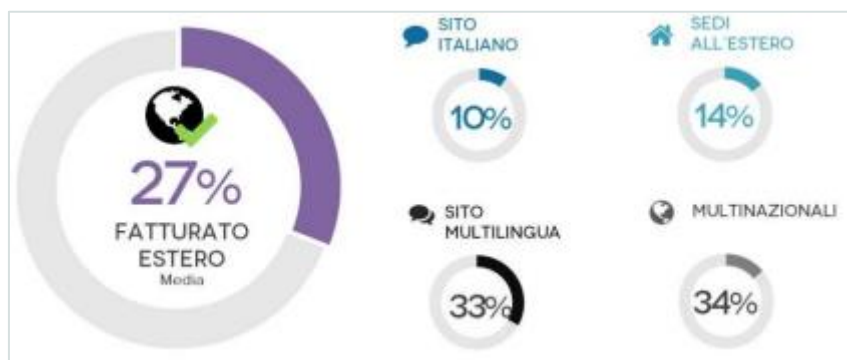


Figura 2. Fatturato estero nel 2015. Fonte: Casaleggio Associati

Per quanto riguarda la localizzazione dei mercati esteri con maggiore presenza di operatori italiani, si può notare un divario meno marcato rispetto al passato tra imprese attive principalmente in Europa e imprese attive nei mercati extraeuropei, che iniziano a presentare probabilmente più forti opportunità di crescita: **il 36%** delle imprese che vendono all'estero dichiara di lavorare **sul mercato statunitense** (27% nel 2014), **il 16%** su quello **russo** (contro il 7% del 2014) e **il 10% in Cina** (contro il 7% del 2014). La presenza più massiccia, comunque, si registra ancora entro i confini dei mercati vicini: **Francia, Germania e Regno Unito** vedono una presenza del **58%** di aziende italiane, favorite anche dalla possibilità, garantita da *marketplace* come Amazon, di presenziare facilmente in più Paesi utilizzando un unico account.

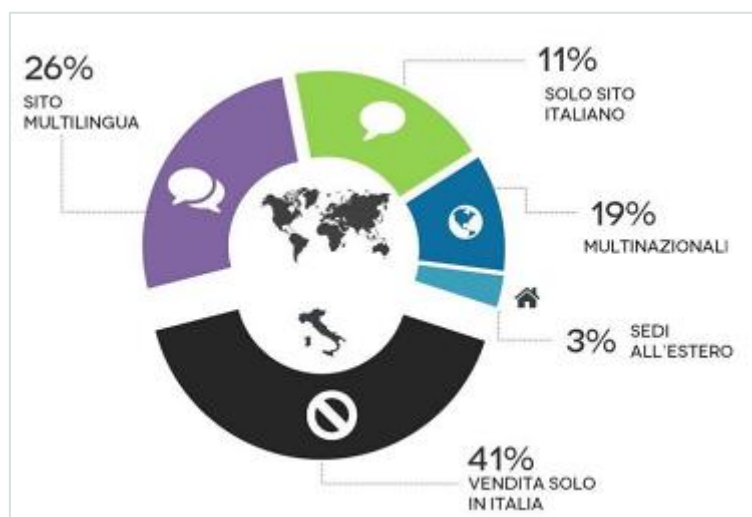


Figura 3. Strategie di presenza sui mercati esteri, 2015. Fonte: Casaleggio Associati

Capitolo terzo

L'omnicommerce

Chiariti i capisaldi del commercio elettronico in Italia, andiamo ora ad analizzarne alcuni aspetti che, nel loro insieme, ci consentiranno di spiegare che cosa significhi avere un approccio *omnicommerce*. Partiamo da un'idea, anche alla luce di quanto descritto finora: qualsiasi impresa, in tema di distribuzione, ha sempre preferito sfruttare più canali fisici possibili, pur rispettando la strategia di *marketing* adottata, in modo da ottimizzare le opportunità di vendita. Con lo sviluppo dell'*e-commerce*, superato l'iniziale timore per cui il commercio elettronico avrebbe potuto danneggiare quello tradizionale, le aziende hanno iniziato ad utilizzarli entrambi, gestendoli però separatamente. L'integrazione tra fisico e digitale è tipica solo degli ultimi anni, ma la proposta "omnicanales" vuole andare oltre, **collegando negozio al dettaglio e shop online in senso circolare**, e con essi tutti i canali in cui si declina oggi l'*e-commerce* (non esclusivamente un sito *web* ma anche *marketplace*, *mobile* e *social media*). La tendenza, guidata dagli stessi consumatori, nativi digitali *in primis*, si traduce nell'affermazione di una "**weltanschauung del commercio**", un processo ininterrotto e pluridirezionale del quale l'acquisto in sé non riproduce il momento ultimo né, attenzione, quello centrale.

Il *brand* appare costantemente presente, prima, dopo e durante l'acquisto, ricoprendo un ruolo di basilare importanza rispetto al prodotto stesso, tanto da far parlare Roberto Lei, *VP sales* di *Thron*, di *brand storytelling* come percorso in cui tutti i punti di contatto devono mostrarsi tra loro coerenti: contenuti, contesto e canale (2016); quest'ultimo non è generalmente scelto a priori dal consumatore, che segue invece l'istinto e le preferenze di ogni singolo momento: il tempo, oltre che lo spazio, e la rapidità con cui esso scorre diventano altre tematiche rilevanti da monitorare in una logica omnicanales.

Il prodotto è ormai anteceduto dall'**esperienza**, unico *driver* della creazione di valore per il cliente, nonché esito della sovrapposizione delle sue diverse esperienze provate in ogni *touch point* e micro istante della vita reale.

Le chiavi di lettura del mutato e mutevole contesto, che si cercherà di descrivere a seguire, sono **sinergia e proattività**, tanto del modello di business quanto di quello organizzativo; li accompagnerà, necessariamente, un innovativo modello di *marketing* di tipo esperienziale, per produrre risultati efficienti nella gestione dei dati e nella conversione.

Gli aspetti dell'*e-commerce* che tratteremo, in quanto estremamente rappresentativi del fenomeno *omnicommerce*, riguardano i centri commerciali *online*, l'approccio *mobile* e i *social media*, osservati alla luce delle esigenze e del comportamento del consumatore, che dev'essere posizionato al centro di questo nuovo schema, affinché gli venga assicurata la possibilità di sperimentare in maniera continuativa e uniforme lungo il *customer journey*.

Il grado di preparazione delle aziende sarà misurato, in un futuro poco lontano, da quattro variabili: la propensione alla raccolta dei dati dei clienti su alcuni o su tutti i *touch point*; le modalità di predisposizione e messa a punto delle iniziative di comunicazione su più canali; l'abilità delle aziende di disegnare il *customer journey*; la capacità di trasmettere ai consumatori una *seamless experience*. Riusciranno le imprese tricolore a rivedere la loro cultura aziendale per adattarsi al panorama attuale?

3.1 Vendere su marketplace: il trade-off visibilità-identità

Non c'è alcun dubbio che nel 2016 i *marketplace* costituiscano una delle modalità di vendita digitale più pratica ed efficace, sia per i clienti che per i *merchant*: affidabilità (rafforzata anche dalle innumerevoli recensioni), rapidità di consegna, valido *customer service* sono gli aspetti preferiti dai consumatori; per i venditori, invece, valgono la semplicità di gestione degli ordini ed il fatto di non dover sostenere un massiccio investimento iniziale. Basti pensare che proprio quest'anno *Jeff Bezos*, CEO e fondatore di Amazon, ha fatto capolino nella classifica degli uomini più ricchi del mondo secondo *Forbes* (2016), piazzandosi direttamente al terzo posto, con un patrimonio di 67,1 miliardi di dollari; nel 2015 l'azienda ha registrato un fatturato, a livello globale, di 98 miliardi di euro²⁰. In Cina i *marketplace* controllano metà degli acquisti *online*²¹: grazie alla moltitudine di servizi offerti, i clienti sono soddisfatti dalla gamma infinita, che permette loro di evitare la ricerca in diversi siti, garantendo parallelamente agli esercenti un'enorme visibilità.

