



Via Cesare Battisti, 241  
35121 PADOVA  
Tel. 049 8274117  
Fax 049 8274120  
P.IVA: 00742430283  
[www.statistica.unipd.it](http://www.statistica.unipd.it)  
[stat.pres@stat.unipd.it](mailto:stat.pres@stat.unipd.it)



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## **Università degli Studi di Padova Facoltà di Scienze Statistiche**

Corso di Laurea

### **Statistica e Gestione delle Imprese**

Tesi di Laurea

### **L'evoluzione dell'eCommerce nel nostro Paese Il caso Bata Home Delivery**

Relatore

**Prof. Roberto Grandinetti**

Laureando

**Enrico Meneghetti**

**Matricola 554782 SGI**

Anno Accademico

**2009 / 2010**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# **SOMMARIO**

## **Capitolo 1 - La dinamica del mercato nell'eCommerce**

- 1.1 - Prefazione
- 1.2 - Introduzione
- 1.3 - La dinamica del mercato
  - 1.3.1 - I principali comparti merceologici
  - 1.3.2 - La dinamica degli ordini e dello scontrino medio
  - 1.3.3 - Web shopper e consumatori online
  - 1.3.4 - Ripartizione delle vendite tra prodotti e servizi
  - 1.3.5 - Vendite all'estero
- 1.4 - L'evoluzione dell'offerta
  - 1.4.1 - Operatori tradizionali e Dot Com
  - 1.4.2 - La concentrazione dell'offerta
  - 1.4.3 - La distribuzione moderna
  - 1.4.4 - Imprese multicanale e Pure Player
  - 1.4.5 - I sistemi di pagamento
  - 1.4.6 - Attenzione al prezzo, comunicazione razionale e Web2.0
  - 1.4.7 - I “nuovi” modelli di business
  - 1.4.8 - La domanda in Italia
  - 1.4.9 - La penetrazione nei comparti
- 1.5 - Trend in atto
  - 1.5.1 - Buone prospettive per il futuro
  - 1.5.2 - L'esperienza utente dell'eCommerce italiano
- 1.6 - Due esempi eccellenti

## **Capitolo 2 - BSO: il Gruppo Bata Shoe Organization**

- 2.1 - Il settore calzaturiero italiano
- 2.2 - BSO: il Gruppo Bata Shoe Organization
  - 2.2.1 - Cenni storici
  - 2.2.2 - Bata oggi
  - 2.2.3 - Bata in Italia: Compar Spa

## **Capitolo 3 - Il servizio Bata Home Delivery**

- 3.1 - Presentazione
- 3.2 - I tre canali di vendita ed acquisizione degli ordini
- 3.3 - L'iter dell'ordine
- 3.4 - Le origini del progetto e lo sviluppo in Compar

- 3.5 - Verso l'implementazione del servizio: le questioni fondamentali
  - 3.5.1 - Metodi di pagamento e Sicurezza della transazione
  - 3.5.2 - Logistica Distributiva:dalla scelta del corriere ai costi di spedizione
  - 3.5.3 - Diritto di recesso e Cambio merce
  - 3.5.4 - Quanti prodotti vendere e a che prezzo
  - 3.5.5 - Customer Service
- 3.6 - Dalla teoria alla pratica: la fase di test
- 3.7 - Il nuovo sito eCommerce di Bata
- 3.8 - Valutazione del nuovo sito eCommerce
  - 3.8.1 - Navigabilità
  - 3.8.2 - Immagine aziendale
  - 3.8.3 - Informazioni commerciali
  - 3.8.4 - Gestione della transazione
  - 3.8.5 - Customer Service
  - 3.8.6 - Qualità dei contenuti
  - 3.8.7 - Comunità ed intrattenimento
  - 3.8.8 - Visibilità online
  - 3.8.9 - Valutazione complessiva del sito
- 3.9 - Statistiche sugli accessi al sito
- 3.10 - La promozione del nuovo sito eCommerce e del servizio Home Delivery
- 3.11 - Il ruolo centrale dei negozi
- 3.12 - Newsletter
- 3.13 - L'attività di co-marketing con Enel
- 3.14 - La campagna web
  - 3.14.1 - Banner
  - 3.14.2 - Il Search Engine Marketing (SEM)
- 3.15 - Bata Home Delivery: risultati ottenuti nel 2009
  - 3.15.1 - Modalità di pagamento
- 3.16 - Multicanalità: integrazione web-store e comportamento di consumo
- 3.17 - Il processo di acquisto tra online e offline
- 3.18 - Comportamenti del cliente tra online e offline
- 3.19 - Multicanalità e fedeltà all'impresa
- 3.20 - Considerazioni finali sul Bata Home Delivery
- CONCLUSIONI

# Capitolo 1 - La dinamica del mercato nell'eCommerce

## 1.1 - Prefazione

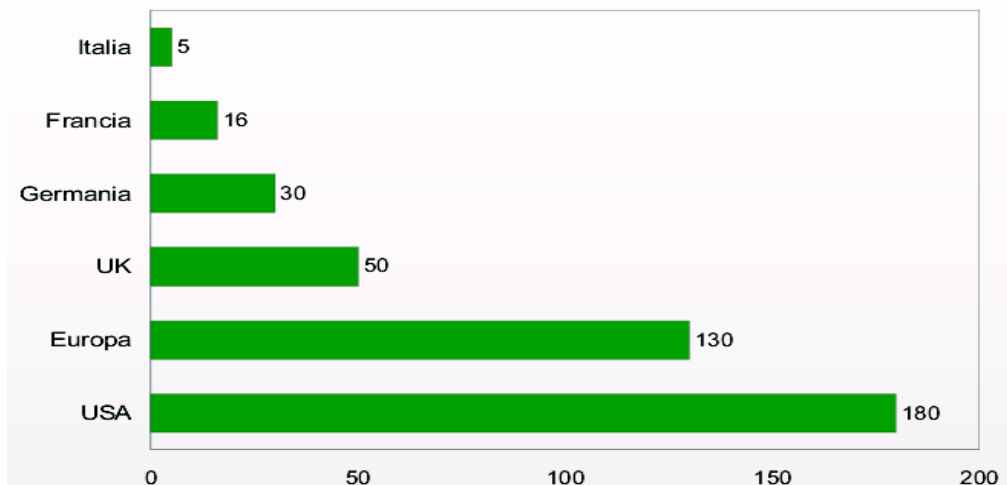
**Le imprese sono più sensibili nello scoprire modalità innovative per competere anche a livello internazionale.**

L'attuale congiuntura economica consente all'eCommerce di svolgere sempre più un ruolo di acceleratore per l'economia. Infatti, nei Paesi in cui ha avuto maggiore sviluppo, l'eCommerce ha avuto nuovi sbocchi per l'occupazione e rilanciato settori della produzione e del commercio in mercati prima di allora inaccessibili. E', quindi, di fondamentale importanza sensibilizzare politici, opinion leader e business community a un corretto apprezzamento del mezzo Internet anziché a una demonizzazione. Un atteggiamento sconfessato in primis dai numeri, se si pensa che nel mondo oggi ci sono 1,5 miliardi di individui connessi, ovvero potenziali clienti che proprio tramite la rete ricercano informazioni e si proiettano verso l'acquisto. E per quanto attiene all'Italia osserviamo un andamento del comparto online che vede in crescita sia gli acquirenti (+2%) sia il numero di ordini, che nel 2009 sono 21,3 milioni, con un +13% rispetto al 2008.

E' sull'internazionalizzazione che si gioca la sfida del sistema industriale e produttivo del nostro Paese e nella capacità di fare della qualità che ci contraddistingue sui mercati esteri la leva verso il successo del nostro sistema imprenditoriale. La qualità nella commercializzazione dei beni e servizi e nella capacità di comunicare i valori del nostro Paese, si traduce in aumento delle esportazioni e in opportunità di crescita e occupazione nel sistema economico. Questo vale nel turismo così come nella moda e in tutti gli altri campi più propri del "Made in Italy". Solo che il ritardo italiano contribuisce a far perdere di competitività alle nostre imprese e comporta che si importino via web più merci di quelle che si esportano. Un ritardo che è sia infrastrutturale sia culturale le cui cause possono essere riassunte principalmente in:

- carenze nella diffusione della banda larga
- ancora poche imprese sul web
- resistenze nell'utilizzo della carta di credito.

Le aziende italiane, attive essenzialmente nel mercato domestico, hanno finora contenuto gli investimenti nel commercio elettronico e spesso i prodotti italiani sono intermediati da siti di eCommerce stranieri. Persino le bellezze artistiche del nostro Paese non trovano sempre la giusta valorizzazione online. E' giunto dunque il momento che a livello Paese si prendano decisioni forti che favoriscano l'internazionalizzazione e la promozione mondiale del nostro "Made in Italy". Le imprese devono implementare la loro offerta online al fine di sfruttare le potenzialità commerciali della rete in un'ottica multicanale.



Valore del mercato eCommerce B2c in Europa e negli USA

## 1.2 - Introduzione

Appare evidente che l'eCommerce, pur non facendo registrare, per la prima volta, una crescita, abbia saputo comunque, in un periodo di profonda crisi economica e finanziaria, mantenere le proprie posizioni ottenendo tra l'altro, almeno in alcuni settori come l'abbigliamento, risultati molto importanti. Il numero degli ordini è comunque in aumento (+13%) con una contestuale riduzione dello scontrino medio (-10%), a testimonianza della capacità dei player in questo canale di agire tempestivamente su uno dei principali differenziali competitivi del commercio elettronico: il prezzo. E' anche interessante notare come in un periodo di crisi globale l'eCommerce italiano sia stato capace di fare registrare una crescita dell'export del 9% trainato dal Turismo (biglietteria aerea e prenotazioni alberghiere) e dell'Abbigliamento dovuta anche ai notevoli investimenti che player importanti hanno fatto in strutture commerciali e distributive nei mercati più rilevanti. Appare infatti chiaro che l'eCommerce, potenzialmente un fenomeno globale, necessita comunque di un forte presidio sul territorio per poter avere successo. Il fatto che gli acquisti all'estero da parte di clienti italiani avvengano in realtà per il 90% su siti in lingua italiana ne è ulteriore conferma.

Un messaggio incoraggiante c'è. Una delle azioni necessarie per accelerare lo sviluppo dell'eCommerce italiano è che scendano in campo in modo massiccio gli operatori della distribuzione moderna. Finalmente alcuni segnali positivi in questo senso iniziano ad arrivare: da una ricerca ad hoc emerge che il 70% dei retailer intervistati è convinto dell'importanza dell'eCommerce e ha iniziative incipienti o previste nel prossimo anno.

### 1.3 - La dinamica del mercato

**Stabile a 5,8 miliardi di euro il valore del mercato; in crescita la vendita di prodotti, stabili o in leggera decrescita la vendita di servizi e le transazioni c2c.**

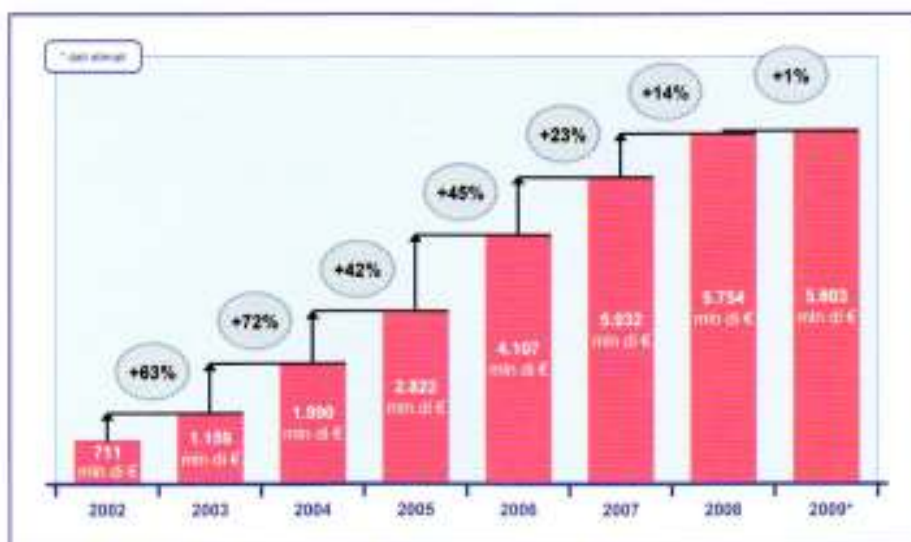
L'eCommerce B2c in Italia, inteso come il totale delle vendite realizzate da siti italiani, dovrebbe superare di poco i 5,8 miliardi di euro nel 2009 restando sostanzialmente stabile rispetto al 2008 (+1%). E' la prima volta che l'eCommerce B2c nel nostro Paese non fa registrare una crescita a due cifre. Il valore aggregato è però la conseguenza di dinamiche molto diverse.

Oltre il 60% degli operatori ha dichiarato un fatturato in crescita nel 2009 e in due casi su tre con tassi superiori al 20%. Solo un operatore su cinque presenta un fatturato in calo e solo nel 4% dei casi la riduzione è maggiore del 20%. In sintesi, la maggior parte degli operatori cresce e la sostanziale stabilità del valore aggregato è principalmente imputabile a:

- un paio di fallimenti eclatanti nel comparto del Turismo, Todomondo e Myair
- all'integrazione di Airone e Volareweb in Alitalia (fenomeni che insieme spiegano ben oltre 200 milioni di euro di riduzione),

e contestualmente:

- la crescita del numero di ordini (+13%), e quindi di atti di vendita online
- la contestuale riduzione di valore medio dello scontrino (-10%).

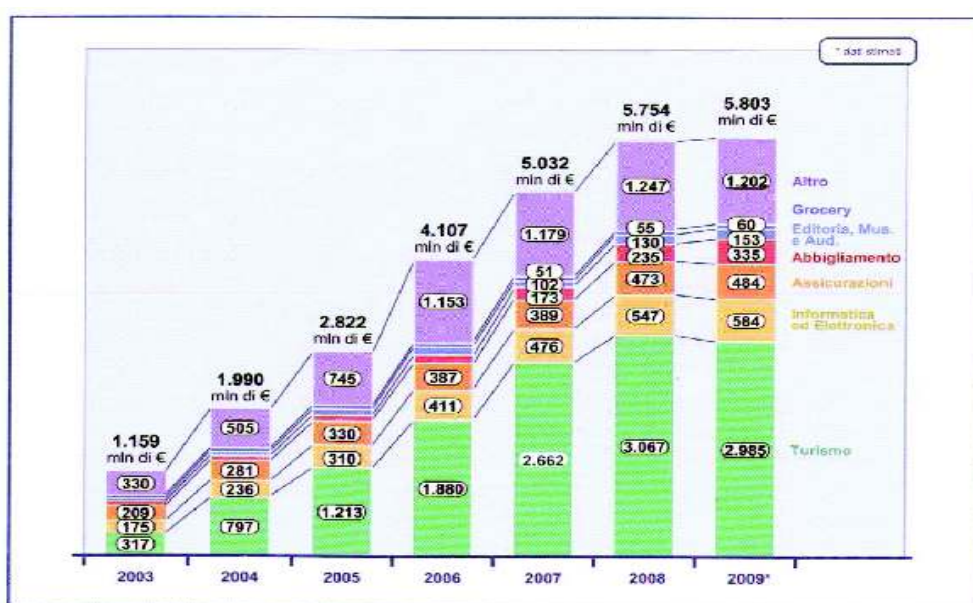


La dinamica delle vendite dal 2002 al 2009

A livello di macro-aree, le vendite B2c dei principali comparti di “prodotti”- Informatica ed Elettronica di consumo, Editoria, Musica e audiovisivi, Abbigliamento, Grocery - aumenteranno del 17% circa superando gli 1,1 miliardi di euro, in calo del 2%, essenzialmente a causa di una riduzione del 3% del fatturato nel Turismo.

### 1.3.1 - I principali comparti merceologici

Analizziamo più puntualmente l'andamento delle vendite all'interno dei principali comparti merceologici. Il comparto con il più alto tasso di crescita è l'Abbigliamento con un +42% rispetto al 2008, seguito dall'Editoria, Musica ed audiovisivi con una crescita del 17%, mentre più distanti (in termini di crescita percentuale rispetto al 2008) il Grocery e l'Informatica ed Elettronica di consumo con il 9 e 7% rispettivamente. Tengono le Assicurazioni, sostanzialmente stabili rispetto al 2008, mentre è in calo del 3% circa il Turismo così come l'aggregato di micro comparti e c2c che dovrebbero ridursi del 4% circa.



La dinamica delle vendite per comparto merceologico dal 2003 al 2009

#### Turismo

L'eCommerce nel Turismo dovrebbe chiudere il 2009 a circa 3 miliardi di euro, in calo del 3% rispetto al 2008, con un peso pari a circa il 50% del mercato. La riduzione del fatturato è principalmente legata a:

- una riduzione significativa dei prezzi

e anche in parte a fenomeni contingenti come

- la chiusura di importanti iniziative, ad esempio Todomondo e Myair
- l'accentramento, a livello europeo, di alcune iniziative multinazionali del commercio elettronico che hanno ridotto il presidio diretto sul nostro Paese, ad esempio Expedia e Venere.

Lo scenario economico di crisi ha spinto gli operatori ad essere particolarmente aggressivi da un punto di vista commerciale con l'obiettivo di saturare il più possibile le strutture e i mezzi di trasporto. L'effetto netto è stata una significativa riduzione dello scontrino medio (-12%)

parzialmente compensato da un buon incremento nel numero di ordini (+10%). L'ingresso dei Tour Operator (ad esempio Alpitour, Eden, Viaggi, Wokita, ecc.), che nel 2009 ha un impatto ancora limitato sul fatturato potrà dare, già a partire del 2010, nuova linfa al settore.

### **Informatica ed Elettronica di consumo**

L'Informatica ed Elettronica di consumo crescerà nel 2009 del 7% circa confermandosi - con 584 milioni di euro - il secondo settore merceologico con un peso pari al 10% del valore complessivo delle vendite da siti italiani. La crescita procede a due velocità:

- con valori decisamente superiori alla media per quelle iniziative che hanno “asset” distintivi, come la conoscenza del mercato e dei prodotti, e che continuano nel percorso di efficienza ed innovazione già intrapreso in passato (quali ad esempio Bow, Mediaworld, Mon klik)
- con valori più bassi, in alcuni casi negativi, per gli altri.

### **Assicurazioni**

La vendita online di prodotti assicurativi, prevalentemente RC Auto, supererà nel 2009 i 480 milioni di euro, pari all' 8% delle vendite eCommerce, con un tasso di crescita sostanzialmente stabile, +2%, rispetto al 2008. L'introduzione del “preventivatore unico”, avvenuta nel corso del 2009, non sembra aver inciso ancora in maniera sensibile sulla crescita del comparto. Era lecito attendersi qualche problema, a causa della difficoltà di comparazione delle polizze attraverso un approccio realmente multi-criterio che vada oltre la sola variabile di prezzo.

### **Abbigliamento**

L'Abbigliamento è il comparto con il tasso di crescita più elevato - più 42% per oltre 100 milioni di euro di fatturato in più rispetto al 2008 - e consolida così la seconda posizione, per valore, tra i comparti di prodotto, dopo l' Informatica e l' Elettronica di consumo. Non è un caso che, proprio nell'Abbigliamento, negli ultimi due anni, si sia assistito ad un significativo ampliamento dell'offerta con l'entrata nel mercato online di molte delle principali case di moda già presenti offline con boutique o negozi come Armani, Bata, Diesel, Dolce&Gabbana, Energie, LaPerla, Marni, Meltinpot, MissSixty, RobediKappa, Roberto Cavalli, Stone Island, Valentino, Zara.