Se gli aspetti positivi sono ridondanti, quelli avversi compaiono forse solo dal lato dell'offerta: i centri commerciali *online* stanno agevolando l'accesso ai mercati esteri alle imprese *e-commerce*, ma al costo di un'elevata competitività e di una ridotta marginalità, che talvolta non consentono a tali imprese nemmeno di coprire i costi sostenuti. Gli effetti negativi sembrerebbero ripercuotersi anche sugli operatori che decidono di non appoggiarsi ai *marketplace*, poiché si vedono erodere sempre più quote di mercato in qualsiasi settore.

Questo *trade off* si risolveva in un modo abbastanza chiaro per i negozi digitali italiani attivi nel 2014: solo il 33% aveva scelto di vendere su *marketplace*, ritenendola una valida opportunità per estendersi oltre i confini nazionali; il restante 67% era sostanzialmente spaventato dagli elevati costi di commissione e dalla mancanza del *know-how* necessario alla vendita su centri commerciali *online*. E' bastato un anno per trasformare il timore in volontà: la quota di *merchant* italiani operativi su *marketplace*, nel 2015, è salita al 41%, e tra quelli non ancora attivi, in molti hanno mostrato l'intenzione di iniziare a breve²². Cerchiamo di capire perché.

²⁰ Casaleggio Associati, 2016.

²¹ *Econsultancy*, 2014.

²² Casaleggio Associati, 2016.

Dovendo esprimere sistematicamente le percezioni dei venditori relative all'esperienza *e-commerce*, risulta intuitivo raffigurarle mediante una matrice SWOT, come segue:

<p>Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modalità di presentazione del prodotto - Servizi di spedizione offerti: gratuità e rapidità in particolare - Dinamismo nella gestione del prezzo, in relazione all'elasticità al prezzo dimostrata dai clienti e al comportamento dei <i>competitors</i> - Sconti e promozioni - <i>Customer service</i> efficiente 	<p>Debolezze</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mancanza del <i>know-how</i> necessario a gestire una vendita su <i>marketplace</i> - Commissioni troppo elevate per riuscire a coprire i costi
<p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrare le vendite effettuate tramite il sito di proprietà - Sfruttare servizi di pagamento e pubblicità profilata - Estendere le vendite all'estero - Ottenere un'enorme visibilità senza dover sostenere investimenti iniziali strutturali 	<p>Minacce</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perdita di identità e del valore del brand causa omologazione con gli altri <i>merchant</i> - Mettere in concorrenza gli altri canali di vendita già attivi e più redditizi - Esposizione ad un'elevata concorrenzialità

Tabella 2. Analisi SWOT dell'e-commerce in Italia. Fonte dati: Casaleggio Associati.

E' importante specificare che le opportunità appaiono immense agli occhi degli operatori non ancora attivi *online* (o attivi ma disposti ad implementare il numero di canali utilizzati), mentre le minacce si rivelano tali per gli imprenditori che vendono già *online* tramite un canale esclusivo, generalmente il sito di proprietà. Se letta sotto l'ottica del nostro obiettivo di analisi, questa considerazione assume un valore fondamentale, permettendoci di iniziare a cogliere l'importanza dell'approccio omnicanale: chi è disposto ad impiegare più canali digitali di vendita può beneficiare di tutte le opportunità che i *marketplace* offrono, minimizzando, per contro, le relative minacce. Un'azienda capace di coordinare, ad esempio, vendita sul proprio sito e vendita in un centro commerciale *online*, riuscirà ad aumentare i volumi di vendita, grazie ad una maggiore esposizione di fronte ad un pubblico internazionale, ad un basso costo iniziale; nessuna perdita di identità, inoltre, se l'azienda continuerà ad essere presente in rete mediante i suoi canali di proprietà, capaci di valorizzare

a pieno il brand. La concorrenza rappresentata dal *marketplace* come canale è reale (e fa paura) solo per i piccoli negozi del *web*, che non hanno il potere economico e, di conseguenza, tecnologico e di innovazione, per imporsi sui *big player*. «L'*e-commerce* in Italia può essere paragonato a un grande centro commerciale in cui il 95% delle vetrine è occupato dai primi 250 operatori e il 5% da esercenti di dimensioni ridotte», racconta Alessandro Perego (2015), direttore dell'Osservatorio *Digital innovation* del Politecnico di Milano. «È difficile per questi ultimi essere “notati” e trovare un mercato nonostante i potenziali clienti *online* siano 17 milioni in Italia». A sostegno di tali affermazioni, il *ranking* di Casaleggio Associati (2016) dei 100 *e-commerce* più popolari in Italia²³: i primi in classifica sono Amazon, eBay, Booking.com, Zalando... soltanto al quinto posto vediamo posizionarsi un sito italiano, quello di Trenitalia, e il successivo, Lottomatica, compare come ventitreesimo. Riprendendo Perego, «In un contesto così affollato il primo problema è ottenere la visibilità per attrarre un numero di visitatori adeguato a garantire la sostenibilità dell'iniziativa. Il secondo è trasformare la visita degli utenti in un ordine». Essere visibili sui *marketplace*, allora, si rivela l'unica soluzione per evitare di non essere visibili affatto.

La concorrenza con le varie imprese presenti nelle vetrine dei centri commerciali *online* -altra possibile minaccia- non spaventa, invece, i venditori di prodotti italiani che, specie nel settore alimentare e abbigliamento, ottengono un vantaggio competitivo vincente adottando strategie di *leadership* di differenziazione. Probabilmente è più corretto affermare, però, che tale concorrenza non li spaventava quando l'attenzione per il prezzo non era ancora così influente com'è oggi: prezzo (49%) e convenienza (42%) sono i fattori che più hanno inciso sugli acquisti via web degli italiani negli ultimi 12 mesi. Non si deve pensare, inoltre, che solo i *survivalist*, consumatori attenti alla convenienza *in primis*, siano mossi dai suddetti *driver*: anche tra i *selectionist*, gli utenti interessati al *brand* e all'esperienza distintiva, e in corrispondenza alle fasce di reddito più alte (>80.000 euro), seppur il 51% acquisti all'estero per qualità e lusso del prodotto, ben il 64% lo fa per la convenienza del prezzo. Ne consegue paradossalmente che, tra le categorie merceologiche che gli italiani acquistano maggiormente da *retailer* stranieri, rientra l'abbigliamento (43%)²⁴. In un contesto simile, in cui la concorrenza di prezzo disegna la maggiore criticità, come possono sopravvivere i piccoli

²³ Basata su stime di dati reperibili in rete e relativi al numero di accessi, al fatturato e alle attività di social media *marketing*.

²⁴ Pwc, 2016.

negozi italiani forti di una strategia di differenziazione? Una soluzione *ad hoc* arriva proprio dallo stesso player che ha contribuito alla diffusione del problema, Amazon, che con il suo progetto “*Made in Italy*” ci ha visto lungo: creare una selezione esclusiva dedicata ai produttori italiani di valore, per cui questi ultimi siano in vetrina ma possano concorrere tra loro a fasce di prezzo medio-altre, consente di risolvere il *trade-off* che impediva agli stessi di posizionarsi su *marketplace* o ottenere dei ricavi. Il tutto mantenendo, se non rafforzando, l’identità e l’unicità delle botteghe ivi presenti. «La vetrina *Made in Italy* di Amazon ospita prodotti italiani concepiti e realizzati da artigiani locali e piccole aziende italiane. Le peculiarità e l’unicità delle varie regioni e città italiane sono riconoscibili in ogni bottega artigiana o di piccolo imprenditore, e puoi scoprire di più su ognuna di esse curiosando direttamente tra le botteghe. [...] In ogni *bottega Made in Italy* vogliamo che tu ti senta come se stessi visitando quella città, passeggiando per quella strada, entrando in quel particolare negozio, parlando con il proprietario, per immergerti nella vita quotidiana del maestro, e scoprire la storia del pezzo che starai acquistando»²⁵.

Si è visto come combattere le minacce legate alla vendita su *marketplace* e massimizzarne le opportunità; vedremo, però, che i vantaggi maggiori sono riscontrabili ottimizzando l’esperienza di vendita su *marketplace per mobile* e sfruttando il valore delle *community* che lì si creano.

²⁵ Amazon, 2016.

3.2 Mobile approach: non solo app

Se si considera che il canale mobile nel 2015 ha apportato circa il 22% del totale delle vendite *online*, con una crescita rispetto al 13% ottenuto durante il 2014, la strada da seguire è delineata dall'ottimizzazione della *user experience* e del processo di acquisto per gli accessi *mobile*.

I massicci investimenti sul *mobile* realizzati nel corso del 2015 (71% del campione) hanno dato i loro frutti, spingendo gli imprenditori a continuare ad attuarli in futuro: seppur in misura inferiore in virtù delle somme spese lo scorso anno, il 63% delle imprese dedicherà all'esperienza *mobile* maggiori risorse nel 2016, mentre il 17% le manterrà costanti; solo il 2% ha deciso di limitare gli investimenti finalizzati al *mobile*.

Il fattore trainante dell'impulso alla vendita tramite *device* mobile ha origine altresì, ancora una volta, nell'evoluzione delle abitudini dei consumatori: 22,3 milioni di italiani si connettono ad Internet da dispositivo mobile, con una penetrazione del 50,7% sulla popolazione di riferimento. La quota di persone che, in Italia, ha acquistato qualcosa tramite *smartphone* nell'ultimo mese (pari al 23% del campione) ha quasi raggiunto il livello registrato in Stati Uniti (26%) e Regno Unito (27%), superando addirittura la percentuale registrata in Paesi come Germania (20%) e Francia (16%) dove, ricordiamo, il fatturato derivante dal commercio elettronico ed il relativo mercato sono molto più vasti che in Italia.

Un esempio di *retailer* che sta sfruttando questa migrazione al *mobile* è costituito da Zalando, *fashion e-commerce* che accoglie oggi il 60% dei click, o più adeguatamente, dei *touch*, da dispositivo mobile; il segreto di questo successo non risiede semplicemente nella ricerca di ottimizzazione del sito per *device* mobile, ma consiste soprattutto nello sviluppo di un'applicazione dedicata allo shopping, nonché alla creazione di esperienze e servizi digitali innovativi con l'obiettivo di diventare una *app first company*²⁶.

Le **applicazioni** hanno dimostrato di ricoprire un ruolo consistente sia nell'effettiva conclusione dell'acquisto (digitale), sia in tutte le fasi precedenti, successive e sorprendentemente anche simultanee all'acquisto stesso (fisico); i consumatori conoscono profondamente il mondo delle *mobile applications*, tanto da scaricarle, spesso, prima ancora che i *merchant* li sollecitino a cercarle. Le app piacciono perché sono **coerenti con la totalità dei mezzi di comunicazione** dell'impresa, non solo a livello contenutistico ma soprattutto dal

²⁶ Casaleggio Associati, 2016.

punto di vista grafico e tecnologico; un sistema integrato permette al consumatore di passare liberamente da un *touch point* all'altro senza incorrere in problemi di discontinuità o incompatibilità tecnica: così quel magnifico abito provato in negozio, di cui si era catturato il codice prodotto tramite *smartphone*, può essere facilmente ricercato dal pc dell'ufficio, inserito nella lista dei desideri e comprato comodamente a casa, con il *tablet* sul divano, magari dopo aver letto qualche recensione su un blog o *twittato* la foto per chiedere un parere.

Se l'**omogeneità del design** rispecchia un carattere abbastanza consolidato tra le attività commerciali italiane (poiché è in grado di rafforzare l'identità aziendale grazie alla sicurezza che infonde nel consumatore), la **continuità tecnologica** viene frequentemente messa in dubbio dagli esperti, che individuano nell'incompatibilità delle infrastrutture (e nella conseguente incapacità di aggregare le informazioni raccolte) il più grosso deficit dell'*e-commerce* per il sistema Italia.

La realtà però è un'altra, racconta Andrea Buffoni, *Strategic Account Executive* di *Salesforce*, alla tavola rotonda di *Shopping (R)Evolution* (2016): il grado di avanzamento *high-tech* delle aziende italiane non è certo tra i più elevati al Mondo, e coordinare mezzi, sistemi operativi e tecnologici differenti costituisce tuttora un problema non irrilevante; dietro a questo pretesto, tuttavia, si cerca di nascondere quella che forse è la vera (e ben più grave, poiché facilmente sanabile) carenza delle nostre aziende: la **disarmonia dell'organizzazione**. Le varie *business units*, gelose delle informazioni che posseggono, lavorano ancora come comparti separati, in una logica completamente avversa all'approccio omnicanale, che richiede necessariamente un'architettura organizzativa coerente. Giacché fattori umani non possono interferire in un processo di cambiamento così importante, durante l'ultimo convegno promosso dall'Osservatorio Multicanalità si è proprio parlato della necessità di coordinamento tra i dipartimenti aziendali interni, che devono dialogare per riuscire a costruire "liste uniche" di informazioni provenienti da più canali: più che i *big data*, oggi, conta la loro *variety*. Per rendere tangibile questa considerazione, Fabio Maglioni, *Country Manager* di *Splio*, ha contribuito apportando alcuni esempi (2016). Un dato eclatante è stato acquisito tracciando la navigazione degli utenti e la loro risposta a diversi messaggi (in termini di clic) ai fini di creare una comunicazione personalizzata: il risultato parla chiaro: sono rientrati 2000 euro per ogni euro investito nello studio. Altre ricerche hanno dimostrato una correlazione positiva tra semplicità del processo di *checkout* e *conversion rate*: se il metodo di pagamento, attinente al comparto finanza, concorre all'incremento del tasso di conversione, diventando strumento di *marketing*, capiamo come si riveli fondamentale la

cooperazione tra due dipartimenti apparentemente tra loro slegati²⁷. Maglioni ha infine spiegato come il 60% dei consumatori, oggi, dopo aver effettuato l'accesso al proprio *account* di un qualsiasi negozio *online*, nonché riempito il carrello, abbandoni la sessione di navigazione senza effettuare la spesa. Le aziende che però hanno monitorato tali movimenti, controllando ID per localizzare il consumatore, e inviato una *e-mail* personalizzata proponendo di completare l'acquisto fisicamente (segnalando il negozio più vicino), sono riuscite a recuperare il 20% di quei clienti.