Anche molti player che operano con il modello del club online (Born4shop, BuyVip, Privalia, Saldi Privati) hanno deciso di entrare nel mondo dell'eCommerce. I club online sono particolari circoli dove la merce viene venduta per periodi circoscritti di tempo come per esempio possono essere le



"vendite- evento": sfilate online monomarca della durata di due giorni, nel corso delle quali i soci possono acquistare i capi con sconti anche del 50-70%. Infine anche alcune grandi catene dell'Abbigliamento sportivo come per esempio Cisalfa e Decathlon hanno ritenuto necessario e conveniente iniziare a considerare il mercato online.

Un ruolo chiave per lo sviluppo del settore continua ad essere giocato da Yoox che, nella duplice veste di sito di eCommerce e di service provider, ha letteralmente trascinato online molti operatori del settore. I risultati conseguiti sembrano in generale positivi per tutti anche se variano in funzione delle risorse interne dedicate al progetto e del presidio dei principali ambiti (comunicazione, assortimento del negozio, ecc.). Ad oggi quasi tutte le grandi case di moda non applicano sconti specifici per l'offerta online per evitare possibili conflitti di canale, ma se un domani questo vincolo dovesse essere rilassato ci aspettiamo un ancora più marcato incremento del fatturato. I rivenditori (ad esempio Yoox, Dressup e i club online), avendo più libertà su questa leva, hanno ad oggi un vantaggio significativo sui prodotti/case moda.

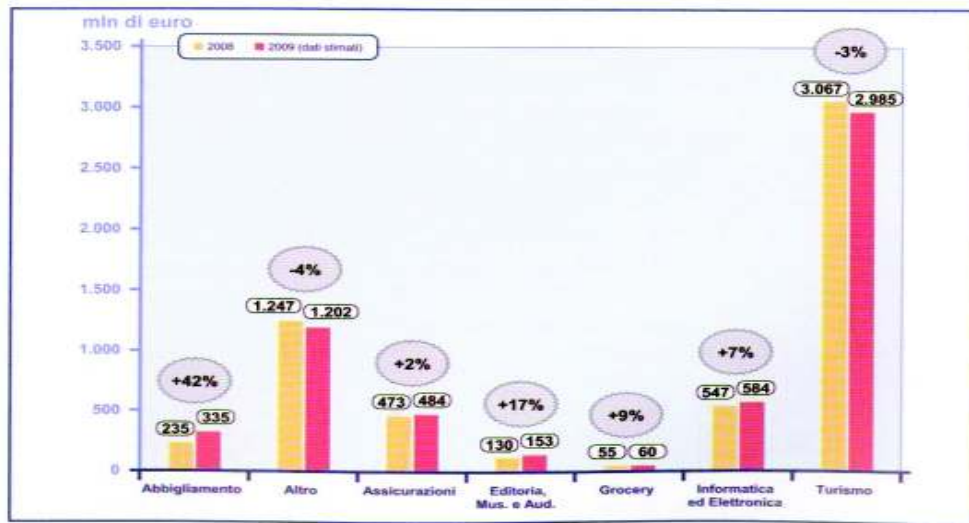
### **Editoria, Musica e audiovisivi**

L'Editoria, Musica e audiovisivi, secondo comparto in termini di crescita percentuale, con +7% rispetto al 2008, dovrebbe superare i 150 milioni di euro di fatturato pari al 3% circa delle vendite eCommerce. Crescono tutti i primi operatori, con il leader di mercato, Ibs, che consolida ulteriormente la sua posizione. Il comparto è caratterizzato da una aggressività commerciale particolarmente marcata, come dimostrano l'eterna battaglia sulle spese di spedizione ridotte/gratuite e le frequenti campagne promozionali. Il settore sarà, nel medio/lungo periodo, caratterizzato da una naturale concentrazione che premierà i player con le "spalle più larghe".

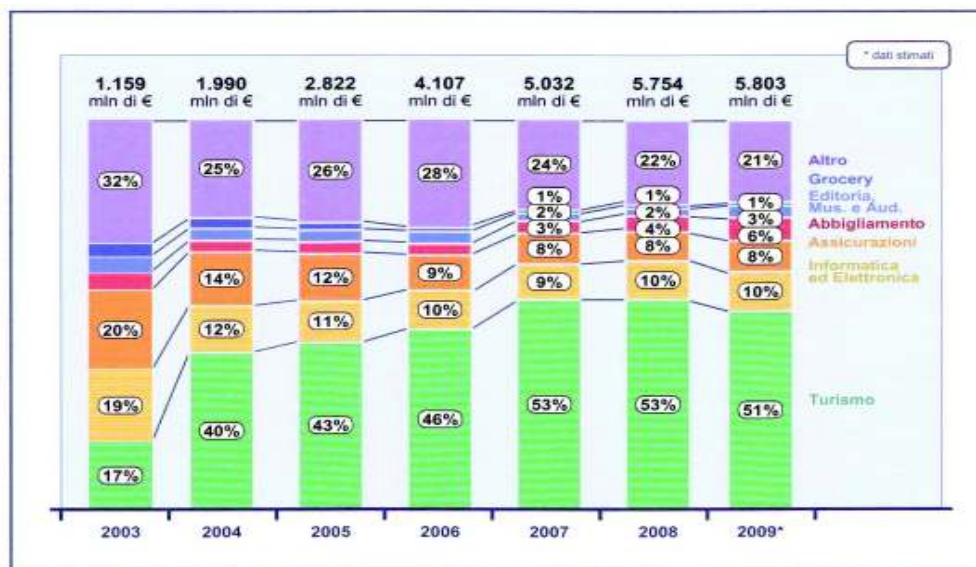
### **Grocery**

Il Grocery è caratterizzato da quegli articoli che costituiscono il normale assortimento offerto da un supermercato come i prodotti alimentari, i beni per la pulizia della casa e per l'igiene personale e altri articoli non durevoli, pertanto tutti beni di basso prezzo e frequente consumo (convenience goods). Questo comparto, fortemente legato alle performance del leader di mercato (Esselunga), dovrebbe far registrare nel 2009 una crescita complessiva del 10% circa e vendite pari a 60 milioni di euro. In questo comparto - data la rilevanza dei costi logistici per l'allestimento dell'ordine e la consegna al cliente - la principale barriera allo sviluppo del canale online continua ad essere la difficoltà di impostare un processo logistico efficiente che non "abbatta" la marginalità. Solo il raggiungimento di una massa critica adeguata potrebbe consentire l'attivazione di strutture

logistiche dedicate all'eCommerce. L'unica alternativa è sperimentare seriamente modelli di ritiro della spesa presso i supermercati o presso drop-off point in posizioni geografiche convenienti.



I tassi di crescita delle vendite per comparto merceologico nel 2008 e 2009



La distribuzione delle vendite per comparto merceologico dal 2003 al 2009

Luci e ombre nell'insieme dei settori minori, in calo complessivamente del 4% circa rispetto al 2008: vi sono comparti con andamenti positivi - per esempio il Made in Italy, le ricariche telefoniche, il ticketing - e altri che registrano una flessione, per esempio le vendite nel canale c2c. Per quanto riguarda l'estero i dati sulla dinamica dell'eCommerce evidenziano come il rallentamento nella crescita sia sostanzialmente generalizzato nei mercati più maturi: in USA e UK ci si attende crescita zero o limitata, in Germania e Francia ci si aspetta invece una crescita nell'intorno del 10-15%. Un tasso di crescita più alto per i prodotti rispetto ai servizi sembra invece

un fenomeno tipicamente italiano che si spiega nell'ancora basso valore assoluto della vendita via Internet di prodotti nel nostro Paese.

### 1.3.2 - La dinamica degli ordini e dello scontrino medio

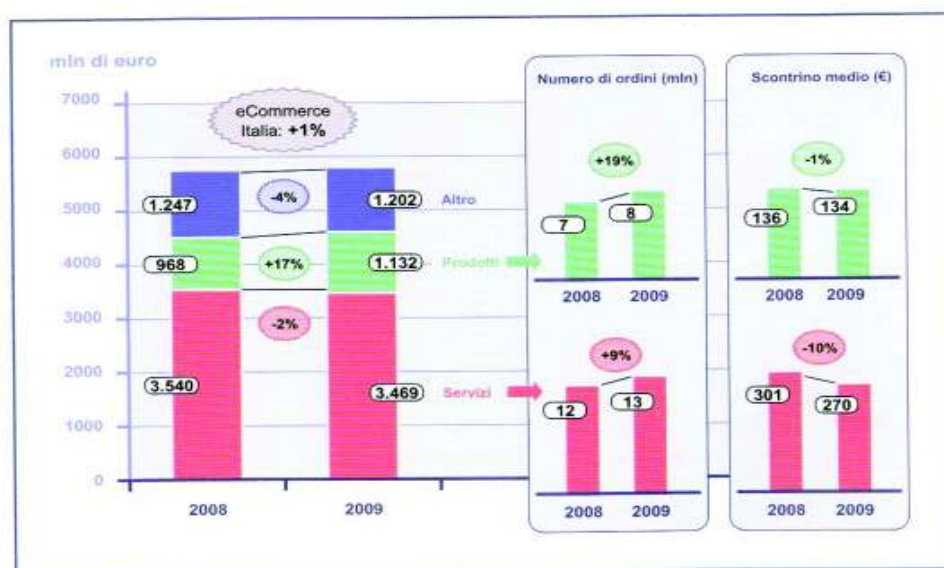
La sostanziale stabilità del fatturato complessivo è in realtà l'esito di due fenomeni contrastanti:

- la crescita nel numero di ordini (+13%) e quindi di atti di vendita online
- la contestuale riduzione del valore dello scontrino medio (-10%).

Escludendo la quota di ordini relativi alla categoria "Altro" nel 2009 verranno evasi oltre 21 milioni di ordini, il 13% in più rispetto al 2008. L'incremento è significativo in tutti i principali comparti, anche se vi sono sostanziali differenze:

- si va dal +50% circa fatto registrare dall'Abbigliamento,
- al +17% dell'Editoria, Musica ed audiovisivi,
- al 10% del Turismo e
- al 5% nell'Informatica ed Elettronica di consumo.

Nel complesso questo dato dimostra comunque una crescente propensione ed abitudine da parte del consumatore italiano all'utilizzo del canale online. Si riduce però lo scontrino medio, da circa 240 a 215 euro nel 2009, a dimostrazione di una maggiore attenzione ai prezzi da parte di venditori e acquirenti. La riduzione è assai limitata nei comparti di prodotto (-1%) e molto significativa in alcuni comparti di servizio, come ad esempio nel Turismo.

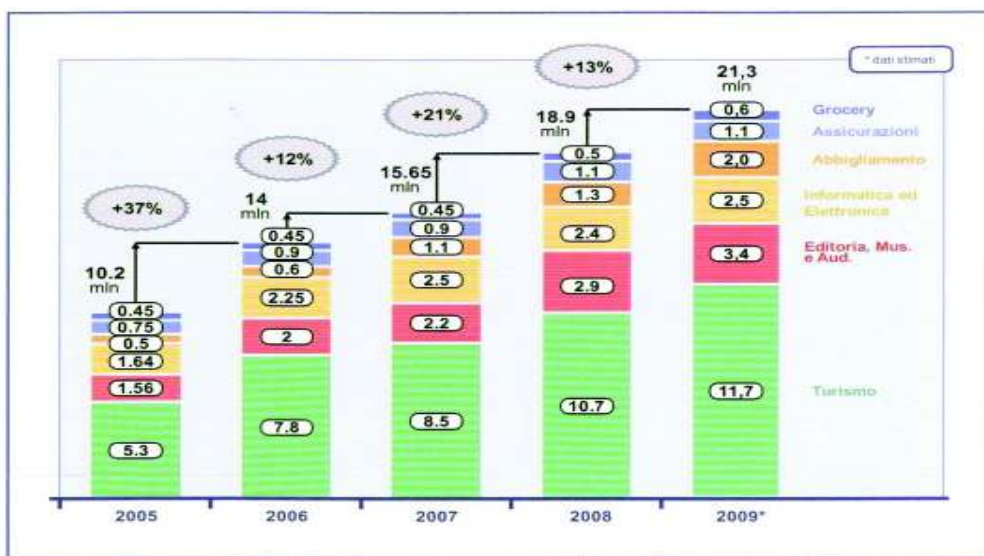


L'andamento dell'eCommerce B2c nelle principali macro-aree nel 2008 e 2009

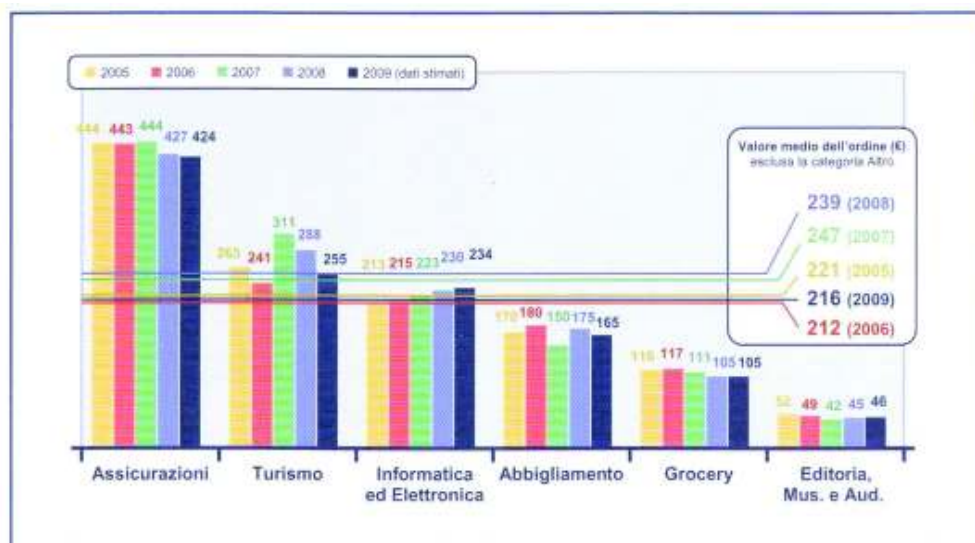
Esaminiamo più nel dettaglio la situazione nei principali settori:

- nell'Abbigliamento eccellente crescita del numero di ordini - più 50% rispetto al 2008 - con uno scontrino medio in leggero calo (da 175 a 165 euro),
- nell'Editoria, Musica ed audiovisivi si registra un incremento del numero di ordini in linea con l'aumento del fatturato del settore (+17%), con uno scontrino medio sostanzialmente invariato,
- nel Turismo il numero di ordini cresce del 10% con uno scontrino medio che scende da 290 a 255 euro.

Sostanzialmente costante lo scontrino medio negli altri comparti con una crescita del numero di ordini che riflette, quasi fedelmente, la crescita del mercato.



La dinamica degli ordini per comparto merceologico dal 2005 al 2009



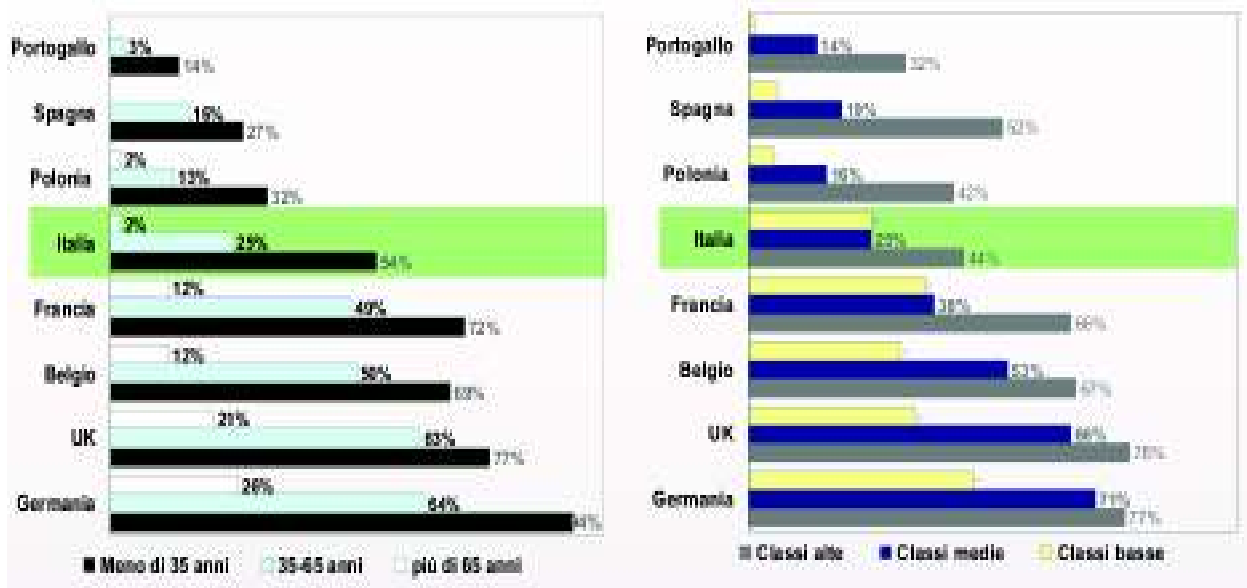
Il valore medio dello scontrino per comparto merceologico dal 2005 al 2009

### 1.3.3 - Web shopper e consumatori online

**Più allineata alla media europea la spesa annua per Web shopper (800 euro), mentre è ancora basso il numero di consumatori online (circa 8 milioni) rispetto agli utenti Internet.**

La spesa media annuale online di un Web shopper italiano, non lontana dagli 800 euro, è inferiore del 15% circa alla media europea (940 euro), anche se molto al di sotto del valore registrato in UK (1350 euro). I Web shopper in Italia, 8 milioni circa pari al 19% degli Internet User, sono ancora in numero molto contenuto se paragonati a quelli di Francia (19 milioni pari al 54% degli Internet User), UK (28 milioni pari a oltre il 70% di Internet User) e Germania (33 milioni pari a poco più del 60% degli Internet User), soprattutto alla luce del fatto che il numero degli utenti di Internet in Italia non è molto inferiore rispetto a quello degli altri paesi europei.

Inoltre, risulta interessante notare che, indipendentemente dal Paese di origine, i consumatori online sono solitamente giovani, mediamente con un'età inferiore ai 35 anni; per quanto riguarda la ripartizione in base al reddito percepito le classi medie acquistano online principalmente spinte dall'occasione di risparmio in termini di costi, mentre le classi superiori comprano nel web soprattutto per “praticità”, cioè per risparmiare tempo.



La distribuzione delle vendite online in Europa in base all'età e al reddito

### 1.3.4 - Ripartizione delle vendite tra prodotti e servizi

**Resta prevalente in Italia la vendita di servizi (66%), in contro-fase rispetto ai mercati esteri.**

Nonostante la buona crescita dei comparti di prodotto, i servizi continuano ad avere un peso superiore al 65% del valore delle vendite, contrariamente a quanto accade da tempo nei principali

mercati stranieri. In USA, UK, Francia e Germania le vendite di prodotti valgono circa il 60% dell'eCommerce. Anche in questi Paesi i prodotti più venduti ,in termini di fatturato, appartengono alle categorie merceologiche dell'Informatica ed Elettronica di consumo (tra il 15 e il 30%) e dell'Abbigliamento. Diversamente dell'Italia sono però significativi i fatturati realizzati in altri comparti che da noi sono solo marginalmente presenti online, come il Grocery (10% in UK e 5% in tutti gli altri mercati).