3.2.1 Il ruolo dello *smartphone* nel modello della vendita esperienziale

L'ultima situazione raffigurata va oltre l'esigenza di integrare processi e informazioni, introducendoci ad un'altra tematica di primaria importanza in tema di *omnicommerce*: trattasi del ruolo attualmente ricoperto dal punto vendita fisico. Più che un'alternativa fuori moda allo shopping *online*, il negozio fisico dovrebbe essere visto come un luogo in cui il consumatore realizza un'esperienza di tipo sensoriale, un "pezzo" significativo del *customer journey*, durante il quale l'azienda continua oggi a creare, *online*, attività di "*drive to store*". L'aspetto del negozio fisico che, per ora, non può essere in alcun modo riprodotto, è legato ai sensi, alle percezioni, alle emozioni: in generale, all'esperienza tangibile e sensazionale da cui il singolo consumatore trae soddisfazione, in una logica *One-to-One*. Non per niente, tra i servizi preferiti dal consumatore all'interno del punto vendita figurano quelli che permettono di sviluppare una personalizzazione dell'offerta: ottenere promozioni in tempo reale (43%), trovare personale di vendita con una profonda conoscenza dei prodotti (37%) e avere la possibilità di controllare velocemente altri punti vendita o disponibilità *online* (37%)²⁸; l'acquisto interessa relativamente e viene indubbiamente subordinato all'esperienza. Una volta intuita questa funzione esperienziale, si è dato il via ad una vera e propria "rivoluzione del punto vendita", capitanata dal noto colosso di *Seattle*: Jeff Bezos ha recentemente aperto il suo primo *in store*, scegliendo di riempire gli scaffali dei libri più venduti su Amazon.com, corredati da codici QR che rimandano a contenuti aggiuntivi e da stampe delle recensioni lasciate dai fruitori della piattaforma digitale. Per il futuro, Stefano Portu, *CEO & Founder* di DoveConviene, annuncia (2016) che si arriverà a monitorare l'ingresso in negozio del

²⁷ Pwc, 2016.

²⁸ Id., 2016.

consumatore (laddove questi abbia concesso l'autorizzazione) mediante i servizi di localizzazione offerti dalle *app*, così da assicurarsi un *touch point* implicito tramite il quale controllare il percorso del cliente e offrirgli soluzioni *ad hoc*; per poterlo fare senza risultare invadenti, servirà una profonda conoscenza del consumatore: si parla di *proximity marketing*.

Si è dunque affermato un nuovo modello di vendita, che implica un impiego dello *smartphone* all'interno dello *shop* fisico, da parte del cliente, sempre più frequente: principali obiettivi la ricerca di prodotti (39%), la lettura di *review* (30%), il confronto con i prezzi dei *competitor* (27%), l'accesso a codici sconto (25%) e il salvataggio di informazioni apprese per acquistare in un secondo momento (24%)²⁹. Dal punto di vista dei *merchant*, la diffusione di *app* dedicate alla vendita comporta un complessivo miglioramento dell'esperienza di acquisto del cliente (34%), da cui si acquisiscono i seguenti vantaggi: ripetizione dell'acquisto (indicata dal 28% dei commercianti), scontrino medio più alto (7%) e risparmio sulle spese di *advertising* (5%)³⁰.

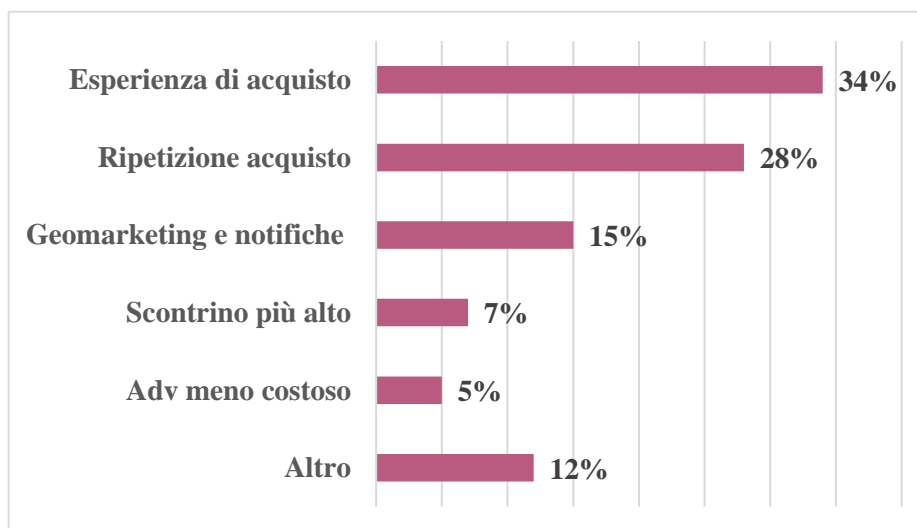


Figura 4. Mobile app per l'acquisto: risultati. Fonte: Casaleggio Associati (risposta multipla).

Così, in una logica di soddisfazione della domanda di esclusività, insistente e continua ricerca di informazioni, richiesta di connessioni individuali, desiderio di appartenenza ad un gruppo, le imprese sono impegnate nell'utilizzo del mezzo ideale per comunicare rapidamente e creare esperienze peculiari nella cosiddetta "era dell'impazienza"³¹.

²⁹ Pwc, 2016.

³⁰ Casaleggio Associati, 2016.

³¹ Stefano Cini, 2016.

3.3 Social media: “grandi influencer” per tutti i consumatori?

I numeri parlano chiaro: nel 2015, la penetrazione dei *social media* in Italia si è attestata al 47%, in aumento rispetto all’anno precedente, con una crescita degli *user* che accedono da dispositivo mobile. Perché un mezzo nato per scopi ricreativi si è rivelato uno dei più adatti all’attuale contesto commerciale?

In passato i *retailer* hanno risposto in modo omogeneo al bisogno di personalizzazione espresso dai consumatori, solitamente erogando programmi fedeltà: il 97% degli utenti attesta di essere iscritto almeno ad un programma fedeltà *online* anche negli ultimi dodici mesi. I motivi di un tanto elevato tasso di iscrizione risiedono nell’accesso ad offerte per soli membri (75%), nella gratuità della spedizione (71%), nella possibilità di accumulare punti convertibili in premi o in valore monetario (64%)³². Le risposte testimoniano la volontà dei consumatori di partecipare a comunità che rendano benefici tangibili; sebbene quelli dichiarati siano benefici legittimi, l’apporto che danno non rappresenta esattamente il tipo di coinvolgimento che i **consumatori** desiderano: essi **desiderano sentirsi membri attivi e fedeli di una comunità**, non semplicemente farne parte. In questo senso non è difficile capire come iniziative orientate alla creazione di generici legami domanda-offerta siano state gradualmente sostituite dalle dinamiche di *community* offerte dai *social network* più comuni.

Un caso giunge da una rinomata società italiana della grande distribuzione nell’abbigliamento, OVS, con l’attuazione di “OVSPeople”: grazie al programma, “i clienti possono partecipare ad un concorso in cui la condivisione di contenuti sui social media permette di vincere buoni sconto spendibili nei punti vendita della catena OVS”. Ben l’**84%** del campione intervistato per *Total Retail* (2016), di fatto, conferma di **essere stato influenzato in qualche modo dai social nel 2015**; il dato, che oltre ad essere in crescita sul 2014 (+12%) appare anche più alto della media globale (78%), indica le enormi opportunità a disposizione degli *e-tailer* italiani che decidano di sfruttare la forza dei social. L’influenza sul comportamento di acquisto dell’*online customer* sembra essere essenzialmente dovuta alla ricezione di offerte promozionali a mezzo *social* (così per il 50% degli utenti intervistati), nonché alla lettura di *review* e *commenti* (47%); nell’ottica di inclusione attiva nella *community*, gli utenti sono analogamente interessati a lasciare il proprio *feedback* (23%), diventando a loro volta creatori di contenuti. Gli acquisti online sono infine influenzati dalla

³² Pwc, 2016.

pubblicità e dalle ultime tendenze di moda viste sui *social network* (entrambi i fattori colpiscono il 17% del campione).