La distribuzione degli ordini tra prodotti e servizi dal 2004 al 2009

### 1.3.5 - Vendite all'estero

**Crescono le vendite all'estero (+9%), soprattutto di abbigliamento. Significativo anche l'acquisto su siti stranieri, prevalentemente biglietteria aerea ed Informatica ed elettronica di consumo.**

Il valore dell'eCommerce realizzato vendendo all'estero raggiunge quota 950 milioni di euro, in crescita del 9% circa rispetto al 2008 e con una incidenza del 17% sulle vendite complessive. Per due terzi si tratta della vendita di servizi turistici, principalmente biglietteria aerea e prenotazioni alberghiere, e per la restante parte essenzialmente prodotti di abbigliamento.

I tre mercati principali restano l'Unione Europea, gli Stati Uniti e il Giappone.

Analizzando l'incidenza delle vendite all'estero, sul totale delle vendite online, per ciascun comparto merceologico, si nota come l'export sia un fenomeno significativo solo per un paio di comparti:

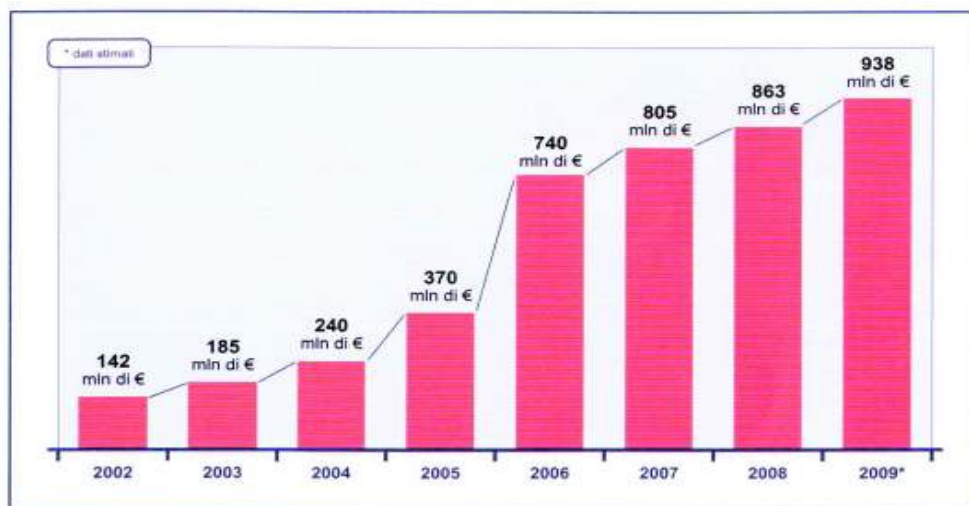
- l'Abbigliamento, con oltre il 50% di vendite fuori confine che genera il 20% circa del valore complessivo delle vendite all'estero; i meriti di questi ottimi numeri sono da attribuirsi ai

significativi investimenti in strutture commerciali e distributive nei mercati più importanti, senza le quali sarebbe molto difficile essere competitivi e garantire un livello di servizio adeguato, e soprattutto all'indiscussa forza dei nostri brand e

- il Turismo, con il 21% di vendite estere che genera il 65% circa del valore complessivo delle vendite oltreconfine.

La restante parte di export è da attribuirsi ad alcuni micro comparti del "Made in Italy", come enogastronomia, prodotti artigianali e ticketing per eventi (ad esempio Charta, Giordanovini, Owo), in cui però è raro trovare iniziative attrezzate e strutturate per vendere all'estero con efficacia.

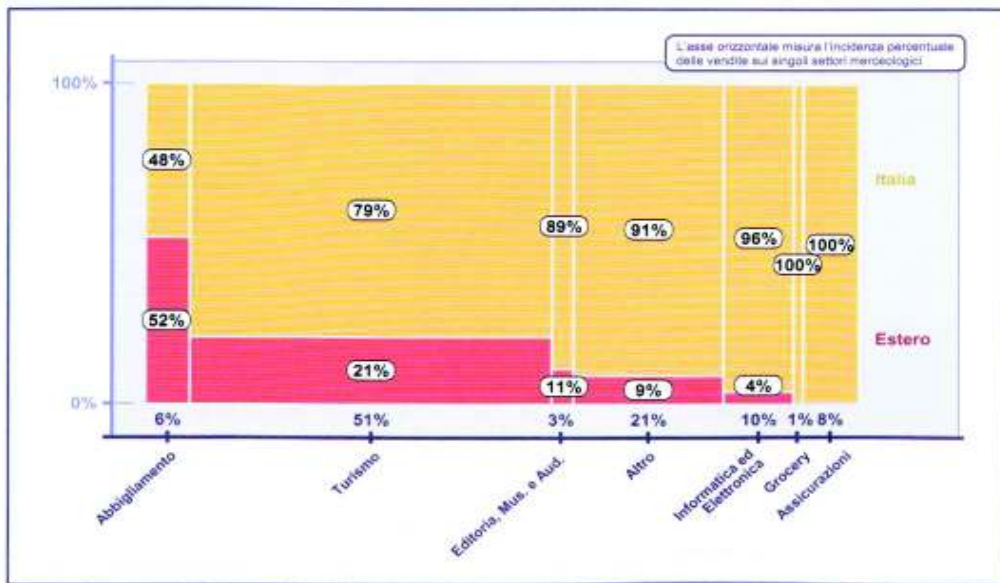
Tutti gli altri comparti - Informatica ed Elettronica di consumo, Editoria, Assicurazioni, Grocery - sono essenzialmente mercati domestici.



La dinamica delle vendite all'estero dal 2002 al 2009



La distribuzione delle vendite tra Italia ed estero dal 2003 al 2009



La distribuzione delle vendite tra Italia ed estero per comparto merceologico nel 2009

Anche nel 2009 si riscontrava un valore dell'acquistato dai consumatori italiani su siti stranieri quasi doppio rispetto al venduto dai siti italiani all'estero, nell'intorno di 1,7 miliardi di euro.

A determinare questo dato concorre per quasi tre quarti l'acquisto di biglietteria aerea (su Ryanair, EasyJet, ecc.). Solo un quarto circa è invece costituito dall'acquisto di prodotti di Editoria, Musica ed audiovisivi (ad esempio tramite Amazon) ed Informatica ed Elettronica di consumo (ad esempio attraverso eBay.com e Pixmania.com). E' interessante osservare come la maggior parte degli acquisti all'estero sia comunque realizzata su siti in lingua italiana difficilmente distinguibili, per l'utente, dai siti nazionali. Se si restringe l'ambito ai soli siti in lingua straniera, il valore dell'acquistato da parte dei consumatori italiani su siti stranieri si riduce a un decimo. Si conferma quindi, anche in Italia, quanto sia in realtà difficile vendere e comprare prodotti attraverso Internet su scala globale.

## 1.4 - L'evoluzione dell'offerta

### 1.4.1 - Operatori tradizionale e Dot Com

**Aumenta il peso degli operatori tradizionali (56%) rispetto alle Dot Com (44%).**

La quota di mercato eCommerce appannaggio delle imprese tradizionali - commerciali e produttrici di prodotti o servizi, incluse quindi le compagnie di trasporto, le assicurazioni dirette e gli operatori telefonici - sale al 56% circa nel 2009 contro il 44% circa delle imprese Dot Com, ovvero nate per operare su Internet. E' questa la conferma di un trend già iniziato nel 2008.



Questa dinamica è l'esito delle buone prestazioni di alcune imprese multicanale, Trenitalia ad esempio, e di alcuni operatori della Grande Distribuzione, prevalentemente nei comparti dell'Informatica ed Elettronica di consumo, Mediaworld e Unieuro ad esempio, e dell'Abbigliamento, molte delle casa moda che vendono anche con boutique monomarca. A determinare lo spostamento di peso relativo gioca anche il rallentamento nella crescita di molti operatori Dot Com nel turismo (ad esempio Expedia e Venere).



La distribuzione delle vendite tra imprese tradizionali e Dot Com dal 2003 al 2009

#### 1.4.2 - La concentrazione dell'offerta

**Resta elevata la quota di mercato dei top20 (72%).**

**I top player nei rispettivi comparti continuano a investire e consolidano la loro posizione.**

I leader nei principali comparti consolidano la propria posizione attraverso continui investimenti in innovazione e comunicazione che rendono sempre più difficile l'inseguimento da parte dei follower. La quota di mercato dei primi 20 operatori per fatturato si ridurrà leggermente dal 74 al 72%, in leggera contro-tendenza rispetto agli ultimi anni. Si conferma comunque un tasso di concentrazione nel retail online molto più alto che nel retail tradizionale. I primi 20 operatori sono sostanzialmente gli stessi dello scorso anno, a parte l'uscita di Todomondo e qualche modifica nelle posizioni relative.

Anche nel 2009, nella lista dei top20, si hanno:

- 18 imprese vendono servizi
  - 12 del Turismo (Airfrance, Alitalia, eDreams, Expedia, lastminute.com, Meridiana, Myar, Trenitalia, Tui.it, Venere, Volagratis e Wind Jet)
  - 4 delle Assicurazioni (Direct Line, Genertel, Genialloyd, Onlinear)
  - 2 del comparto delle ricariche telefoniche (Tin e Vodafone).
- 2 imprese che vendono prodotti: eBay e Yoox.

Ben 7 su 20 sono Dot Com. Tra le imprese tradizionali dominano gli operatori del trasporto tradizionale e le compagnie di assicurazioni dirette. Particolarmente significativo è rilevare come non vi sia tra i top20 alcun operatore della distribuzione moderna (per trovare Esselunga e Mediaworld dobbiamo estendere la lista ai top25).



La concentrazione dell'offerta dal 2003 al 2009

Analizzando i singoli comparti si notano indici di concentrazione molto eterogenei.

Assicurazioni e Grocery sono i due settori con il maggior tasso di concentrazione del mercato, superiore in entrambi i casi al 90%.

- Nelle Assicurazioni i nuovi ingressi fatti registrare nel 2008 di Quixa, a compagnia diretta di AXA, Dialogo e Conte non sono ancora stati così incisivi da ridurre significativamente la quota dei primi cinque operatori che restano saldamente i "padroni" del mercato.

- Nel Grocery non si registrano novità di rilievo, con il leader di mercato (Esselunga) che consolida ulteriormente la sua posizione.

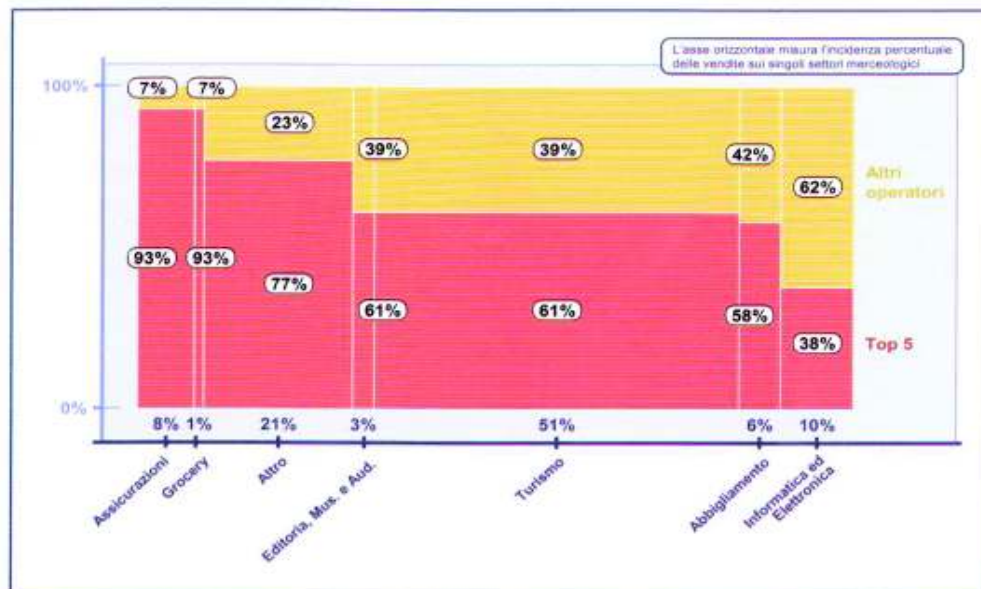
- L'Abbigliamento, grazie sia ai continui ingressi delle case di moda nel mercato online (Armani, Bally, Bata, Bruno Magli, Costumenational, CPCCompany, D&G, Diesel, Emilio Pucci, Energie, Ferragamo, Furla, Gucci, Marni, Meltinpot, MissSixty, Moschino, Pinko, Prada, Stone Island,

Valentino, ecc.) che nell'ottima crescita dei player che operano con il modello del club online (ad esempio Born4shop, BuyVip, Privalia, Saldi Privati), continua a registrare una riduzione del tasso di concentrazione che nel 2009 si colloca di poco sotto il 60%.

- Nel Turismo la concentrazione è del 61% e le principali agenzie online (Expedia, lastminute.com e eDreams) sembrano avere acquisito una leadership (ottenuta attraverso un eccellente lavoro prevalentemente in termini di comunicazione e di sviluppo della piattaforma) che neanche i Tour Operator, da poco entrati nel mercato, riusciranno facilmente a toglierli.

- L'Informatica ed Elettronica di consumo, si conferma il settore più frammentato, con una quota dei top 5 nell'intorno del 40%.

Rimangono infine sostanzialmente stabili le categorie "Altro", con una quota dei primi 5 operatori pari al 77% (eBay, operatori di telecomunicazioni, ticketing).



La concentrazione dell'offerta per comparto merceologico nel 2008

Diverse le determinanti del successo degli attuali leader, che potrebbero essere sintetizzati nella maggiore comprensione dei fattori di successo all'interno dello specifico settore non solo a valle nella relazione con i clienti, ma anche a monte nella relazione con i fornitori. Ma l'elemento che più colpisce è la continuità e l'instancabile propensione all'innovazione ed al miglioramento continuo. Imprenditori mai appagati dai risultati conseguiti come se i risultati già raggiunti non fossero che l'inizio.

### 1.4.3 - La distribuzione moderna

**Ancora poco presente (13% del totale eCommerce) e, ad eccezione di alcuni operatori, sfrutta poco la multicanalità.**

Il 13% circa del totale eCommerce, pari a meno di un quarto della quota degli operatori tradizionali, è generato da iniziative online di aziende della distribuzione moderna, intese come catene di punti vendita fisici (iniziative capaci di coniugare il canale online con i negozi fisici). La distribuzione moderna, che a partire dagli anni sessanta ha progressivamente sostituito la distribuzione tradizionale, è principalmente caratterizzata da:

- un'estensione della superficie di vendita superiore ad una certa soglia (convenzionalmente i 400 m, superficie minima di un supermercato in Italia),
- da specifiche caratteristiche del servizio commerciale, in particolare la sostituzione di attività di servizio con attività di self-service del consumatore,
  - dal pagamento all'uscita,
  - dalla convenienza relativa di prezzo
  - da profondi assortimenti di beni grocery e non grocery.

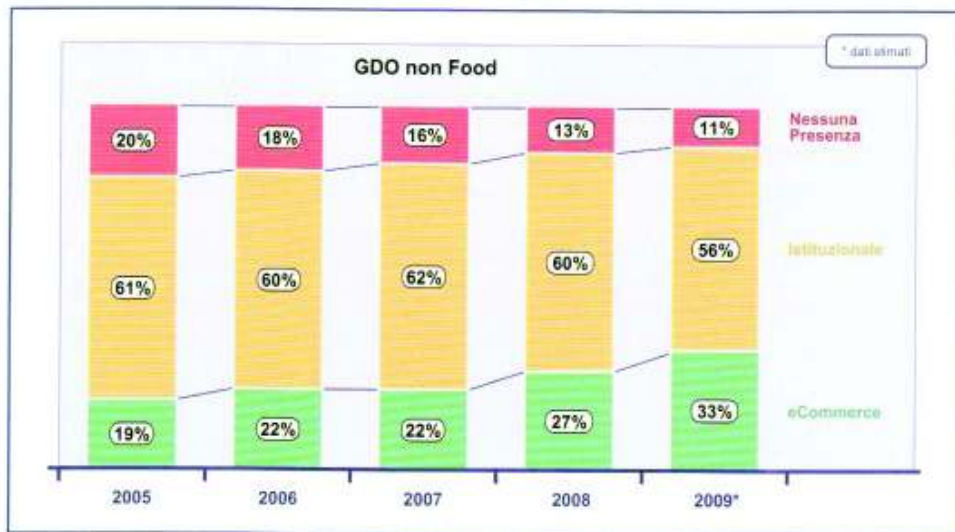
Le formule commerciali italiane, alimentari e non (abbigliamento, informatica ed elettronica di consumo, arredamento e prodotti per la casa, articoli sportivi, libri e musica, ecc.), sono oggi molteplici, si va dai centri commerciali ai supermercati, dagli hard discount agli ipermercati, dai grandi magazzini ai cash and carry, fino ai cosiddetti grandi specialisti, come Ikea.

Nessuna di queste iniziative rientra nei primi 20 siti di commercio elettronico in Italia. Negli USA e in UK il numero di operatori della distribuzione moderna che rientra nei top20, è pari rispettivamente a 11 (tra cui Bestbuy, JC Penny, Staples, Sears, Target, Walmart) e a 7 (tra cui Argos, Marks&Spencer, PCWorld, Tesco). Alcuni di questi operatori hanno vendite online superiori al 5% del loro fatturato totale.

Come ormai si rileva da diversi anni, la distribuzione moderna nei diversi comparti - alimentare e non alimentare - risulta infatti ancora fortemente a margine dell'eCommerce B2c italiano. Ciò premesso, anche in Italia si registra qualche nuova iniziativa di eCommerce nell'ambito della distribuzione moderna che va ad affiancarsi ai pochi che hanno sorretto la bandiera negli anni passati.

Nel 2009 si sono colti diversi segnali incoraggianti soprattutto dagli operatori della distribuzione moderna non alimentare. Un terzo delle insegne ha oggi un sito eCommerce, il doppio circa rispetto a 4 anni fa. Nel corso dell'anno appena terminato si è assistito, infatti, all'ingresso di alcuni retailer nell'Abbigliamento - Cisalfa, Decathlon, D&G e Furla - nell'Arredamento/Design con Artemide e

Foppapedretti, nell'Informatica ed Elettronica di consumo con Coeco e Darty, nell'Editoria, Musica ed audiovisivi con Libraccio ed, infine, nella profumeria con theBodyShop.



La presenza online della distribuzione moderna in ambito non alimentare in Italia dal 2005 al 2009

In ambito alimentare lo scenario resta invece decisamente meno confortante, con oltre il 90% delle insegne della distribuzione moderna non implicati in alcun progetto di commercio elettronico.

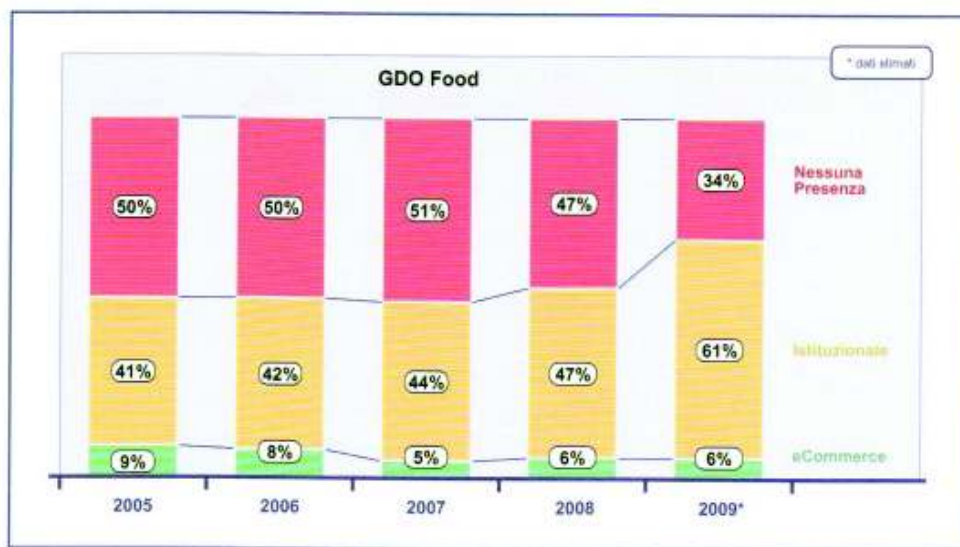
Diverse le ragioni alla base di questa ancor debole presenza complessiva.

- La principale causa di questa situazione nell'eCommerce alimentare è rappresentata dai costi logistici che sono particolarmente elevati sia per l'allestimento dell'ordine che per la componente di consegna al cliente; molto importante per l'abbattimento di questi costi sarebbe il raggiungimento di una massa critica che consenta l'attivazione di strutture logistiche dedicate all'eCommerce.
- In secondo luogo, in molte occasioni si deve partire da zero perché, all'interno dell'azienda, mancano le competenze e/o le strutture per attivare un progetto di eCommerce correttamente impostato.
- Infine, in molti casi, persistono i timori di cannibalizzazione del canale tradizionale, freno inibitore al lancio o, nei casi in cui l'iniziativa di eCommerce sia già stata attivata, alla spinta adeguata del canale online. Per vincere questa forma di resistenza si dovrebbe coinvolgere il canale tradizionale nell'unico vero obiettivo: aumentare il fatturato del gruppo sfruttando in modo sinergico i diversi canali per migliorare la conoscenza ed il coinvolgimento dei clienti e ridurre i costi complessivi di transazione.

La creazione di supermercati virtuali porterebbe ad elevare il livello di servizio al consumatore, attraverso la consegna a domicilio e ancor più in relazione alla capacità di un particolare software di interfaccia che permette di produrre le informazioni che consentono a un cliente specifico di

comporre il paniere di spesa desiderato; tale software simula le funzioni del personale di contatto, ma in forma virtuale e quindi a basso costo.

Di fatto vi è una sola insegna, tra le principali a livello nazionale, che sta giocando una partita importante - Esselunga - e qualche interessante sperimentazione, per esempio l'iniziativa di "driveAuchan" a Torino dove il cliente può ordinare la propria spesa online e poi passare a ritirarla presso una piattaforma in prossimità del punto vendita.



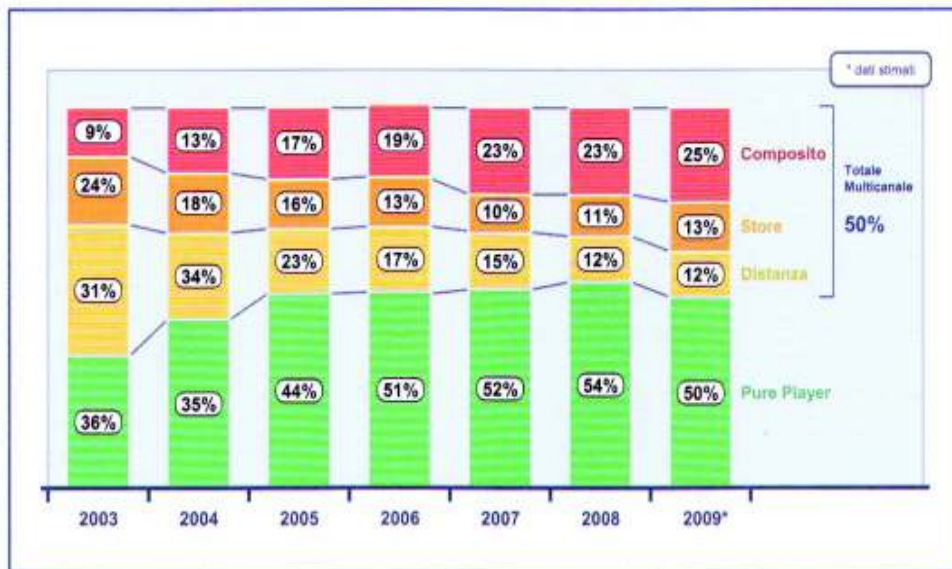
La presenza online della distribuzione moderna in ambito alimentare in Italia dal 2005 al 2009

#### 1.4.4 - Imprese multicanale e Pure Player

E' interessante analizzare anche la ripartizione delle vendite tra operatori Pure Player (operatori che vendono esclusivamente attraverso il canale online) e Multicanale (operatori che al canale online affiancano punti di vendita fisici – Store -, la vendita per corrispondenza o tramite telefono - Distanza - o la combinazione di questi - Composito). Si nota una riduzione del peso dei Pure Player di quattro punti percentuali (dal 54 al 50%), prevalentemente a fronte delle performance non brillanti di molti operatori Pure Player del Turismo (le agenzie di viaggio in primis), a beneficio delle imprese Multicanale che complessivamente raggiungono il 50% delle vendite eCommerce.

Cresce moderatamente la quota degli operatori che combinano il web con gli Store fisici, sia a seguito dell'ingresso di nuove insegne (prevalentemente nell'Abbigliamento, ma anche nell'Informatica ed Elettronica di consumo e nell'Arredamento) che delle buone performance di alcuni operatori già presenti online (Mediaworld, Esselunga, laFeltrinelli.it). Cresce anche l'incidenza degli operatori multicanale compositi (che combinano molteplici canali di vendita) grazie, prevalentemente, ai buoni risultati di Trenitalia. Gli operatori specializzati nella vendita a

distanza, tra cui le compagnie di assicurazione dirette, mantengono invece stabile la loro incidenza sul totale delle vendite.

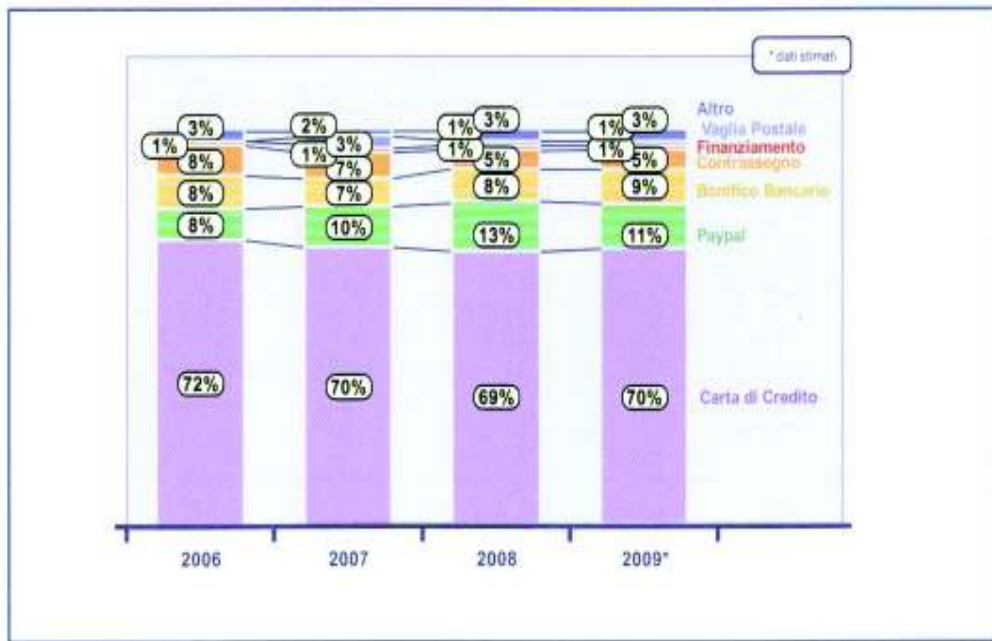


La distribuzione delle vendite tra operatori Multicanale e Pure Player dal 2003 al 2009

#### 1.4.5 - I sistemi di pagamento

Anche nel 2009 oltre l'80% dei pagamenti sarà effettuato contestualmente all'acquisto online, tramite carte di credito (principalmente tradizionali, ma anche prepagate) o con il diffusissimo sistema Paypal. PayPal è uno strumento di micropagamento tramite il quale è possibile effettuare transazioni presso molti negozi online (compreso eBay che ne è la società proprietaria). Registrandosi gratuitamente viene aperto un conto personale (appoggiandosi ad un altro conto corrente, carta di credito o prepagata, come la PostePay), dopodiché è possibile effettuare o ricevere pagamenti. Servirsi di questo mezzo per gli acquisti in Internet offre l'opportunità di agire senza che sia necessario dispensare in alcun modo i propri dati o i numeri delle carte di credito.

A cambiare rispetto al 2008 è il mix con cui i due strumenti vengono utilizzati: in leggero calo Paypal a fronte del rallentamento delle vendite c2c in cui questo strumento è particolarmente diffuso, in lieve aumento le carte di credito. Incrementa il suo peso percentuale passando dal 8% al 9% il bonifico bancario, grazie anche alla diffusione sempre maggiore dell'home banking tra i consumatori italiani. Stazionario il contrassegno con una quota del 5% circa. E' trascurabile il peso degli altri strumenti di pagamento (vaglia, finanziamento e altro).



La distribuzione delle vendite da siti italiani per modalità di pagamento

#### 1.4.6 - Attenzione al prezzo, comunicazione razionale e Web2.0

**Focus sul prezzo e comunicazione razionale, questi gli elementi chiave dell'offerta 2009. Ancora poco Web2.0.**

La competizione sul prezzo è stata particolarmente accentuata nel corso del 2009, con la crisi economica che l'ha ovviamente radicalizzata. L'attenzione al prezzo è stata significativa in tutti i comparti merceologici: nel Turismo, dove la fedeltà al sito è scarsa (l'offerta è spesso standardizzata e l'acquirente cerca solo il prezzo minore), nell'Informatica e nell'Elettronica di consumo dove si investe sempre più in comparatori di prezzo, nelle Assicurazioni online che utilizzano sempre più aggressivamente gli spot comparativi, nell'Abbigliamento come testimoniano i successi dei club online o delle vendite a tempo (Buyvip, Born4shop, SaldiPrivati, Privalia), nell'Editoria, Musica ed audiovisivi con l'eterna battaglia sulle spese di spedizione ridotte o gratuite e le aggressive campagne promozionali.

Quasi tutti i principali player stanno dimostrando particolare attenzione all'uso sapiente del budget in comunicazione, che vale in media tra il 5 e il 6% del fatturato, orientandolo con maggiore continuità verso quegli strumenti capaci di assicurare una misurazione precisa dei risultati ed una maggiore efficacia. Tutto ciò si traduce in un incremento della quota di budget dedicata agli strumenti online, rispetto a quelli tradizionali (Tv, carta stampata, radio ecc.) e, tra le alternative online, ci si focalizza prevalentemente su motori di ricerca e programmi di affiliazione (attualmente ammonta a 6,7% la quota di investimenti pubblicitari dedicata al web in Italia).



Ancora poco tangibile il valore dei molteplici servizi basati sul Web2.0 a supporto dell'eCommerce nel nostro Paese. Il Web2.0 rappresenta tutte quelle applicazioni online che permettono uno spiccato livello di interazione sito-utente e, in un momento come questo che vede l'eCommerce svilupparsi della direzione dell'interattività, consente una maggiore partecipazione e condivisione dei clienti, attraverso blog, forum, chat, sistemi di feedback ecc. La locuzione pone l'accento sulle differenze rispetto al cosiddetto Web1.0, diffuso fino agli anni novanta e composto prevalentemente da siti web statici, senza alcuna possibilità di interazione con l'utente eccetto la normale navigazione tra le pagine, l'uso delle email e l'uso dei motori di ricerca.

Tra i più diffusi vi sono la possibilità di lasciare dei feedback/recensioni sia sullo specifico prodotto/servizio (tipico nei portali di hotel, come Venere, e nelle librerie online come ad esempio in Ibs o Bol) sia sul livello di servizio ed esperienza utente sperimentati sul sito di eCommerce (per esempio in Monclick). La sensazione però è che vi siano ancora forti perplessità sulla reale capacità di generare valore attraverso questi strumenti e conseguentemente vi sia scarsa attenzione da parte degli operatori italiani. Le iniziative attivate in quest'area sembrano poco convincenti, quasi con l'idea che la partita non si giochi ancora qui.

#### **1.4.7 - I “nuovi” modelli di business**

**Si affermano alcuni “nuovi” modelli di business, dal club online al service provider.**

**Ancora embrionali, ma con molte potenzialità per il prossimo futuro, la generazione di ricavi da raccolta pubblicitaria ed il Mobile Commerce.**

Nel 2009 non vi sono state grandi rivoluzioni nei modelli di business. Si stanno invece consolidando alcuni modelli apparsi già da un paio d'anni. Ad esempio nell'Abbigliamento stanno riscuotendo molto successo i club online (Born4shop, Buyvip, Privalia, SaldiPrivati) che hanno saputo interpretare, anche durante la crisi, le esigenze voluttuarie dei consumatori cavalcando il principio dell'acquisto d'impulso. Bene anche il modello del service provider che mette a disposizione di terzi la propria esperienza per offrire un'iniziativa di eCommerce completa a 360 gradi (come ad esempio Born4shop con MeltinPot, Terashop per Cisalfa, Yoox con molte grandi case moda). Tale modello ha diverse declinazioni a seconda del ruolo dell'azienda committente nella gestione del sito: si va dal “full outsourcing” (nel quale l'esternalizzazione del servizio di eCommerce è completamente delegato al provider con il quale diviene necessario instaurare un rapporto stretto di partnership in modo da elevare il livello operativo e strategico della collaborazione e rendere massima la condivisione degli obiettivi) a modelli di gestione più partecipata e condivisa (in termini di store management, marketing e comunicazione ecc.).

Assume un ruolo sempre più importante, anche se ancora marginale in termini di peso sul transato, la generazione di fatturato da raccolta pubblicitaria. Gli operatori hanno iniziato a valorizzare la loro capacità di generare traffico, asset molto importante per un qualsiasi operatore web, ospitando sul proprio sito inserzioni pubblicitarie. L'infocommerce assume dunque un duplice valore: oltre a supportare gli utenti nella scelta di acquisto portandoli a finalizzare la transazione sul canale tradizionale (per gli operatori che posseggono negozi fisici) diviene una delle leve fondamentali per generare traffico e quindi generare ricavi da advertising (cioè generati grazie ad un insieme di pratiche volte alla promozione di servizi/prodotti, attuate sfruttando i mezzi interattivi disponibili nel web). Da notare che la marginalità della vendita pubblicitaria è spesso molto più alta della marginalità legata all'attività primaria.

Molto interessante in prospettiva futura è l'integrazione del canale eCommerce con gli applicativi di Mobile Commerce. MCommerce indica il commercio elettronico effettuato tramite i telefoni cellulari. Nasce nel 2008 favorito dall'uso sempre più intensivo del cellulare per consentire acquisti on line in mobilità. Pochi gli operatori che ad oggi li hanno attivati (ad esempio Trenitalia, Meridiana, Bol e Mediaworld) e ancora marginali (sotto il milione di euro) sono i volumi generati direttamente dal canale mobile in Italia.

#### **1.4.8 - La domanda in Italia**

Stimiamo ora il valore della domanda di eCommerce in Italia, intesa come la somma degli acquisti effettuati da clienti italiani sia su siti italiani che su siti stranieri. Sottraendo al valore delle vendite dei siti italiani le vendite all'estero e aggiungendo una ragionevole stima dell'import (ovvero l'acquistato da parte dei consumatori italiani su siti stranieri) si ottiene un valore della domanda nel 2009 pari a 6,6 miliardi di euro, sostanzialmente in linea con quanto fatto registrare nel 2008. L'acquistato da siti stranieri è composto per quasi tre quarti da biglietteria aerea (Ryanair, EasyJet, ecc.) e nella restante parte da libri (Amazon) e prodotti di informatica ed elettronica di consumo (eBay.com e Pixmania.com). Anche se la "bilancia" import-export sembra pendere in maniera netta sull'import occorre ribadire che la maggior parte degli acquisti all'estero è comunque realizzato su siti in lingua italiana difficilmente distinguibili, per l'utente, dai siti nazionali. Se si restringe l'ambito ai soli siti in lingua straniera, il valore dell'acquistato da parte dei consumatori italiani si riduce a un decimo.



La domanda in Italia nel 2008 e nel 2009

#### 1.4.9 - La penetrazione nei comparti

Utilizzando i valori della domanda da parte dei consumatori italiani è interessante valutare il tasso di penetrazione dell'eCommerce sul totale delle vendite retail nei diversi comparti. La seguente figura riporta sugli assi le seguenti grandezze:

- il valore totale delle vendite al dettaglio, intesa come misura della potenzialità del mercato
- il tasso di penetrazione dell'eCommerce.

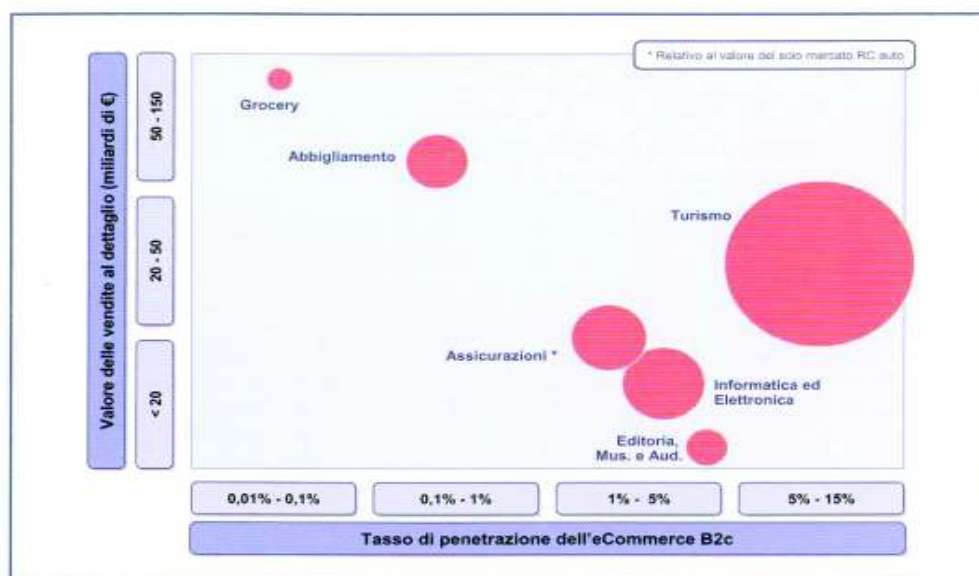
Vi sono sostanzialmente due cluster principali:

- da un lato i grandi comparti di prodotto - Abbigliamento e Grocery - che rappresentano circa il 40% della spesa di un italiano medio, in cui la penetrazione dell'eCommerce è ancora del tutto trascurabile (decimi e centesimi di punto percentuale rispettivamente)

- dall'altro lato ci sono gli altri comparti - Turismo, Editoria, Informatica ed Elettronica di consumo, Assicurazioni (RC Auto) - che presentano minore rilevanza nel paniere di spesa del consumatore italiano, nei quali la penetrazione dell'eCommerce inizia ad essere significativa.