Un ulteriore parametro si erge a dimostrazione del valore rivestito dai *social* in termini di efficacia della comunicazione personalizzata: il 37% del campione ha ammesso di provare un maggiore gradimento del proprio *brand* preferito in seguito all'interazione avuta con quest'ultimo sui *social media*; considerando, tuttavia, i soli utenti che hanno effettivamente stabilito un contatto con il proprio marchio preferito, la quota di utenti maggiormente soddisfatti dall'interazione sale al 51%.

Eppure, per la riuscita di una simile comunicazione, esistono delle componenti da non sottovalutare: *in primis*, l'età. I *millennial* (i nati tra gli anni '80 e i '90) dipingono chiaramente la generazione più influenzata dalle interazioni "sociali". Verso i 45 anni si colloca il punto di flesso oltre il quale il campione inizia a mostrarsi meno influenzato dai *social* e ad avere minori relazioni via *web* con i *brand* favoriti³³. Possiamo oltretutto fare riferimento ai prototipi di consumatori digitali disegnati da Stefano Cini, *Client Business Partner* di Nielsen, nel corso del congresso *Shopping (R)evolution* (2016), per individuare discriminanti aggiuntive dell'incidenza dei *social* sulle abitudini di acquisto. Entro i confini dei venti milioni di *e-shopper* italiani (gli utenti che, a differenza dei dieci milioni di *info-shopper*, utilizzano Internet non soltanto per acquisire informazioni, ma anche per effettuare spese) sono stati tratteggiati **quattro cluster di consumatori**, dalla numerosità pressoché identica; gli insiemi si caratterizzano in base alle variabili **frequenza di acquisto online** e **propensione alla condivisione di attività**. Tra i soggetti meno inseriti nel contesto omnicanale, i *cherry picker*: il gruppo, a base principalmente femminile e di dotazione tecnologica inferiore alla media, risulta **influenzabile** più che altro **all'interno del punto vendita**, luogo preferito per acquistare, dove si cerca il **contatto con il personale di vendita e con il prodotto**; di conseguenza, l'interesse alla condivisione digitale di esperienze e alle opinioni altrui è decisamente nullo. Il *web* viene semplicemente impiegato nella spasmodica **ricerca di un vasto assortimento**, e scelto come mezzo di acquisto soltanto nel caso in cui si dovesse trovare qualcosa che il negozio fisico non può offrire. Consumatori poco curiosi ma assolutamente attenti al prezzo, al contrario, sono i *money saver*: logici e pianificatori, essi sono **mossi dal desiderio di risparmio**. Per questo utilizzano assiduamente il loro

³³ Pwc, 2016.

smartphone per confrontare siti e marche diversi, in cerca del miglior rapporto qualità-prezzo; **leggono recensioni** e commenti sui *social*, e solo quando si ritengono soddisfatti decidono di effettuare la spesa, generalmente da *computer*. Come i *money saver*, anche i **pragmatics** sono utenti altamente **tecnologici, razionali e programmatori**, di sesso soprattutto maschile; se però i primi inseguono un risparmio di tipo economico, in una logica di efficacia (che include attente ricerche relative ai prezzi e numerosi rapporti con il popolo del *web*), i pragmatici vogliono poter concludere quanto più rapidamente il loro acquisto, secondo uno schema di **efficienza**: considerando Internet come un mero servizio, i *pragmatics non intendono condividere la loro rapida esperienza con gli altri utenti*, e per essere agganciati hanno bisogno di processi di *checkout* semplici e sicuri, disponibili ovunque e 24h24, senza fronzoli. La stessa frequenza di acquisto connota, infine, gli *everywhere shopper*, attratti dall'estetica, da nuovi stimoli, dall'istinto: sono gli *user* che maggiormente intendono fare un'esperienza di tipo **sensoriale**. Internet viene vissuto come uno strumento di socialità, perciò l'**interazione** con gli altri utenti è **massima**; sono **attenti al prezzo ma anche al design**, sia del *pack* che del punto vendita. E' possibile ingaggiarli proponendo offerte personalizzate, fornendo la possibilità di lasciarsi guidare dai *feedback* di altri consumatori, e garantendo uno shopping ubiquo. Le ultime due categorie costituiscono il target di riferimento per il futuro dello shopping *online*: se oggi, insieme, i consumatori che afferiscono a tali *cluster* coprono il 71% del valore degli acquisti digitali (in ambito di largo consumo), prossimamente si prevede che essi andranno ad inglobare anche gli utenti meno propensi all'acquisto via *Internet*.

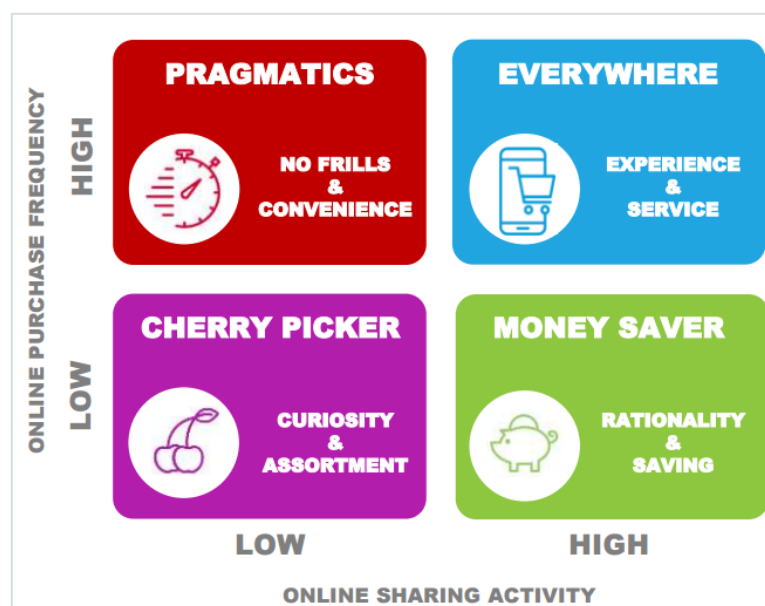


Figura 5. La nuova mappa OM16. The new clusters in a nutshell. Fonte: Nielsen, Osservatorio Multicanalità - Base e-Shoppers.

3.3.1 Preferenze delle imprese e investimenti

Colta l'importanza che i *social* ricoprono, perlomeno agli occhi di una buona metà del *target* sul quale sarà conveniente investire, sarebbe opportuno chiedersi cosa pensano le aziende di questo mezzo. Sicuramente i *merchant* sono consapevoli della portata del bagaglio informativo connesso a un tipo di comunicazione "sociale": dati consistenti ma soprattutto volontari, disponibili e in tempo reale. Ciononostante, le aziende riescono a valutare con fatica l'impatto dei social media sulle vendite (45% del campione), anche se in misura minore rispetto al 2014 (quando era il 54%). Cresce la quota di *e-tailers* che sono riusciti ad identificare quali attività incrementino le vendite, giudicando così soddisfacente il rapporto tra attività sui *social media* e ROI (30% nel 2015 contro 19% nel 2014); i *merchant* insoddisfatti dall'impatto dei *social network* formano la quota inferiore (25%)³⁴. Non è un caso che il *team* di *Facebook*, lo scorso giugno, abbia annunciato un'importante innovazione in grado di facilitare i retailer nella misurazione dell'impatto delle campagne *online* sulle vendite *in store*. Nel congegno di *reporting* delle *ads* è stata inserita una metrica denominata *store visits* che colleziona dati provenienti tanto dagli *smartphone* (con sistema di localizzazione attivo) quanto *touch point* di *Facebook* eventualmente installati nel punto vendita. Il sistema può monitorare gli *users* che hanno visualizzato l'annuncio, dall'ultimo fino a 28 giorni prima dell'ingresso in negozio. La catena di supermercati *E.Leclerc* ha reso noti i primi dati così ottenuti: un milione e mezzo di banner visualizzati da utenti *Facebook* entro un raggio di 10 km dai supermercati si è tradotto in 180.000 visite reali, con un ipotetico *conversion rate* del 12%. "Questa innovazione è molto importante anche per le piccole imprese per capire il rendimento di ogni dollaro speso in marketing digitale", dice *Saumil Mehta* di *Square*. "Con la sincronizzazione dei dati di vendita con le campagne di Facebook, i retailer possono finalmente capire quali e quante vendite sono arrivate da clienti che hanno visualizzato i loro annunci su Facebook.". Il gioiello di Zuckerberg può contare su una profilazione profonda e sui dati personali di almeno un miliardo di persone in tutto il Mondo, che consentiranno ai *merchant* di seguire agevolmente il consumatore nel suo percorso di acquisto *omnichannel*.³⁵