Per esempio, il Turismo online pesa circa il 10% sul totale della spesa del Turismo. Editoria, Informatica ed Elettronica e Assicurazioni (riferendosi al solo mercato delle RC Auto) seguono con tassi di penetrazione pari al 4%, 3% e 2% circa rispettivamente.

Inutile sottolineare le enormi potenzialità di crescita dell'online in tutti i comparti che questi numeri lasciano intravedere.



I tassi di penetrazione nei principali comparti nel 2009

## 1.5 - Trend in atto

### 1.5.1 - Buone prospettive per il futuro

**Molti operatori della distribuzione moderna stanno partendo con iniziative di eCommerce anche se l'ingresso sarà graduale e progressivo nel corso dei prossimi anni.**

Da una ricerca ad hoc che ha coinvolto 15 importanti retailer operanti nel nostro Paese scelti tra coloro che fino ad oggi sono stati scettici nei confronti dell'eCommerce, emerge, seppur con qualche eccezione, che la gran parte di essi, ben 11 su 15, si dichiara consapevole del valore per la propria impresa del canale online e ha iniziative incipienti o previste a breve termine. E' questo un risultato inatteso che segnala una svolta in primis nell'atteggiamento e che lascia ben sperare per il prossimo futuro. In aggiunta alle potenzialità dirette del canale online sono emerse con estrema chiarezza le opportunità, ad oggi poco sfruttate, della multicanalità. Al di là delle intenzioni di chi ancora non è presente online, queste opportunità iniziano ad essere ben testimoniate dai retailer già attivi. Si pensi all'acquisizione delle informazioni sulle abitudini di consumo dei propri clienti, come già fa Esselunga con la propria carta fedeltà, o l'utilizzo dell'online come canale informativo attraverso i volantini online o il catalogo del sito di eCommerce (ampiamente sfruttati da Mediaworld, Unieuro ed Euronics). Interessante anche l'utilizzo contemporaneo dell'ordine come canale per portare fisicamente i clienti nel punto vendita, superando in questo modo le eventuali resistenze dei consumatori poco avvezzi all'eCommerce (come ad esempio fa Unieuro con il servizio "Scegli e Ritira" in cui il cliente acquista online a prezzo speciale e ritira presso il punto vendita). Appaiono promettenti anche i modelli che prevedono l'utilizzo dei punti di vendita fisici

per abbattere parte dei costi distributivi del commercio elettronico per esempio facendo spedire la merce ordinata dal negozio più vicino al cliente.

### **1.5.2 - L'esperienza utente dell'eCommerce italiano**

**Poche rivoluzioni, si procede nell'ottica del consolidamento e del miglioramento continuo.**

In generale, il 2009 ha portato ad un ulteriore consolidamento e maturità nella qualità dell'esperienza di acquisto online sui siti italiani. Alcune caratteristiche "evolute" - come per esempio la disambiguazione nei motori di ricerca, l'anteprima del carrello in sovrapposizione alla pagina, processi di pagamento più brevi ed efficienti, l'apertura verso i social network - cominciano ad affermarsi almeno nei 30-40 siti maggiori.

I principi di fondo che stanno guidando l'evoluzione dei siti eCommerce sono:

- la ricerca della semplicità e della fluidità del percorso di acquisto online
- la ricerca di strumenti e occasioni per tenere il cliente "incollato" al sito.

Entrambi gli obiettivi sono perseguiti con una crescente completezza e varietà di strumenti d'interazione con il cliente nelle varie fasi del percorso di acquisto online. Molti operatori italiani sembrano aver capito che l'utente deve poter cercare, scegliere e acquistare prodotti restando concentrato sulle sue intenzioni e motivazioni di acquisto, senza preoccuparsi della complessità tecnica e della sicurezza dello strumento e del canale. La maggior parte dei progetti di miglioramento ha dunque riguardato:

- la razionalizzazione del processo di acquisto, con l'obiettivo di ridurre il numero di click che portano l'utente a chiudere l'acquisto,
- gli strumenti di ricerca del prodotto/servizio, che in alcuni casi permettono all'utente di eseguire ricerche dettagliate in base a preferenze e intenzioni (per esempio Monclick ha appena lanciato uno strumento per la ricerca multi-parametrica, mentre Volagratis offre un'efficacissima ricerca del volo per prezzo e data del viaggio).

## 1.6 - Due esempi eccellenti



### eBay

Fondata nel settembre del 1995 a San Josè in California, eBay è la più grande Community al mondo di compra-vendita online senza intermediari. Presente in Italia dal 2001, a settembre del 2007 ha tagliato il traguardo dei 5 milioni di utenti registrati nel nostro Paese.

La mission di eBay è quella di fornire una piattaforma per gli scambi commerciali in cui tutti possano acquistare o vendere praticamente qualsiasi cosa in tutto il mondo.

Il mercato di eBay conta oltre 150 nazioni diverse. Attualmente, eBay è presente con propri siti in: Argentina, Australia, Austria, Belgio, Brasile, Canada, Cina, Corea, Danimarca, Filippine, Francia, Germania, Gran Bretagna, Hong Kong, India, Irlanda, Italia, Malesia, Messico, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Singapore, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Taiwan, Thailandia e Turchia tutti accessibili dall'unico motore di ricerca sul sito di eBay.it.

Oggi, la Community di eBay annovera 89 milioni di utenti attivi nel mondo. Secondo i dati di Nielsen NetRatings è in assoluto il sito di commercio elettronico più visitato in Italia; sono stati oltre 6 milioni i visitatori unici a settembre 2009.

In ogni momento, a livello mondiale, sono in vendita più di 150 milioni di articoli diversi divisi in più di 50.000 categorie, con circa 3 milioni di oggetti venduti ogni giorno. Le persone visitano eBay per acquistare e vendere di tutto, dagli oggetti unici e particolari, agli oggetti di uso comune.

Su ebay.it è possibile acquistare subito a prezzo fisso oppure in asta e beneficiare di un'ampia vetrina virtuale, aperta 24 su 24, per scegliere e comprare comodamente da casa, con un clic. Il tutto in piena sicurezza, con inoltre una copertura del 100% sugli acquisti per chi paga con PayPal.

eBay è un grande mercato non soltanto per i collezionisti, hobbisti, cercatori di affari, venditori occasionali e semplici curiosi ma è una grande opportunità anche per le piccole aziende, che possono godere tramite il sito di una vetrina internazionale immensa e inarrivabile tramite un negozio tradizionale.

Attualmente sono oltre 16.500 gli italiani che hanno una fonte di reddito primaria o secondaria derivante dalla propria attività di vendita su eBay o dall'essere dipendenti di un'impresa che opera sulla piattaforma, e oltre 20.000 i negozi presenti sulla piattaforma che allargano la visibilità per i venditori offrendo la possibilità di realizzare un'area di shopping dedicata per presentare i propri prodotti sul sito.



## **Yoox Group**

Il negozio online yoox.com viene ideato e fondato da Federico Marchetti (attuale Amministratore Delegato) nel 2000, con sede a Bologna e rappresenta un caso di eccellenza nel comparto della moda online. Come spesso accade in Italia, questa azienda nasce dall'intuizione del suo fondatore che dopo aver lavorato come consulente per numerosi marchi della moda e del lusso crea da un sua idea un'azienda che ha contribuito pionieristicamente a portare lo shopping di moda online nel nostro Paese. Yoox Group si definisce oggi il partner globale di Internet retail per i principali brand di moda e design: l'unica azienda di retail su Internet sia multimarca, con la boutique virtuale yoox.com e il nuovissimo department store online "thecorner.com", sia monomarca, con gli online flagship store sviluppati da Yoox Services. La vicenda di Yoox è emblematica, anche perché all'inizio del 2000 iniziative nel mercato della moda online sono nate e naufragate in brevissimo tempo, pur disponendo di capitali molto più consistenti.

Su Yoox inizialmente si compravano solo collezioni prêt-à-porter di fascia altissima, alta e media. Tutto a prezzo quasi dimezzato rispetto all'acquisto nelle boutique.

Il meccanismo che lo permette è il seguente: Yoox compra (o meglio seleziona) da show-room, negozi e distributori, la merce invenduta e la ripropone, fotografata e catalogata, sul proprio sito per un mercato ben più grande ed eterogeneo, formato da tutti coloro che nel mondo hanno un accesso al web. Yoox ha offerto ai consumatori il vantaggio di trovare capi di grande qualità e prestigio, a prezzi inferiori, comodamente da casa, con le garanzie sui tempi di consegna (2/3 giorni al massimo) e sulla sicurezza dei pagamenti, con la possibilità inoltre di ritornare gratuitamente il prodotto. Inoltre i negozi, i magazzini e gli showroom delle aziende licenziatricie (Yoox ha oltre 100 fornitori, soprattutto italiani e francesi) hanno trovato un modo nuovo per smaltire il non venduto e hanno potuto vendere nuove produzioni create ad hoc per Yoox, così da sfruttare la capacità produttiva in eccedenza, creando un mercato che prima non esisteva. Yoox consente quindi agli operatori di allungare il ciclo di vita dei prodotti, al di là delle stagionalità tipiche del settore, senza svalutare il marchio, e di testare nuovi segmenti di consumatori, senza conflittualità con la rete distributiva tradizionale vendendo prodotti diversi, in quanto della passata stagione.

Marchetti, a dispetto di molti, non definisce mai il proprio business come quello di un outlet online, affermando che il progetto di comunicazione non è basato sul prezzo: parte dal prodotto, accuratamente selezionato (mai in grandi quantità, talvolta raro ed esclusivo) direttamente presso i fornitori (non utilizza intermediari come molti altri siti web), per poi passare al servizio, curato nei minimi dettagli, e solo alla fine considera il prezzo. Secondo Marchetti infatti la ricetta del proprio successo è composta da quattro ingredienti:

- l'apertura verso mercati esteri (che contribuisce per il 65% del fatturato),
- la possibilità di reso gratuito (11% degli acquisti, a conferma della qualità dei prodotti),
- la convenienza dei prezzi (sconti medi del 50% su quelli di listino),
- investimenti pubblicitari limitati (8% del fatturato), dato che la metà dei clienti arriva ancora grazie al passaparola.

La crescita di questa azienda è esemplare: è l'unico Internet retailer con una presenza locale su 3 continenti, consegnando più di 1,7 milioni di capi in 53 paesi nel 2008.

Le ragioni di tanto successo vanno ricercate nelle forti sinergie tra moda, arte, design e tecnologia che hanno caratterizzato Yoox fin dall'inizio della sua attività. Yoox non si configura come un semplice sito di eCommerce, ma come un nuovo canale distributivo in grado di arricchire l'offerta dell'offline.

L'attenzione rivolta al cliente è sottolineata dalle sette versioni del sito (inglese, italiano, francese, spagnolo, tedesco, giapponese, americano) che non sono la semplice traduzione dei contenuti del sito italiano, ma vere e proprie localizzazioni culturali, diversificate in termini di proposte e comunicazione. Altro fattore critico di successo dell'iniziativa è la logistica costantemente in evoluzione e gestita ai massimi livelli, in un comparto dove la gestione del reso rappresenta una sfida sempre più ambiziosa. Proprio a Giugno 2007 è stata inaugurata la nuova struttura logistica di oltre venti mila metri quadrati nei pressi di Bologna destinata a supportare le attività del gruppo proiettato sui mercati di Europa, Stati Uniti e Giappone.

Dal 2006 Yoox Group progetta e gestisce anche gli Online Store monomarca dei principali brand che intendono offrire sul web la stessa collezione disponibile attualmente nei negozi. L'azienda, grazie all'esperienza accumulata in questi anni di attività, offre ai propri partner una soluzione completa (tecnologia, interface design, logistica e customer care, web marketing), sviluppata ad hoc per le esigenze del partner, contraddistinta da un'eccellente qualità del servizio al cliente finale.



## **Nota metodologica**

La stima del mercato riportata misura l'insieme delle vendite di prodotti e servizi effettuate via Internet esclusivamente dai siti italiani verso i consumatori finali (sia italiani che stranieri).

- **Vendite:** misurano il valore complessivo dei beni transati, che coincide nella maggior parte dei casi, con il fatturato dell'operatore, tranne quando esso svolge solo un ruolo di intermediazione tra altre aziende ed i consumatori (ad esempio, in alcuni mall e nei portali di prenotazione degli hotel).
- **Prodotti e servizi:** sono state incluse sia le vendite di prodotti fisici, che richiedono un sistema logistico per la consegna (grocery, prodotti informatici, abbigliamento, libri, ecc.), che le vendite di servizi fruiti offline (assicurazioni, viaggi, biglietti per spettacoli, ricariche telefoniche, ecc.). Non sono stati inclusi, invece, i contenuti digitali fruibili direttamente online.
- **Via Internet:** è stato incluso nelle stime qualsiasi acquisto effettuato online (tramite shopping cart, web form o email), a prescindere da come avvenga poi il pagamento (se online o offline). Nel caso dei portali di prenotazione degli hotel sono stati considerati solo le prenotazioni confermate tramite carta di credito. Qualora l'acquisto via Internet possa essere supportato da altri canali offline (ad esempio il call center, come accade nei comparti delle assicurazioni e del turismo) sono state considerate anche quelle transazioni che, impostate e definite online, si chiudono solo dopo un passaggio offline.
- **Siti italiani:** sono state considerate esclusivamente le vendite fatte dai siti che fanno capo a società con sede in Italia (anche se appartenenti a gruppi internazionali). Non sono state invece considerate le vendite da siti stranieri, anche qualora abbiamo una sezione in lingua italiana a cui però non corrisponde una presenza societaria italiana.
- **Consumatori finali:** si sono considerate le vendite effettuate ai consumatori finali, sia italiani che stranieri.

## **Capitolo 2 - BSO: il Gruppo Bata Shoe Organization**

### **2 - BSO: il Gruppo Bata Shoe Organization**

#### **2.1 - Il settore calzaturiero italiano**

Nonostante rientri nell'ambito dei comparti cosiddetti tradizionali, il settore calzaturiero svolge da molti anni un ruolo di assoluto rilievo ai fini dell'andamento della bilancia commerciale italiana, in virtù dell'elevata incidenza sulle esportazioni complessive. L'Italia, primo produttore di calzature nell'Unione Europea, si colloca al sesto posto tra i paesi produttori di calzature nel mondo in volume e al quarto tra i paesi esportatori, ed è da sempre leader indiscusso tra i produttori di fascia alta e lusso, ad elevato contenuto moda.

Sono questi indici di successo del settore calzaturiero italiano, che con 6.450 aziende, 88.668 addetti ed il saldo commerciale da sempre attivo, rappresenta una realtà di estrema rilevanza qualitativa e quantitativa nell'economia italiana, ed è uno dei pilastri del Sistema Moda.

Le produzioni nazionali si caratterizzano soprattutto per i riconosciuti aspetti di innovatività ed elevato contenuto creativo che, soprattutto nella fascia alta del mercato, ne alimentano il successo e la capacità di offrire prodotti originali, con un notevole contenuto di differenziazione, apprezzati dai consumatori di tutto il mondo. Un fattore di successo del comparto è la particolare organizzazione produttiva in distretti industriali, nei quali si concentra un elevato numero di imprese collocate in diversi punti della filiera, caratterizzate da competenze e dotazioni strategiche complementari. Sebbene il modello di sviluppo industriale basato sui distretti non sia un' esclusiva italiana, esso ha trovato in Italia le condizioni ideali per la sua affermazione sin dagli anni '70, contemporaneamente alle prime avvisaglie di crisi della grande impresa: essendo venute meno le condizioni di crescita espansiva della domanda di mercato, abbondanza di risorse e stabilità monetaria sulle quali si era basato lo sviluppo industriale degli anni '60, le grandi imprese riscontrarono notevoli difficoltà nel mantenere le proprie strategie di crescita espansiva. Molte di esse intrapresero una profonda riorganizzazione sia avviando azioni di decentramento produttivo sia sfruttando le potenzialità della specializzazione e della divisione del lavoro tra imprese di uno stesso settore. Contemporaneamente, si registrò un processo di crescita di un tessuto di piccole imprese di origine artigiana, fortemente radicate con la produzione tradizionale di aree geografiche ristrette, che raggiunse gradualmente rilevanti quote di mercato in produzioni di nicchia.

L'interazione virtuosa dei diversi attori dei distretti e la sofisticata rete di scambio di merci, informazioni e conoscenza che si snoda lungo l'intera filiera, dalle lavorazioni della materia

prima alla distribuzione del prodotto finito, rappresenta un ulteriore elemento di originalità della filiera produttiva italiana. A dispetto dell'importanza che il settore del tessile-abbigliamento-calzature italiano esercita in ambito nazionale e dell'indiscusso primato europeo, negli ultimi anni le performance del sistema moda Italia sembrano aver subito una significativa battuta d'arresto dovuta soprattutto al processo di globalizzazione dell'economia e ai suoi impatti riorganizzativi, che hanno portato ad una sostanziale trasformazione dell'assetto produttivo e commerciale. L'allargamento dei confini economici ha incrementato la concorrenza e favorito i paesi emergenti o di nuova industrializzazione, in particolare quelli di area asiatica. Nello specifico del segmento calzaturiero il Far East rappresenta ormai un polo quasi monopolistico per la produzione di calzature a basso prezzo, come mostrano i dati sulla composizione del commercio mondiale, che lo hanno visto raggiungere un livello pari all'85% del totale. In questa crescita, la Cina è in una posizione di primissimo piano: grazie non solo ad una accresciuta capacità esportativa, ma anche ad un forte incremento dei consumi interni, il suo contributo alla produzione mondiale di calzature ha registrato un aumento continuo e ininterrotto. Oltre ai nuovi assetti produttivi mondiali, il settore calzaturiero italiano ha dovuto scontare anche la generale situazione economica sfavorevole degli ultimi anni. Il commercio internazionale di beni di consumo ha evidenziato nel 2008-2009 un rapido rallentamento, risentendo del progressivo diffondersi degli effetti della crisi finanziaria sulle principali economie mondiali.

## **2.2 - BSO: il Gruppo Bata Shoe Organization**

### **2.2.1 - Cenni Storici**

La T. & A. Bata Shoe Company nasce a Zlin, in Cecoslovacchia, nel 1894, fondata dai fratelli Tomáš, Anna e Antonín Bata. Oggi tra i primi gruppi mondiali per la produzione e commercializzazione di calzature, Bata vanta una lunga storia che tramanda di generazione in generazione le vecchie tradizioni del lavoro calzaturiero. Il marchio Bata fin dalle origini ha saputo cogliere le sfide del mercato affermandosi in tutto il mondo.

Le prime vendite d'esportazione risalgono al 1909: la qualità dei prodotti ed i numerosi modelli fanno crescere la domanda tanto che nel 1917 Bata produce ben 2 milioni di paia di calzature. Il 1925 è l'anno in cui Bata sviluppa la divisione dei profitti e fa di ogni persona dell'azienda un imprenditore. L'anno vede anche la nascita della "Scuola del lavoro", che educa rigorosamente ed addestra praticamente i dirigenti Bata.

Nel 1929 Bata risponde all'introduzione di barriere tariffarie costruendo fabbriche in Germania, Inghilterra, Francia, Jugoslavia, Polonia, Olanda, Stati Uniti e India. Grazie a questa strategia, la compagnia riesce, agli inizi degli anni '30 a diventare il primo esportatore di calzature al mondo. Negli stessi anni, con la morte di Tomáš Bata, la compagnia intensifica la diversificazione, producendo anche pneumatici, velivoli, biciclette e macchinari, e la gestione passa al figlio, ancora giovanissimo Thomas J. Bata. Le calzature restano il cuore della produzione, con 60 milioni di paia vendute ogni anno in più di 30 paesi.

Negli anni '60 il gruppo è ufficialmente trasferito a Toronto e sotto la guida di Thomas J. Bata espande la propria portata internazionale attraverso nuove fabbriche per i mercati locali. Nel decennio successivo nascono i nuovi marchi destinati a specifici segmenti di mercato: Bubblegummers, Power, Marie Claire, North Star. La creatività, l'innovazione di prodotto e la ricerca portano infine all'alto standard della Premium Collection Bata (anni '90). Conseguentemente al nuovo orientamento al design, al marketing ed alla distribuzione, Bata apre centri di ricerca in diverse parti del mondo, per focalizzarsi sullo sviluppo di calzature con caratteristiche di comfort design esclusivi.

### **2.2.2 - Bata Oggi**

Il gruppo Bata è tra le maggiori compagnie mondiali per la produzione e commercializzazione delle calzature. E' presente in tutto il mondo con una rete capillare di 4.600 punti di vendita diretti e oltre 50.000 dettaglianti indipendenti in più di 50 paesi. A questi si aggiungono le fabbriche di produzione calzaturiera, le concerie, i reparti di meccanica industriale, i laboratori per il controllo qualità, i centri di ricerca e sviluppo.

Le attività commerciali vengono svolte nei 5 continenti e sono gestite da 4 principali unità operative regionali (MBU). Queste unità forniscono risorse e supporto nelle aree chiave delle compagnie operanti in mercati simili, come sviluppo del prodotto, sourcing o supporto marketing. Ogni MBU ha una natura fortemente imprenditoriale, quindi può adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato garantendo opportunità di crescita. Le compagnie locali hanno una gestione autonoma, ma ognuna di esse beneficia della collaborazione con l'organizzazione internazionale per le attività di back-office, innovazione prodotti e sourcing.

Sebbene Bata operi in mercati territorialmente molto diversi tra di loro, dal clima al potere di acquisto locale, le compagnie Bata condividono gli stessi obiettivi. I due più importanti sono lo sviluppo del prodotto e il costante miglioramento dei processi di business al fine di offrire ai clienti grande qualità ed il miglior servizio possibile.

Le unità operative regionali (MBU) sono:

- Bata Europe, con sede a Lausanne
- Bata Asia Pacific-Africa, a Singapore
- Bata Latin America, in Mexico
- Bata North America, a Toronto.



Bata ha un team internazionale che attraverso studi e ricerche sviluppa linee aggiornate con le tendenze moda ed innovative dal punto di vista tecnologico per diventare “the closest friend in the world for your everyday fashion footwear and more...”: l’amico più fidato nel mondo per le tue calzature fashion di tutti i giorni e non solo.

I valori del marchio Bata vengono così espressi:

*disponi**B**ilità*

*a**p**ertura*

*crea**t**ività*

*partecipa**z**ione*

### 2.2.3 - Bata in Italia: Compar Spa

Bata in Italia è Compar Spa, con sede a Limena (PD). L'azienda, leader nel settore italiano delle calzature, opera dal 1931 ed è presente sull'intero territorio nazionale con 201 negozi diretti e 121 in franchising attraverso le formule BataCity, BataSuperstore, BataFactoryStore e AthletesWorld60. La realtà unica italiana di Bata, caratterizzata da una formula vincente che combina la vendita al dettaglio e il franchising, permette a Compar di essere presente capillarmente in tutta la nazione.



Compar è l'unica società della BSO che attraverso la formula del franchising è autorizzata a sviluppare il marchio Bata in oltre 35 paesi: Italia, Albania, Austria, Azerbaijan, Bahrein, Bosnia & Herzegovina, Bulgaria, Cipro, Croazia, Egitto, Estonia, Georgia, Grecia, Irlanda, Kuwait, Kosovo, Lettonia, Lituania, Macedonia, Malta, Montenegro, Oman, Qatar, Romania, Russia, Arabia Saudita, Serbia, Slovenia, Svezia, Turchia, UAE, Ucraina, Ungheria.

Attraverso marchi privati (Bubblegummers, Power, Marie Claire, North Star), e centri di ricerca e sviluppo, la presenza di Compar è diffusa in tutto il mondo. Nel corso degli anni Bata ha fatto della distribuzione la carta vincente del suo business: dispone infatti di una rete di negozi tra le più importanti in Italia. Nei punti vendita Bata la centralità del cliente è fondamentale, l'azienda ha investito molto fin dalle origini nella formazione del personale di vendita che deve non solo servire il cliente, ma anche attirarlo, soddisfarlo e trattenerlo.

Attraverso diversi format di vendita vengono raggiunte e appagate le esigenze di tutti i clienti, offrendo una vasta gamma di prodotti: dalle calzature all'abbigliamento e valigeria; dalle tendenze moda più aggiornate ai prodotti di fine serie; dalle collezioni esclusive Bata ai marchi nazionali ed internazionali; dal casual allo sportivo.

I format Bata sono tre e si distinguono principalmente per alcuni tratti caratteristici.

- CITYSTORE (C): è la formula dell'insegna considerata più "signorile", presente nei migliori centri storici, per una clientela attenta alla moda.

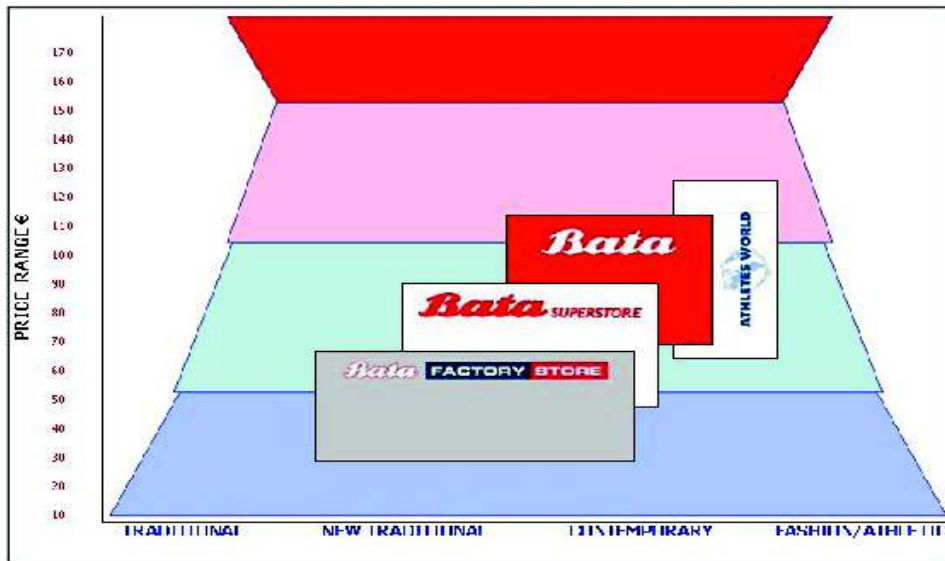
- Superficie da 90 a 130 Mq circa;
- Prevalentemente in centri urbani;
- Acquisto assistito: il personale di vendita ha un ruolo fondamentale;
- Linea di collezione prodotto esclusiva del formato.

- SUPERSTORE (SS): è la formula più avanzata e innovativa del dettaglio Bata in Europa. Assortimento, ampia superficie di vendita e visual d'impatto caratterizzano l'offerta al consumatore.

- Superficie 400-1000 Mq;
- Prevalentemente in centri commerciali;
- Acquisto self-service;
- Ruolo del personale dedicato prevalentemente alla gestione quotidiana del PV.

- FACTORY STORE (F): BataFactoryStore è la formula distributiva Bata che si rivolge alla famiglia, con l'idea di offrire al cliente scelta, praticità, servizi ed un reale risparmio rispetto ai normali prezzi di mercato.

- Superficie da 350 a 600 Mq;
- Prevalentemente in zone industriali o outlet-village;
- Acquisto self-service;
- Linea di collezione prodotto esclusiva del formato;
- Reparto fine serie e campionario a prezzi sottocosto.



Attraverso questi diversi format Bata offre ai clienti un'ampia ed assortita scelta di prodotti: non solo modelli contemporanei e confortevoli di calzature uomo, donna, bambino, ma un'offerta completa anche di borse, accessori ed abbigliamento.

L'obiettivo è quello di offrire una shopping experience completa ed un eccellente servizio al cliente.

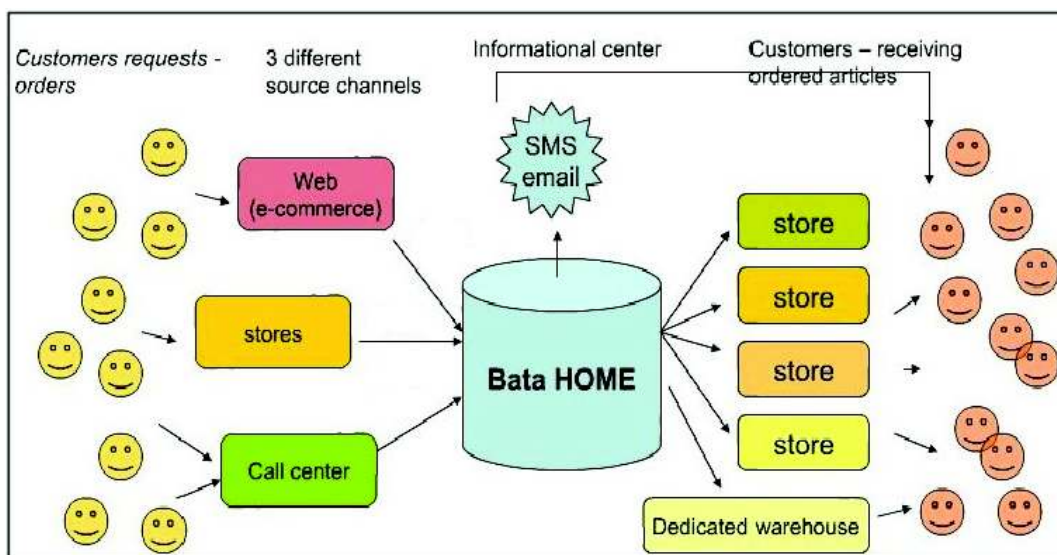


## Capitolo 3 - Il servizio Bata Home Delivery

### 3.1 - Presentazione

Il servizio Bata Home Delivery è un sistema integrato di vendite a distanza sul territorio italiano, che prevede l'uso di tre diversi canali di vendita: Negozi, Call center e Web. Attraverso questi canali i clienti Bata possono ordinare e ricevere a domicilio le calzature che desiderano.

Il servizio di Home Delivery è basato su una piattaforma software denominata Bata Home, che permette di utilizzare lo stock dei singoli punti vendita come magazzino per la spedizione. In questo modo un cliente potrà acquistare l'articolo desiderato anche se il punto vendita Bata a lui più vicino non ne ha la disponibilità.



Ma qual è l'esigenza che ha portato alla creazione di questo servizio? Ogni volta che un cliente entra in un negozio per acquistare una calzatura, ma non trova la taglia dell'articolo desiderato, si assiste ad una vendita persa e ad un cliente insoddisfatto che probabilmente si rivolgerà alla concorrenza per appagare il suo bisogno. Il servizio Bata Home Delivery nasce proprio per evitare il verificarsi di questi casi e grazie alla flessibilità della piattaforma su cui si basa, permette di sviluppare le vendite anche attraverso altri due canali, offrendo quindi ai clienti un servizio distintivo.

### 3.2 - I tre canali di vendita ed acquisizione degli ordini

Il servizio è stato proposto inizialmente solo attraverso il canale del negozio, successivamente quando la clientela ha iniziato a familiarizzare con la vendita a distanza e ne ha compreso

l'affidabilità, sono stati attivati anche gli altri due canali di ricezione degli ordini. Vediamo in sintesi il funzionamento dei tre canali.

- In Negozio: il servizio viene proposto dal personale di vendita al cliente che non trova la taglia dell'articolo a cui è interessato. Usufruire del servizio significa ricevere il prodotto desiderato direttamente al proprio domicilio. Ciò risulta possibile in quanto la piattaforma Bata Home invia la richiesta ad uno dei negozi Bata in Italia che ne ha in quel momento l'effettiva disponibilità. Per utilizzare il servizio il cliente deve compilare e firmare un modulo d'ordine in cui vengono richiesti il codice dell'articolo desiderato e i dati per la spedizione. Sul retro di tale modulo sono descritte accuratamente le condizioni generali d'acquisto:

- consegna
- condizioni di pagamento
- diritto di recesso
- cambio merce
- garanzia
- contatti
- informativa sul trattamento dei dati personali.

Una volta che il cliente ha compilato e firmato il modulo, il personale di vendita inserisce tutti i dati in esso riportati nel sistema Bata Home attraverso il terminale di cassa. La richiesta d'ordine viene inviata in modo automatico al negozio Bata che risulta avere l'articolo a stock.

Ogni negozio controlla più volte al giorno se gli sono stati inviati nuovi ordini; per evitare che il personale dei negozi debba costantemente tenere sotto controllo il computer di cassa sono state introdotte delle finestre temporali. Nell'arco di una giornata ne sono state selezionate tre:

- la prima che va dalle 9 alle 12.30,
- la seconda che va dalle 12.30 alle 18
- e infine la terza che va dalle 18 alle 9 del giorno successivo.

Tutti gli ordini che giungono al negozio all'interno di una delle finestre temporali sopracitate vengono visualizzati tutti insieme alle scadenze dell'orario della fascia. In questo modo il personale di vendite dovrà controllare il sistema Bata Home solamente tre volte al giorno, cioè alle 9, alle 12.30 e alle 18.

In corrispondenza di queste scadenze il personale deve verificare se gli articoli richiesti sono effettivamente disponibili e in buone condizioni. In caso affermativo l'ordine viene accettato ed evaso, altrimenti viene rifiutato e il sistema procede ad inviare l'ordine ad un altro negozio in base ad una graduatoria che tiene conto, non solo della disponibilità di stock ma anche della velocità di risposta agli ordini e quindi all'efficienza del negozio.

Il personale dei punti vendita svolge dunque un ruolo molto importante per il successo del servizio:

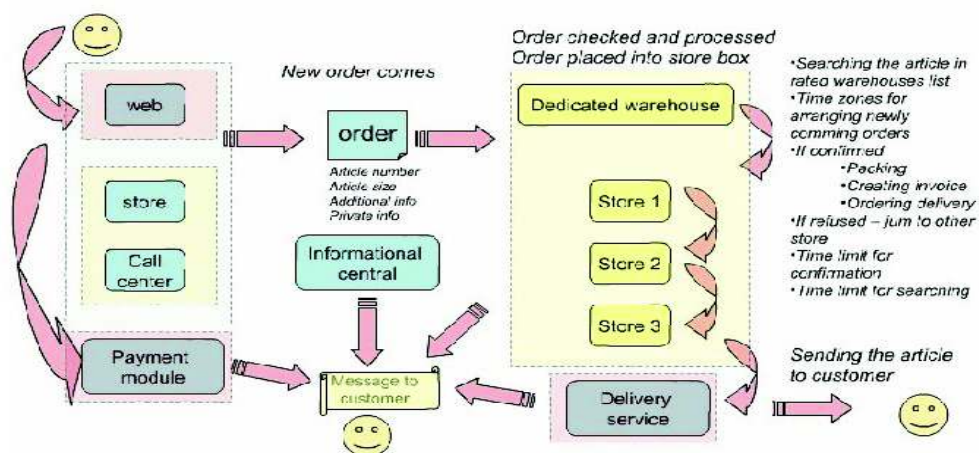
- deve proporre in modo corretto ed efficace il servizio Home Delivery ai clienti, e inserire gli eventuali ordini nel sistema;
- deve controllare giornalmente la ricezione dei nuovi ordini;
- deve effettuare il controllo di qualità sui prodotti, preparare il pacco, la documentazione per il corriere (lettera di vettura) e procedere alla spedizione fisica degli articoli.

• Il Call Center: riceve le richieste d'ordine da parte della clientela che per vari motivi non può recarsi in negozio o utilizzare Internet, e le inserisce direttamente nel sistema Bata Home.

Il personale del call center può inoltre intervenire sugli ordini già sottoscritti per eventuali modifiche o annullamenti, assicurando un costante monitoraggio del sistema nel suo complesso.

• Il Web: per quanto riguarda il canale web, si tratta di tutti quegli ordini provenienti dal sito eCommerce [www.bata.it](http://www.bata.it). Il sito, che precedentemente all'avvio del servizio era un semplice sito istituzionale, è stato modificato e rivisto sotto vari punti, con il fine di trasformarlo in un negozio online (questi cambiamenti verranno spiegati nei paragrafi successivi). L'utente ha a disposizione le foto di tutti gli articoli che è possibile ordinare, con relativo prezzo e descrizione, e attraverso il tasto "aggiungi al carrello" può scegliere gli articoli ed arrivare alla conclusione dell'ordine con una procedura molto semplice e intuitiva, in tutto simile agli standard di altri siti eCommerce, come ad esempio Yoox.

## Bata | HOME - order life



### 3.3 - L'iter dell'ordine

Una volta inserito un ordine nel sistema Bata Home Delivery, tramite uno qualunque dei tre canali, il cliente riceverà una mail o un sms (in base alla modalità con cui preferisce essere contattato) che conferma il corretto inserimento dell'ordine e riepiloga i dati di spedizione e l'articolo/i ordinato/i. Successivamente il sistema inizierà a ricercare l'articolo nei negozi del circuito Bata Home, una volta trovato invierà un ulteriore messaggio per confermare l'effettiva disponibilità dell'articolo richiesto e quindi la sua spedizione.

Nel caso in cui, dopo 3 giorni di ricerca l'articolo non risulti disponibile in nessuno dei negozi del circuito Bata Home, l'ordine viene automaticamente annullato e il cliente avvisato (sms o mail) della mancanza di stock.

Quando la vendita ha successo, cioè il cliente riceve e paga la merce, la vendita viene attribuita al negozio che ha spedito il prodotto.

Tutto l'iter dell'ordine è monitorato giorno dopo giorno dal personale del call center che è costantemente pronto ad intervenire qualora dovessero verificarsi degli errori o anomalie di vario genere.

Le problematiche più ricorrenti sono le seguenti.

- Doppio inserimento dell'ordine da parte del cliente oppure del negozio; in questa situazione è necessario contattare il cliente o il negozio per accertarsi che l'ordine doppio sia frutto di un errore e non sia stato fatto volontariamente, e successivamente procedere con l'annullamento di uno dei due ordini.
- Problemi nelle spedizioni; possono essere di varia natura e si va dal destinatario assente, al pacco rifiutato, all'indirizzo errato ad esempio per mancanza di numero civico, allo smarrimento dell'articolo da parte del corriere, ecc.
- Mancato inserimento della lettera di vettura, necessaria per monitorare il tracking della spedizione, nel sistema Bata Home.
- Errori nella stampa della lettera di vettura perché ad esempio viene fatta senza contrassegno anche nei casi in cui è richiesto oppure il contrario.
- Ordini non ancora evasi perché non ancora accettati dai negozi; il sistema Bata Home, dopo che un ordine resta in attesa presso un negozio per troppo tempo, lo spedisce ad un altro fino a che qualcuno accetta oppure, causa non disponibilità, viene annullato. In queste situazioni il personale call center può intervenire per sollecitare le risposte dei negozi in modo da velocizzare il più possibile l'iter dell'ordine.
- Ordine accettato da un negozio che solo successivamente si accorge di non avere disponibilità dell'articolo o riscontra una difettosità; in tali casi è necessario trovare un altro punto vendita che ha

stock dell'articolo ordinato e che possa evadere l'ordine al suo posto.