***Facebook* si dimostra proprio il social media più utile secondo le aziende italiane e-commerce: il 66% lo considera efficace o molto efficace. Segue *Youtube*, efficace per il**

³⁴ Casaleggio Associati, 2016.

³⁵ Armellino Marco, 2016.

32% del campione, e a ruota *Instagram*, che con un'efficacia percepita dal 23% delle imprese (erano il 17% nel 2014 e l'8% nel 2013) scalza *Twitter* dal podio. *Google Plus*, *Pinterest* e *Linkedin*, nell'ordine, continuano ad essere usati in misura marginale.

Ad ogni modo, la maggior parte degli esercenti (56%) continuerà nel 2016 ad investire in *social media marketing*, mentre solo il 4% prevede di ridurre i relativi investimenti. Le risorse erogate rimarranno costanti per il 28% dei merchant; il restante 12% di venditori, infine, continuerà a non investire per niente nei *social media*³⁶. Confrontando le previsioni di investimento dei *retailer* con la percezione del consumatore in merito al livello di innovazione delle aziende, possiamo affermare con certezza che le somme destinate all'*online experience* saranno ben spese: dalle risposte, emerge che solo il 13% del campione attribuisce al proprio venditore preferito il titolo di *leading innovator* per presenza sul *web* e sui *social*; il dato, considerata l'intensità dell'attività digitale dei consumatori, spiega la creazione di un gap che è stato appunto intercettato e che, una volta colmato, porterà ragionevolmente le imprese in questione a proporsi come innovatrici di settore. Stesso dicasi per il grado di tecnologia *in store*, valutato *leading innovation factor* soltanto dal 14% degli intervistati. Il *trend* che si definisce consiste nella richiesta di innovazione, principalmente tecnologica, da parte dei consumatori, sottolineando la loro volontà di realizzare esperienze circolari e omnicanale³⁷.

D: Pensando al suo retailer preferito, quanto lo reputa innovativo riguardo alle seguenti aree?

	 Presenza sui social media e online	 Sostenibilità	 Disponibilità di prodotti	 Assortimento di prodotti "must have"/ nuovi prodotti	 Modalità di consegna	 Programmi fedeltà	 Tecnologia in store	 Disposizione negozio	 Esperienza di negozio
Il massimo innovatore	13%	10%	22%	22%	21%	11%	14%	13%	16%
Molto innovativo	24%	24%	37%	34%	30%	26%	28%	30%	30%
Innovativo	37%	33%	31%	32%	33%	33%	31%	32%	29%
Non del tutto innovativo	9%	7%	3%	4%	6%	15%	9%	9%	7%
Non saprei	17%	26%	7%	8%	10%	15%	18%	16%	17%

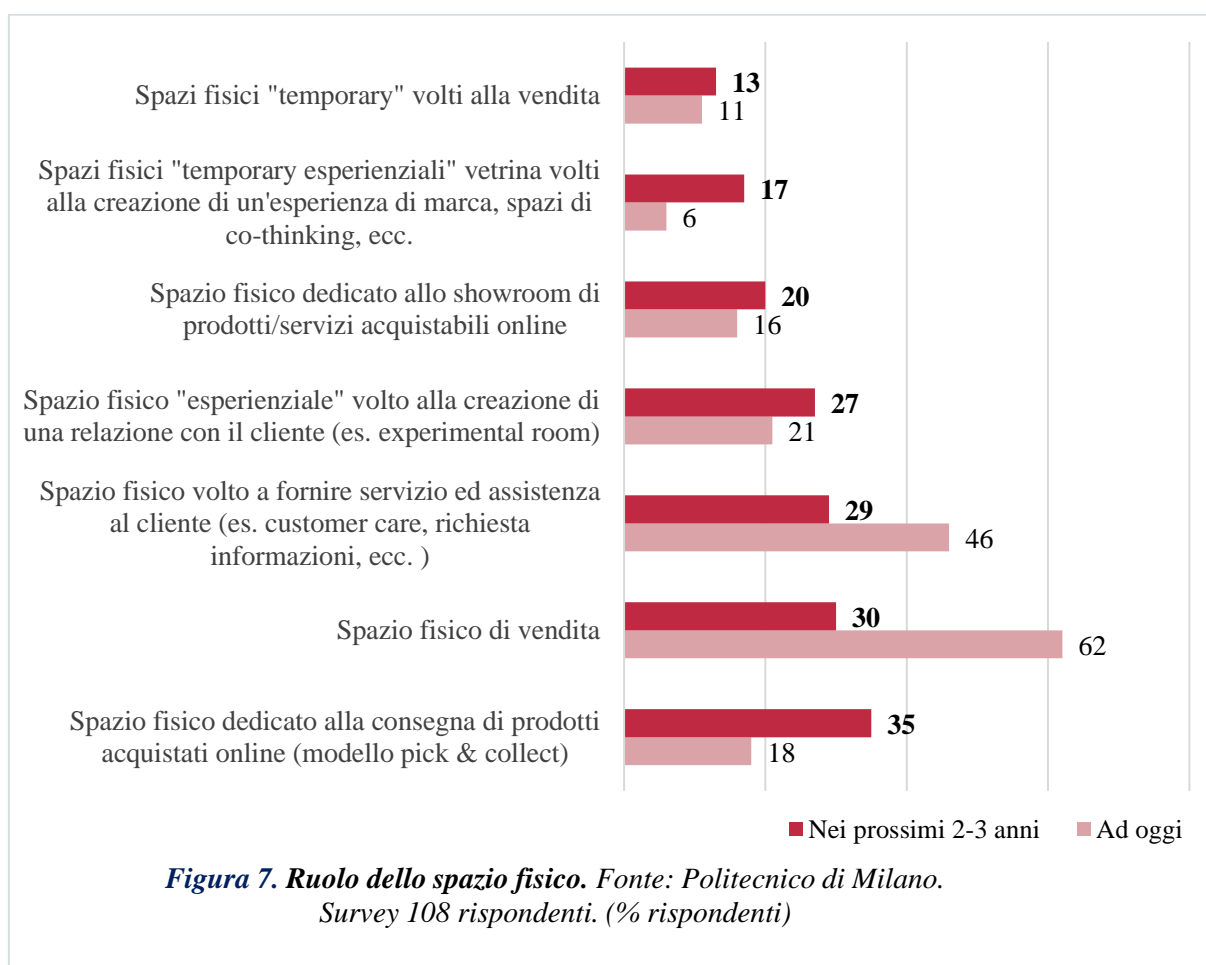
Figura 6. Percezione del consumatore sul grado di innovazione del retailer. Fonte: Pwc.

³⁶ Casaleggio Associati, 2016.

³⁷ Pwc, 2016.