- Controllo degli ordini già pagati con carta di credito e che vengono annullati per mancanza di disponibilità; dopo un approfondito controllo per verificare l'effettiva mancanza di stock è necessario contattare il cliente e, nel caso in cui non sia interessato a qualche altro articolo, si procede con il rimborso.
- Gestione delle sostituzioni di prodotti, o per cambi misure e colori o perché l'articolo arrivato al cliente presenta delle problematiche (difettoso, spaiato, ecc).

### **3.4 - Le origini del progetto e lo sviluppo in Compar**

Il progetto Bata Home Delivery viene ideato e creato dalla collaborazione di tre compagnie Bata nazionali: Repubblica Ceca, Slovacchia e Polonia che insieme costituiscono "Bata Central Europe". Questi Paesi, dove il fermento commerciale è vivace, vengono considerati tra i mercati più "interessanti" d'Europa e molti brand, presenti in altre nazioni ormai "saturate", stanno investendo in questa realtà centro-europea. La competizione quindi è forte e conseguentemente anche la ricerca di nuove strategie commerciali risulta vitale per le aziende dell'area. In tale contesto viene sviluppato Bata Home Delivery, progetto di vendite a distanza che aveva innanzitutto l'obiettivo di sopperire alla scarsa capillarità distributiva dell'insegna Bata in questi Paesi, caratterizzata da una buona presenza nei centri cittadini principali ma spesso priva di contatti con le periferie. Minori densità abitative, e casi di isolamento territoriale in alcune regioni del Paese, avevano già portato ad un elevato utilizzo delle vendite a distanza con un buono sviluppo dell'eCommerce. La familiarità della popolazione a tali dinamiche di acquisto hanno dunque facilitato l'introduzione del nuovo servizio Bata.

Il progetto parte materialmente in Repubblica Ceca nel 2003 con l'attivazione della sola parte del servizio relativa ai negozi e al call center. L'andamento positivo delle vendite porta l'azienda ad attivare anche il canale web già dall'anno successivo, e ben presto si intuisce che il servizio può essere diffuso gradualmente anche alle altre compagnie nazionali europee.

L'Italia, da sempre punta di diamante del Gruppo Bata in Europa, viene scelta come prima nazione in cui implementare il progetto. La situazione è infatti favorevole: l'eCommerce italiano cresce da sempre a tassi superiori alla media europea, e anche un'iniziale diffidenza dei clienti italiani (non abituati all'acquisto a distanza) può essere sopperita dalla capillarità distributiva offline di Compar che risulta indubbiamente un aspetto rassicurante.

La maggiore concorrenza che si determina in un mercato distributivo evoluto, in cui per ogni formula esiste una varietà di alternative raggiungibili a costi analoghi, ha spinto Compar ad

accettare la sfida del commercio elettronico. Questo progetto nasce e si sviluppa mantenendo comunque cruciale il ruolo dei punti vendita, fulcro del business Bata, sviluppando una strategia multicanale, dove il web diviene un nuovo punto d'incontro con i clienti e un servizio ad elevato valore aggiunto. Dal momento che il commercio elettronico non è solo una tecnologia, l'attuazione di questo sistema di vendite a distanza ha reso necessari anche interventi a livello organizzativo e di processi aziendali interni che hanno dovuto essere necessariamente modificati per predisporre l'azienda ad interagire in modo elettronico nella Rete. In particolare è stata introdotta la figura del Web Manager che in precedenza non esisteva (non si esclude che, in base all'andamento delle vendite, l'area eCommerce venga ampliata con nuovo personale e funzioni nel prossimo futuro); il sito web era infatti gestito dal Reparto Comunicazione senza una particolare linea strategica, e come vedremo in seguito si trattava di un semplice sito istituzionale a cui l'azienda non dedicava molta attenzione e che veniva aggiornato raramente. Su indicazione dell'Alta Direzione del Gruppo Bata e in collaborazione con i vari reparti Compar, il web manager ha seguito e indirizzato l'implementazione del progetto Bata Home Delivery in Italia.

Il percorso operativo è iniziato a maggio 2007, attraverso numerosi incontri e riunioni tra il management Bata Repubblica Ceca (creatore e responsabile del progetto) e Compar. I due team hanno discusso l'esperienza Ceca e l'applicabilità di questa nel contesto italiano; durante il trimestre maggio-giugno-luglio vi sono stati diversi incontri necessari a definire i vari aspetti tecnici ed organizzativi relativi al progetto.

### **3.5 - Verso l'implementazione del servizio: le questioni fondamentali**

Nei mesi che hanno preceduto l'avvio del progetto, i reparti retail, acquisti e distribuzione, logistica e contabilità di Compar sono stati quindi impegnati in diverse riunioni che hanno portato ad alcune scelte fondamentali per l'implementazione del progetto di Home Delivery.

Queste decisioni hanno riguardato:

- Metodi di Pagamento e Sicurezza della transazione,
- Logistica: scelta del corriere e spese di spedizione,
- Diritto di recesso e Cambio merce,
- Quali prodotti vendere e a che prezzo,
- Customer Service.

### **3.5.1 - Metodi di pagamento e Sicurezza della transazione**

Nella scelta di quali metodi di pagamento fornire ai clienti Compar ha valutato:

- la sicurezza,
- la riservatezza dei dati sensibili dell'utente (protetti anche dall'apposita normativa),
- la facilità d'uso del sistema in questione.

A questi si è poi aggiunto anche il costo totale per operazione, cioè le varie spese di commissione da sostenere, sia da parte del cliente sia da parte dell'azienda.

Attualmente il pagamento degli ordini Bata Home Delivery può essere eseguito:

- Per ordini effettuati presso i negozi Bata e tramite call center:
  - in contrassegno (pagamento in contanti al momento della consegna al corriere)
- Per ordini effettuati sul sito Internet Bata:
  - in contrassegno (pagamento in contanti al momento della consegna al corriere),
  - con carta di credito del circuito Visa / Visa Electron / Mastercard,
  - con addebito su conto Banco Posta (solo per i correntisti Banco Posta),
  - con carta PostePay.

Le predisposizione di una modalità di pagamento totalmente offline come il pagamento “in contrassegno” ha rappresentato una scelta quasi obbligata soprattutto nella fase iniziale del progetto, sia per la fiducia e la familiarità dei clienti con tale metodologia, sia per la facilità di implementazione di tale sistema per l'azienda che ha solo dovuto trovare l'appoggio del corriere scelto. Il pagamento alla consegna era inizialmente l'unico metodo previsto. La predisposizione dei sistemi necessari al pagamento online attraverso carta di credito, addebito su conto Banco Posta e PostePay hanno infatti richiesto ulteriore tempo, e sono stati attivati a Novembre 2008. Nei casi di acquisto con tali modalità di pagamento, Compar ha deciso di avvalersi del sistema di pagamento PostEcommerce di Poste Italiane S.p.a. tramite il quale provvede ad autorizzare il solo addebito dell'importo relativo all'acquisto effettuato. Il servizio è sviluppato in modo tale da garantire l'assoluta riservatezza dei dati relativi alla carta di credito forniti dal cliente ed è protetto con certificato Secure Sockets Layer (SSL) a 128 bit.

### **3.5.2 - Logistica Distributiva: dalla scelta del corriere ai costi di spedizione**

La peculiarità del sistema BH che prevede gli stessi negozi come “magazzini” e affida ad essi le spedizioni dei prodotti, ha portato Compar alla decisione di affidarsi ad un corriere esterno per le consegne in quanto sarebbe stato eccessivamente costoso creare e gestire un'apposita struttura logistica. La scelta del corriere è una fase operativa di estrema importanza per qualsiasi

eCommerce, in quanto va ad influire sul successo dello stesso. La qualità del servizio infatti incide non tanto sull'immagine del corriere quanto sulla credibilità e serietà dell'azienda titolare del negozio online. Anche per questa decisione Compar ha valutato non solo i costi ma anche la sicurezza, e l'affidabilità dell'offerta proposta dai diversi corrieri, prendendo in considerazione fattori quali:

- quantità delle spedizioni;
- dimensioni e pesi dei pacchi;
- servizi accessori richiesti (contrassegno, consegne particolari es. Isole, tracking della spedizione, assistenza);
- bacino di utenza (in questo caso solo il territorio Italiano).

I corrieri Bartolini e TNT garantivano rapidità nei tempi di consegna ma con costi troppo elevati rispetto ai prezzi medi dei prodotti Bata. La scelta ha quindi premiato SDA Express Currier, azienda che dal 1998 fa parte del Gruppo Poste Italiane. Le condizioni contrattuali del servizio SDA sono state appositamente studiate per le esigenze di Compar, prevedendo il ritiro dei pacchi presso i vari punti vendita Bata e la relativa consegna ai clienti. Mediamente le spedizioni hanno un costo dai 9 ai 12 euro + Iva (costo calcolato in base al peso volumetrico dei pacchi). Le condizioni praticate da SDA hanno permesso a Compar di stabilire prezzi di spedizione contenuti (sempre inferiori al costo pagato dall'azienda) e diversificati ai propri clienti in base allo strumento di pagamento e all'importo totale dell'ordine:

- Per pagamenti in contrassegno:
  - 9 € di spese di spedizione per ordini fino a 49,90 €;
  - 5 € per ordini da 49,91 a 69,00 €;
  - Gratuite per importi superiori ai 69,00 €.
- Per pagamenti con carta di credito del circuito Visa/Visa Electron/Mastercard, addebito su conto Banco Posta e carta PostePay:
  - 6 € di spese di spedizione per ordini fino a 49,90 €;
  - 3 € per ordini da 49,91 € a 69,00 €;
  - Gratuite per importi superiori ai 69,00 €.

Le consegne avvengono in un massimo di 5 giorni lavorativi e tutte le condizioni e le spese sono illustrate sia nel sito, che nei moduli d'ordine che il cliente compila in negozio.

Una volta che il pacco è stato preparato e ritirato dal corriere, ai clienti viene fornito, tramite e-mail o sms, il numero di spedizione dei pacchi per poter monitorare il tracking online attraverso il sito [www.sda.it](http://www.sda.it). In questo modo il cliente può verificare in qualsiasi momento lo stato della spedizione. In caso di eventuali problemi è a disposizione il numero per l'assistenza diretta SDA oppure è possibile rivolgersi al call center Bata.



### **3.5.3 - Diritto di recesso e Cambio merce**

Il cliente, come previsto dalla legge italiana, ha diritto di recedere dal contratto entro il termine di dieci giorni lavorativi dal ricevimento della merce. Per l'esercizio del diritto di recesso il cliente Bata può utilizzare l'apposito modulo (modulo per esercitare il diritto di recesso) che troverà all'interno della confezione ricevuta a casa. L'esercizio del diritto di recesso deve avvenire inviando una comunicazione scritta mediante lettera raccomandata con ricevuta di ritorno a Compar S.p.a..

Il cliente che esercita il diritto di recesso deve poi restituire (entro venti giorni lavorativi dalla data di ricezione della merce) il prodotto integro e nella confezione originaria unitamente al "modulo per la restituzione prodotto" ed al relativo documento fiscale di acquisto (scontrino e/o fattura) a Compar. La spedizione del prodotto al mittente è a carico ed a spese del cliente e sotto la responsabilità dello stesso. Compar, dopo aver ricevuto il prodotto ed aver verificato l'integrità del medesimo, rimborserà al cliente esclusivamente il prezzo del prodotto.

Questa politica di recesso può essere vista come poco favorevole al cliente (infatti le spese sono a suo carico), ma questo apparente punto debole viene compensato dalla possibilità di richiedere la sostituzione del prodotto entro quindici giorni dalla data di ricezione dello stesso. Compar infatti, offre ai suoi clienti la possibilità di ambire i prodotti ricevuti (in caso di difetti, taglia errata, o semplicemente perché il prodotto non è di gradimento del cliente) presso i punti vendita diretti Bata presenti su tutto il territorio nazionale presentando la merce integra e il relativo documento fiscale di acquisto (scontrino e/o fattura).

### **3.5.4 - Quali prodotti vendere e a che prezzo**

Il catalogo Bata di Compar prevede migliaia di articoli per stagione, suddivisi nelle categorie uomo, donna, bambino, abbigliamento e sport. In base alle linee guida fornite dal Gruppo Bata per lo sviluppo del progetto, Compar offre la possibilità di ordinare attraverso Bata Home gran parte della collezione Bata disponibile nei negozi, mantenendo gli stessi prezzi praticati dai punti vendita. Nella scelta di quali articoli escludere dal servizio, e dunque dal catalogo eCommerce, si è stabilito innanzitutto una soglia di prezzo: i prodotti con prezzo unitario al di sotto dei 19,90 euro infatti non possono essere acquistati con il servizio Bata Home Delivery, in quanto la loro singola spedizione risulterebbe anti-economica. Altro criterio che guida la scelta degli articoli da proporre online è la disponibilità immediata, e in quantità sufficienti, nei punti vendita del circuito Bata Home. Anche con queste limitazioni, il catalogo online si compone sempre in media di 3.000 articoli. Sfruttando la particolare predisposizione della rete a presidiare mercati di nicchia, Compar offre sul proprio sito anche la vendita della collezione "Big Size". Questa collezione riguarda alcuni modelli Bata

che vengono prodotti in misure cosiddette “fuori standard”: cioè nei numeri 41-42-43 da donna e 46-47-48 da uomo.

### **3.5.5 - Customer Service**

Il servizio di assistenza al cliente si rivela oggi un fattore discriminante di successo per qualsiasi sito eCommerce. Sappiamo che acquisire un nuovo cliente costa molto di più che conservarne uno vecchio. Se si unisce la considerazione di questo dato al fatto che un cliente soddisfatto è capace, con il solo passaparola, di convogliare verso un sito decine di nuovi utenti, è evidente che le attività di customer service non possono essere sottovalutate. In un momento di forte crescita quantitativa degli eCommerce, il customer Service, più di qualsiasi altro elemento, risulta essere un importante fattore di successo competitivo.

Il cliente, che nei negozi riceve l’assistenza degli addetti alla vendita, deve avere un grado di attenzione pari, o addirittura superiore, quando effettua acquisti a distanza e in particolare attraverso il sito eCommerce. Per garantire questa assistenza Compar prevede due fondamentali punti di contatto:

- l’e-mail ([batahome@bata.it](mailto:batahome@bata.it));
- il numero telefonico (049-8991111).

Attraverso questi strumenti il cliente può interagire con l’azienda per ogni richiesta o esigenza. Il call center inoltre si occupa anche di monitorare l’avanzamento degli ordini e l’andamento delle spedizioni, per fronteggiare in tempo eventuali problematiche che potrebbero ritardare o far fallire la consegna. Oltre a questi punti di contatto diretto, il cliente può trovare tutte le informazioni di cui ha bisogno sul sito Internet, dove è prevista un’apposita sezione “Bata Home Delivery”. L’obiettivo di Compar è quello di fornire ai clienti la stessa attenzione che trovano nei negozi Bata, agevolando il cliente prima, durante e dopo l’acquisto di un prodotto o la semplice fruizione del sito/servizio.

### **3.6 - Dalla teoria alla pratica: la fase di test**

Nel mese di Settembre 2007 Bata Repubblica Ceca ha fornito a Compar la piattaforma Bata Home, e il personale EDP Compar ha provveduto a creare un’interfaccia di condivisione Italia-Repubblica Ceca relativa al catalogo articoli e alla situazione del magazzino. Il management Compar ha ritenuto opportuno introdurre il nuovo servizio attraverso una fase preventiva di test.

La realizzazione di un progetto pilota permette infatti di testare l’iniziativa nella sua dimensione tecnica, nell’organizzazione e nell’adesione degli utenti e clienti.

L'esperienza in fase di test consente di:

- identificare le criticità a priori ed eventuali colli di bottiglia del sistema, per poterli correggere,
- addestrare il personale, e permettere di sviluppare una certa familiarità con il sistema,
- verificare la strumentazione,
- capire come il cliente accoglie la novità.

Il progetto pilota è iniziato ad Novembre 2007 con una decina di negozi selezionati (Albignasego-SuperStore, Firenze stazione-City, Campi Bisenzio-SS, Portogruaro-SS, Modena Grande Emilia-SS, Milano Boscovich-C, Trieste Borsa-C, Rende-SS, Bologna Indipendenza-C, Roma-C). Il test ha riguardato la sola parte del servizio relativa agli ordini provenienti dai canali “negozio” e “call center” in quanto il sito eCommerce era ancora in fase di progettazione.

Ogni negozio è stato dotato di una connessione Internet che permette di navigare nel sistema Bata Home attraverso il terminale di cassa, e di una stampante per la stampa degli ordini e dei documenti di accompagnamento dei pacchi. Il ruolo fondamentale svolto dai negozi ha reso necessario un periodo di formazione presso l'azienda, in cui il funzionamento del sistema è stato spiegato ai gerenti che poi a loro volta hanno provveduto a formare gli assistenti alla vendita dei singoli negozi. Ogni punto vendita è stato dotato poi di un manuale operativo Bata Home dove sono state riepilogate e spiegate dettagliatamente tutte le fasi da compiere per evadere un ordine. Oltre al supporto del manuale, il personale dei negozi ha potuto contare sull'assistenza telefonica del web manager che ha guidato l'evasione dei primi ordini fino a che il personale non ha sviluppato familiarità con il sistema.

Dopo i primi mesi di test sostanzialmente positivi, da Marzo 2008 il servizio Bata Home Delivery è stato progressivamente diffuso in altri 114 negozi della catena. Le vendite hanno registrato una crescita graduale e continua, e il meccanismo si è rivelato funzionale e flessibile. Contemporaneamente allo svolgersi di questo test Compar ha provveduto ad aggiornare il vecchio sito Internet [www.bata.it](http://www.bata.it) sviluppando la sezione dedicata al commercio elettronico (gli interventi relativi al sito verranno analizzati nel prossimo paragrafo) e a Maggio 2008 il servizio eCommerce è stato attivato. Nel periodo di test e nei primi mesi consecutivi all'avvio del sito eCommerce, il servizio eCommerce non è stato pubblicizzato e i clienti che hanno effettuato l'acquisto online sono arrivati al sito in modo indipendente o grazie al passaparola di amici e conoscenti.

Questa scelta ha permesso a Compar di inserirsi gradualmente nel nuovo contesto online, studiando la reazione dei clienti e la resa del sistema, migliorando con la pratica e l'esperienza il servizio, anche attraverso i feedback dei negozi e dei primi utenti che chiedevano supporto al call center per effettuare l'acquisto. Oggi i negozi Bata che fanno parte del circuito Home Delivery (e dunque possono proporre il servizio al cliente inserendo il suo ordine, ed evadere gli ordini ricevuti) sono all'incirca 160 cioè l'80% dei negozi diretti.

### 3.7 - Il nuovo sito eCommerce di Bata

Il sito [www.bata.it](http://www.bata.it) era stato lanciato da Compar nel 2004. Si trattava di un sito istituzionale poco strutturato e saltuariamente aggiornato, usato principalmente per fornire informazioni sull'azienda, sulla localizzazione dei punti vendita e sulle posizioni di lavoro aperte (con una sezione appositamente dedicata alla "ricerca lavoro").