Considerazioni finali

Ciò che è emerso dall'analisi combinata di studi di mercato relativi sia all'offerta (rispetto a investimenti, risultati e previsioni) che alla domanda (in abitudini e desideri) conferma la volontà, da ambo i lati, di approcciarsi alla tendenza omnicanale. In particolare, si è visto come il **canale online** non sia tanto un *business* autonomo, destinato a schiacciare il canale fisico, quanto piuttosto un **generatore di traffico verso i negozi, con una serie di implicazioni in tema di marketing**. Si osservi un'indagine relativa al ruolo che assumerà lo **spazio fisico** tra qualche anno: sebbene il negozio fisico sia destinato a perdere una quota consistente del suo valore come puro spazio di vendita (in virtù dell'*e-commerce*), esso assumerà una rilevante consistenza in termini di spazio **esperienziale**, volto alla costruzione di un **contatto con il consumatore**. Il cliente potrà essere guidato in negozio da attività di *online adv* oppure collezionare informazioni nello *showroom* fisico per poi acquistare via Internet: **conta l'interazione tra la dimensione fisica e quella digitale, indipendentemente dalla direzione del *customer journey***.



Volendo ripercorrere schematicamente i tratti caratterizzanti del commercio omnicanale, dovremmo anzitutto sottolinearne il **carattere continuativo** (in qualsiasi momento), **ubiquo** (tramite ogni canale, fisico e digitale insieme) e **circolare** (in ogni direzione): la vendita diventa sovrapposizione di diversi momenti. In tal senso si parla di **real time marketing (1)** come **processo dinamico**, capace di catturare il consumatore in qualsiasi stadio (*pre*, durante o *post* vendita) esso si trovi; bisogna però trovare il modo di agganciare diversamente il consumatore, a seconda del tipo di acquisto che egli gradisce fare e in base ai *touch point* che decide di toccare: principale riferimento per il futuro saranno i cluster di *customers* descritti sopra (*cherry picker, money saver, pragmatics, everywhere*).

La situazione risulta proprio come logica conseguenza di una serie di **cambiamenti** tipici del **consumatore**: dal **maggiore utilizzo** del mezzo **Internet** (con accessi in particolare da *device mobile*) alla crescente necessità di ricevere **messaggi personalizzati** e **interagire** con altri consumatori, a tal punto da diventare **creatori di contenuto**. Come costruire allora **relazioni** durature con un consumatore che va sempre più veloce e che, specialmente, preferisce ricevere fedeltà piuttosto che darla? La risposta viene da *Sternberg*, psicologo statunitense autore della “teoria triangolare dell’amore”, attraverso la quale descrive l’amore **come un percorso** composto da più tappe: impegno, passione e intimità. E’ pericoloso saltare una fase per cercare di arrivare prima, com’è pericoloso partire direttamente dall’ultima, l’*intimacy*, con il rischio di sembrare invadenti. La relazione con il consumatore muove dal **commitment**, la promessa dell’azienda di impegnarsi per mantenere un rapporto stabile, ottenibile oggi soltanto con una struttura organizzativa supportata da un alto livello di tecnologia. Data una premessa valida, il consumatore ha bisogno di **passione**, di sensazioni istintive e appaganti: la relazione si fa “tribale” e culmina con il desiderio di appartenenza. Solo a questo punto si può aspirare all’**intimità**, offrendo strumenti di personalizzazione e unicità³⁸. Il **marketing** viene così connotato da **aspetti esperienziali (2)**.

I *social network* si inseriscono nell’attuale contesto come somma dei sopracitati aspetti, e vengono accolti favorevolmente grazie alla loro naturale capacità di raccogliere dati. In realtà, la **varietà** pare ora prevalere sulla quantità, come anche l’**informazione** sul dato: per fare centro serve una profonda conoscenza del consumatore, imprescindibile da un processo di **integrazione** dei dati provenienti da molteplici canali e, successivamente, da

³⁸ Cini Stefano, 2016.

un'opera di traduzione dei valori in informazioni particolari. Riordinare un *framework* inizialmente caotico e ricavarne informazioni interrogabili diviene il circolo virtuoso peculiare del cosiddetto *marketing cloud* (3).

Ne deriva, in conclusione, un nuovo **modello di business** che passa attraverso meccanismi differenti, guidato dall'esperienza anziché dal prodotto: il **marketing esponenziale** (4) che ad esso si associa aspira all'eliminazione degli obsoleti *silos* organizzativi, cercando la **convergenza di dati, contenuti e tecnologia**.³⁹

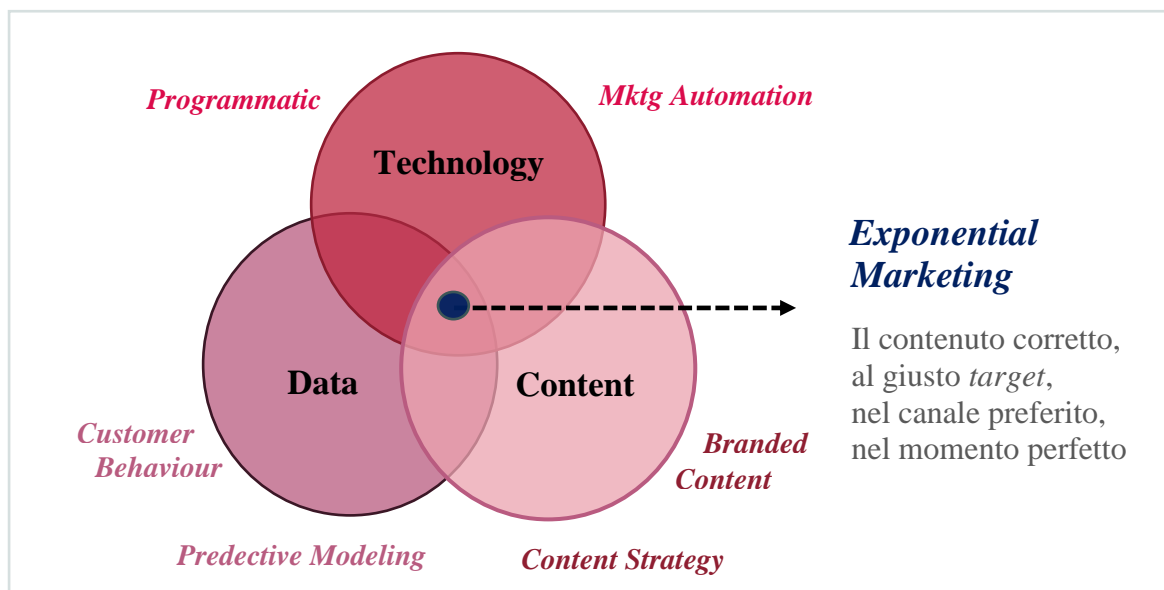


Figura 8. Marketing esponenziale. Fonte: Osservatorio Multicanalità, 2016.

Per concludere, vorrei lasciare una riflessione ispirata dalle profonde parole del professor Giuliano Noci (2016), che in questo vortice di tendenze avveniristiche ci riportano alla realtà: per quanto la tecnologia possa modificare (positivamente) le nostre vite, finché il digitale non sarà in grado di riprodurre i cinque sensi, difficilmente i negozi fisici saranno eludibili. E anche se ci si dovesse riuscire, sarà ancor più difficile eludere l'uomo, animale sociale, pensante e soprattutto dotato di un'anima.

³⁹ D'Ammassa Paolo, 2016.

Bibliografia

ARMELLINO M., 2016. *Facebook traccia i clienti portati dalle Ads ai negozi fisici. Simposia. The e-commerce magazine* [online].

Disponibile all'indirizzo: <http://www.ecommercemagazine.it/2016/06/20/facebook-traccia-clienti-ads-nei-negozi-fisici/>.

AUDIWEB, 2016. In: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2016. *E-commerce in Italia 2016* [Online]. 10.

Disponibile all'indirizzo: <https://www.casaleggio.it/download-focus/?downloadID=9623>.

BACCAGLIO M., 2014. I canali di vendita del vino in Italia nel 2014 – indagine Mediobanca. *I numeri del vino. Statistiche produttive, dati di mercato e di consumo, risultati economici dei principali operatori* [Online].

Disponibile all'indirizzo: <http://www.inumeridelvino.it/2015/03/i-canali-di-vendita-del-vino-in-italia-nel-2014-indagine-mediobanca.html>.

BENNETT P. D., LAMM R. P., e FRY R. A., 1988. *Marketing. McGraw-Hill*.

BOSCARO A., PORTA R., 2008. *Tecniche di web marketing. E-commerce, digitale e social media: tutte le opportunità per le PMI*. Franco Angeli. 13-72.

BUFFONI A., 2016. OSSERVATORIO MULTICANALITÀ, NIELSEN, SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO, CONNEXIA, e HUBILITY. *Shopping (R)evolution*. Nona edizione del convegno. Milano, 23 giugno 2016.

CAGNINA M. R., GRANDINETTI R., 2008. Dal *marketing* di massa al *relationship marketing*. In: Grandinetti R., a cura di, 2008. *Marketing. Mercati, prodotti, relazioni*. Carocci Editore. 2 (37-62).

CASALEGGIO ASSOCIATI, 2016. *E-commerce in Italia 2016* [Online]. 1-19, 26-40.

Disponibile all'indirizzo: <https://www.casaleggio.it/download-focus/?downloadID=9623>.

CHIARVESIO M., e GRANDINETTI R., 2008. I canali distributivi. In: Grandinetti R., a cura di, 2008. *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*. Carocci editore. 11 (323-356).

CINI S., 2016. *Digital Shoppers in the Age of Impatience*. In: OSSERVATORIO MULTICANALITÀ, NIELSEN, SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO, CONNEXIA, e HUBILITY. *Shopping (R)evolution*. Nona edizione del convegno. Milano, 23 giugno 2016.

D'AMMASSA P., 2016. *Marketing & Tech Trends per una nuova Customer Experience Journey*. In: OSSERVATORIO MULTICANALITÀ, NIELSEN, SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO, CONNEXIA, e HUBILITY. *Shopping (R)evolution*. Nona edizione del convegno. Milano, 23 giugno 2016.

ECONSULTANCY, 2014. In: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2015. *E-commerce in Italia 2015* [Online]. 13.

Disponibile all'indirizzo: <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2015>.

EMARKETER, 2015. In: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2015. *E-commerce in Italia 2015* [Online]. 9-10, 42.

Disponibile all'indirizzo: <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2015>.

GLOBALWEBINDEX, 2015. In: WE ARE SOCIAL, 2016. *Digital in 2016* [Online]. 7, 498. Disponibile all'indirizzo: <http://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016>.

ISTAT, 2016. Rapporto annuale 2016. La situazione del Paese [online], 1 (1-38). Disponibile all'indirizzo: <http://www.istat.it/it/archivio/185497>.

JUST EAT, 2015. In: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2016. *E-commerce in Italia 2016* [Online]. 17.

Disponibile all'indirizzo: <https://www.casaleggio.it/download-focus/?downloadID=9623>.

KOTLER P., 2012. *Marketing management*. Pearson. 643-663.

Id., 2005. 300 risposte sul *marketing*. Tecniche nuove.

LEI R., 2016. OSSERVATORIO MULTICANALITÀ, *NIELSEN, SCHOOL OF MANAGEMENT* DEL POLITECNICO DI MILANO, *CONNEXIA*, e *HUBILITY*. *Shopping (R)evolution*. Nona edizione del convegno. Milano, 23 giugno 2016.

LOGUERCIO M., 2016. Da *smartphone* a *searchpone*. La ricerca mobile modifica le abitudini degli italiani. *Simposia. The e-commerce magazine. Consigli, segreti e approfondimenti su presente e futuro del commercio connesso* [Online], 20-26.

Disponibile all'indirizzo: <http://ebook.ecommercemagazine.it/>.

MAGLIONI F., 2016. OSSERVATORIO MULTICANALITÀ, *NIELSEN, SCHOOL OF MANAGEMENT* DEL POLITECNICO DI MILANO, *CONNEXIA*, e *HUBILITY*. *Shopping (R)evolution*. Nona edizione del convegno. Milano, 23 giugno 2016.

MAILUP, 2016. Osservatorio statistico 2016. Tutti i numeri dell'*email marketing* [Online], 5 (2-6).

Disponibile all'indirizzo: <http://bit.ly/osservatorio-statistico-2016>.

MC CARTHY J., e JEROME E., 1964. *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, R. D. Irwin.

METHA SAUMIL, 2016. In: Armellino M., 2016. *Facebook* traccia i clienti portati dalle *Ads* ai negozi fisici. *Simposia. The e-commerce magazine* [online].

Disponibile all'indirizzo: <http://www.ecommercemagazine.it/2016/06/20/facebook-traccia-clienti-ads-nei-negozi-fisici/>.

NOCI G., 2016. *Business Model (R)evolution*. In: OSSERVATORIO MULTICANALITÀ, *NIELSEN, SCHOOL OF MANAGEMENT* DEL POLITECNICO DI MILANO, *CONNEXIA*, e *HUBILITY*. *Shopping (R)evolution*. Nona edizione del convegno. Milano, 23 giugno 2016.

OSSERVATORIO MULTICANALITÀ, *NIELSEN, SCHOOL OF MANAGEMENT* DEL POLITECNICO DI MILANO, *CONNEXIA*, e *HUBILITY*. *Shopping (R)evolution*. Nona edizione del convegno. Milano, 23 giugno 2016.

PENNISI M., 2014. *We Are Social Italia: offline e online senza distinzioni*. *Wired.it*. [Online]. Disponibile all'indirizzo: <http://www.wired.it/internet/social-network/2014/05/27/we-are-social-italia/>.

PEREGO A., 2015. In: Maccari V., 2015. *E-commerce, i siti minori chiudono. Il boom è trainato dai colossi del Web*. *Repubblica.it. Economia & finanza*. [Online]. Disponibile all'indirizzo: <http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2015/12/07/news/e-commerce-i-siti-minori-chiudono-il-boom-trainato-dai-colossi-del-web-129011981/>.

PORTU S., 2016. OSSERVATORIO MULTICANALITÀ, NIELSEN, SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO, CONNEXIA, e HUBILITY. *Shopping (R)evolution*. Nona edizione del convegno. Milano, 23 giugno 2016.

PWC, 2016. *Total retail 2016*. Dicono di volere una rivoluzione [Online]. 4-39. Disponibile all'indirizzo: <http://www.pwc.com/it/it/publications/total-retail-2016.html>.

WE ARE SOCIAL, 2016. *Digital in 2016* [Online]. 1-65, 230-245, 481-512. Disponibile all'indirizzo: <http://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016>.

Sitografia

AMAZON, vetrina “Made in Italy”. Produzioni dell'eccellenza italiana: <https://www.amazon.it/b?node=6224633031> [Visitato in data 1 Settembre 2016].

CASALEGGIO ASSOCIATI, *E-commerce ranking 2016*: <https://www.casaleggio.it/e-commerce-ranking/> [Visitato in data 9 settembre 2016].

FORBES, *The World's Billionaires 2016. Real time ranking*: <http://www.forbes.com/billionaires/list/#version:realtime> [Visitato in data 20 Settembre 2016].