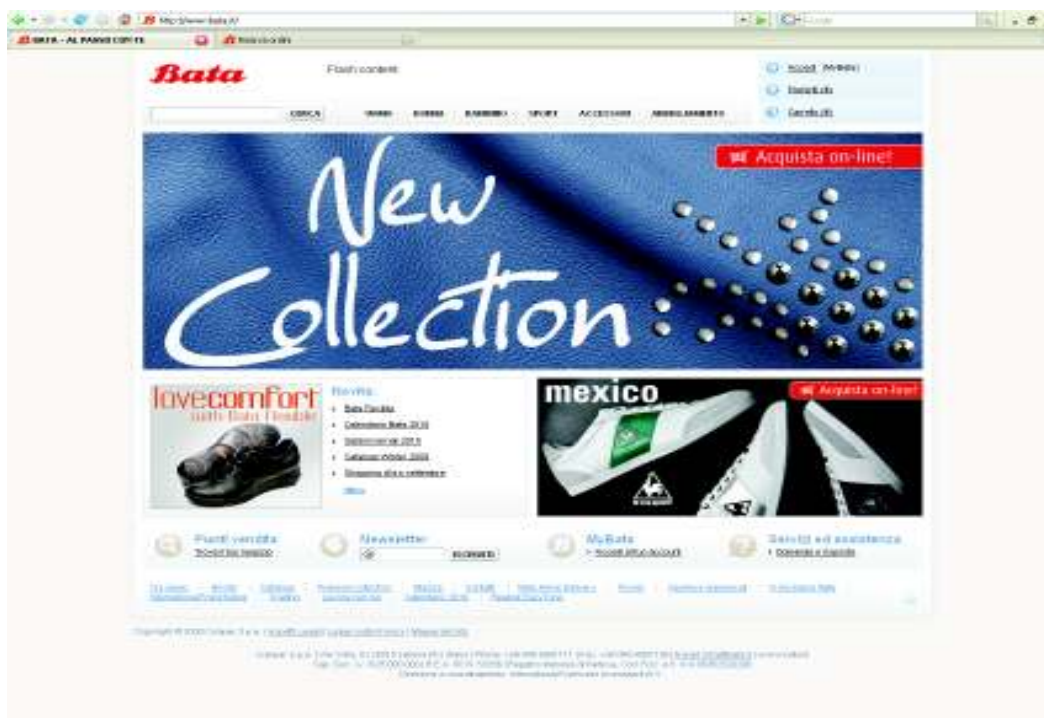
Nell'homepage venivano sostanzialmente riproposte le campagne pubblicitarie tabellari presenti offline e le eventuali promozioni o eventi principali relativi ai negozi. Non c'era possibilità di vedere la collezione ma solo la riproposizione di alcune immagini del catalogo cartaceo presente nei punti vendita. Questa struttura del sito Internet era stata concepita e realizzata dalla web agency Symbio ed era comune a tutti i vari siti Bata nazionali, i cui link si possono trovare sul sito collettivo del gruppo [www.bata.com](http://www.bata.com). Le differenze riscontrabili tra i vari siti nazionali sono relative alla lingua e ai contenuti. Il layout, la grafica e lo stile generale sono definiti e coordinati a livello centralizzato.

Con l'introduzione della sezione eCommerce il sito web è stato necessariamente aggiornato e ristrutturato. Anche in questo caso la nuova struttura è stata curata da Symbio e realizzata in primis sul sito di Bata Repubblica Ceca, creatrice e promotrice del progetto. Questa nuova impostazione è diventata lo standard da seguire per tutte le Bata nazionali che hanno intrapreso, o intraprenderanno, il progetto di eCommerce.

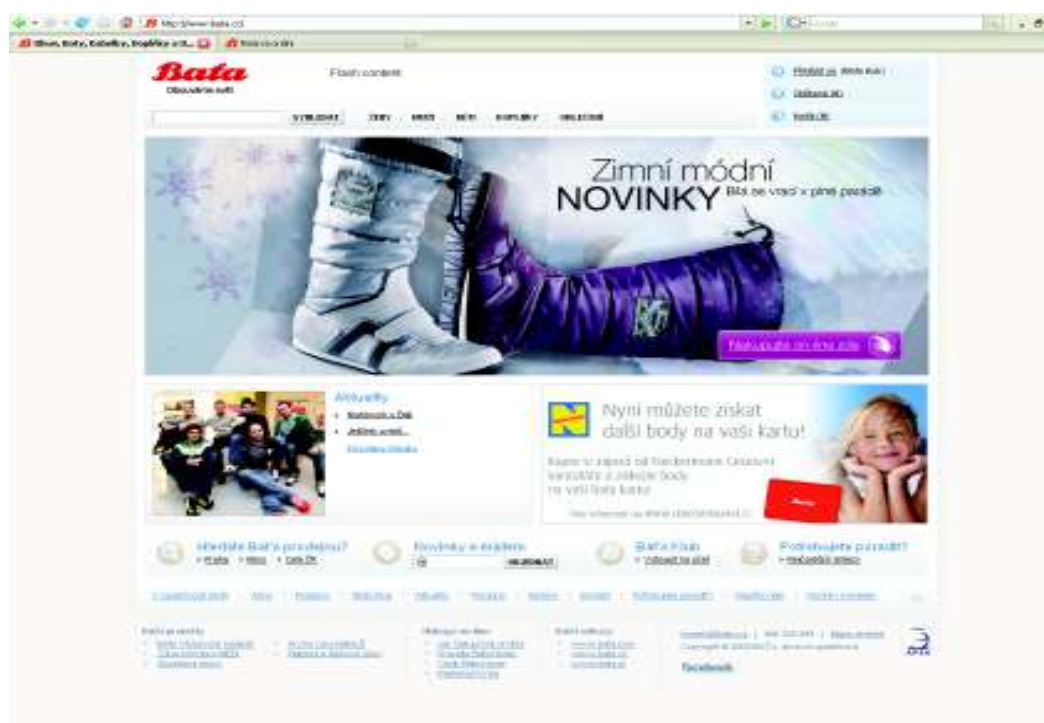
I cambiamenti principali hanno riguardato:

- l'introduzione del catalogo completo di tutti gli articoli acquistabili online suddivisi in macro-categorie, e la predisposizione del processo d'ordine;
- la struttura dell'homepage: le immagini delle campagne offline sono state sostituite con dei banner animati, creati appositamente per il sito, che raffigurano i prodotti emblema delle principali linee stilistiche della collezione; i due spazi simmetrici nella parte bassa vengono utilizzati per comunicare le "novità" e le promozioni del periodo. La nuova homepage permette di accedere direttamente all'eCommerce;
- la struttura delle pagine interne del sito: lasciando sempre a sinistra della pagina il menu di navigazione, e in alto a destra il collegamento al carrello, alla lista dei preferiti e l'accesso alla sezione MyBata. Ogni pagina ha inoltre una barra di navigazione costante che permette di accedere direttamente alle varie categorie in cui è suddivisa la collezione.

Osservando i diversi siti Bata delle nazioni che hanno ad oggi adottato il servizio eCommerce (Repubblica Ceca, Italia, Svizzera, Kenya e Francia), è possibile rendersi conto di come questa struttura del layout si ripeta identica in tutti. Ogni sito è realizzato nella lingua del paese, con proprie collezioni ed informazioni e non sono previste versioni in altre lingue in quanto ogni Bata può fornire il servizio solo all'interno della propria area nazionale.



Homepage del sito italiano di Bata (www.bata.it)



Homepage del sito ceco di Bata (www.bata.cz)

### **3.8 - Valutazione del nuovo sito eCommerce**

Una “buona esperienza” su un sito Internet è determinata da molti fattori, come la facilità nel reperire le informazioni, la quale a sua volta dipende dalla struttura del sito, dai menu e dagli strumenti di ricerca, ma è anche influenzata da fattori meno tangibili come la grafica e il layout del sito. Per valutare l’efficacia del nuovo sito eCommerce Bata possiamo utilizzare alcune variabili:

1. Navigabilità
2. Immagine Aziendale ed estetica del sito
3. Informazioni commerciali
4. Gestione della transazione
5. Customer service
6. Qualità dei contenuti
7. Comunità ed intrattenimento
8. Visibilità online

Essendo la vendita l’obiettivo principale del sito, la valutazione totale terrà in maggiore considerazione gli aspetti relativi ai punti 3, 4 e 5.

#### **3.8.1 - Navigabilità**

La maggiore o minore semplicità negli spostamenti e la maggiore o minore comprensione dell’ambiente con cui il navigatore interagisce incidono decisamente sull’indice di gradimento di un sito web. Il sito [www.bata.it](http://www.bata.it) risulta semplice e chiaro consentendo all’utente di fruire del sito senza comportare per lui uno sforzo eccessivo, né in termini economici, né temporali, né cognitivi. Presenta una struttura lineare, rendendo l’esperienza di navigazione semplice e piacevole anche per chi non è un esperto utilizzatore del web. Non sono richiesti particolari requisiti hardware e software per poter accedere al sito, la navigazione è buona indipendentemente dal browser e non vengono richiesti plugs-in particolari. La barra di navigazione del catalogo, rimanendo sempre presente nella parte superiore della pagina, permette all’utente di cambiare area del catalogo molto velocemente; essa è suddivisa nelle seguenti macro categorie:

- Donna,
- Uomo,
- Bambino,
- Sport,
- Accessori e
- Abbigliamento.

Nel lato sinistro è invece presente una barra con menù contestualizzato in base alla sezione in cui l'utente si trova. Anche alla fine della pagina è presente un'altra barra di navigazione costante che consente di accedere alla sezione punti vendita, iscriversi alla newsletter, accedere alla sezione MyBata e alla sezione "Servizi e assistenza". Nella parte superiore sinistra della schermata è sempre presente il logo Bata che cliccato permette di tornare direttamente all'homepage. Il navigatore grazie a questi strumenti ha sempre ben presente l'area in cui si trova, quali sono le altre aree e come poterle raggiungere. All'interno del sito il percorso dell'utente è quindi intuitivo e semplice, e i percorsi non sono rigidi e predefiniti.

Il sito è dotato di un motore di ricerca interno che ha però un punto debole per quanto riguarda la ricerca dei prodotti. La ricerca con parole chiave infatti (per esempio: sandali, mocassini, ecc.) porta a scarsi risultati perché i prodotti sono indicizzati con i codici articolo e non attraverso la descrizione.

### **3.8.2 - Immagine aziendale**

L'immagine online è un aspetto essenziale per la comunicazione sul web dell'universo fashion della marca. È necessario che vi sia una buona corrispondenza tra le caratteristiche di un'azienda e il modo in cui è descritta sia online che offline; l'immagine del sito deve quindi essere omogenea con l'offline per quanto riguarda lo stile, al fine di garantire e rafforzare la brand identity.

L'immagine di Bata sul sito non crea disorientamento nel cliente in quanto resta coerente con quanto comunicato nelle campagne promozionali che l'azienda ha da sempre attuato per l'insegna e i prodotti: uno stile alla moda, un vasto assortimento, e un giusto equilibrio qualità-prezzo. Le pagine non si contraddistinguono per particolari effetti multimediali, l'obiettivo del marchio è quello di fornire informazioni ai clienti e proporre i propri prodotti in modo semplice. Chi approda al sito Bata nella maggior parte dei casi conosce già l'insegna e i suoi prodotti.

La marca è subito riconoscibile attraverso il logo dell'insegna, che domina tutte le pagine. Nel menu a sinistra e nella barra di navigazione situata nella parte finale della pagina sono presenti i link alla sezione istituzionale del sito (la presentazione dell'azienda, le novità, il Franchising, il Catalogo, la Premium Collection, i Contatti, le Aperture Domenicali, la sezione Bata Home Delivery, ecc.) .

### **3.8.3 - Informazioni commerciali**

In un sito orientato alla vendita le informazioni sui prodotti e sulle modalità di acquisto possono essere considerate un driver fondamentale per convertire l'utente in acquirente, soprattutto quando

si tratta di prodotti moda che necessitano più di altri di una particolare attenzione alle immagini e agli aspetti visual del sito.

Il catalogo Bata si compone di 6 macro-categorie a loro volta suddivise in diverse sotto-categorie stilistiche e stagionali:

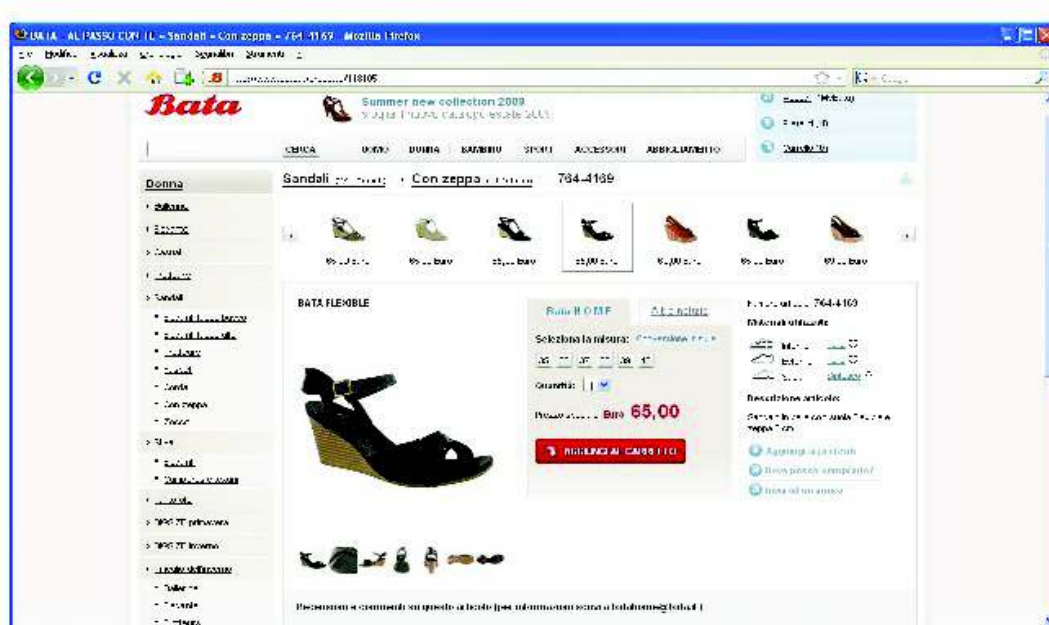
- Uomo : Elegante classico, Elegante contemporaneo, Casual, Estivo, Sandali, Pantofole, BigSize, Il meglio dell'inverno (prodotti scontati relativi alla passata stagione).
- Donna : Ballerine, Elegante, Casual, Trotteurs, Sandali (suddivisi in base alla misura del tacco), Stivali, Pantofole, Big Size, Il meglio dell'inverno.
- Bambino : Bimbo, Bimba (entrambe le categorie suddivise per misura: numerata 19-23, 24-30, 31-38, e con sezioni dedicate a particolari marchi, per esempio: Barbie o Primigi).
- Sport : (vari marchi: Adidas, Nike, Superga, Puma, ecc.) Uomo (calzature e abbigliamento), Donna (calzature e abbigliamento), Bambino, Ragazzi, Borse.
- Accessori : Borse (suddivise in: Tessuto, Pelle, Paglia, Teenagers, Unisex), Cinture (uomo, donna).
- Abbigliamento : Uomo (suddiviso in: Pelle, Tessuto), Donna (suddiviso in: Pelle, Tessuto, Total look).

Il catalogo contiene in media 3.000 articoli e la sua struttura cerca di essere il più funzionale possibile alla transazione. Contiene elementi informativi e descrittivi.

Le schede prodotto si compongono infatti di:

- Foto dell'articolo, che con un click è possibile visualizzarla in dimensioni maggiori nelle varie angolazioni della calzatura per osservare i vari dettagli;
- Descrizione, completa di materiali utilizzati, e misura del tacco;
- Misure/Taglie disponibili;
- Codice dell'articolo;
- Prezzo, se l'articolo è scontato il prezzo viene barrato e il nuovo importo viene indicato in rosso;
- Informazioni sulla consegna del prodotto;
- Pulsante "Aggiungi al carrello";
- "Aggiungi ai preferiti";
- "Dove posso comprarlo?": link all'elenco dei negozi che possiedono quell'articolo. Questo elenco è spesso troppo lungo e sarebbe utile inserire un piccolo motore di ricerca interno per consentire all'utente di individuare rapidamente il negozio più vicino, magari inserendo il CAP;
- "Invia ad un amico": per inviare una mail con la foto e il prezzo dell'articolo.
- Per ogni articolo è inoltre prevista una sezione, al di sotto della scheda prodotto, in cui gli utenti del sito possono dare il proprio giudizio, scrivendo un commento e dando un voto.





Schermata che visualizza la scheda di un articolo

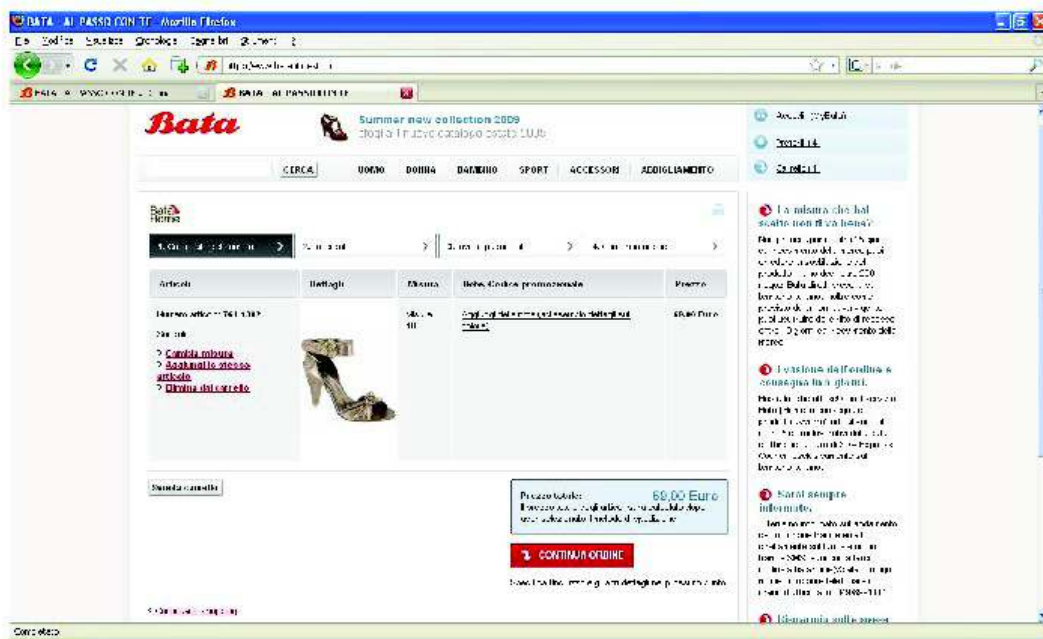
Sul sito non vengono attuate politiche di cross selling o up selling (cioè l'ampliamento della gamma di prodotti che ogni acquirente abituale compra dall'azienda), perdendo così un'importante opportunità di incrementare le vendite. Si potrebbe partire semplicemente applicando un incentivo promozionale all'acquisto abbinato o attivando una campagna di comunicazione, anche se l'unico spazio in cui vengono segnalati determinati prodotti o promozioni è l'homepage, ma si tratta comunque di banner a carattere generale.

### 3.8.4 - Gestione della transazione

Il processo d'ordine è chiaro e intuitivo. La suddivisione categorica dei prodotti facilita lo stadio di valutazione delle alternative e inoltre attraverso l'applicazione dei filtri è possibile visualizzare i vari articoli in base a: fascia di prezzo, misura e colore. L'acquirente può aggiungere articoli al suo carrello mentre naviga nel catalogo elettronico, scegliendo la misura e cliccando sull'apposito pulsante "Aggiungi al carrello".

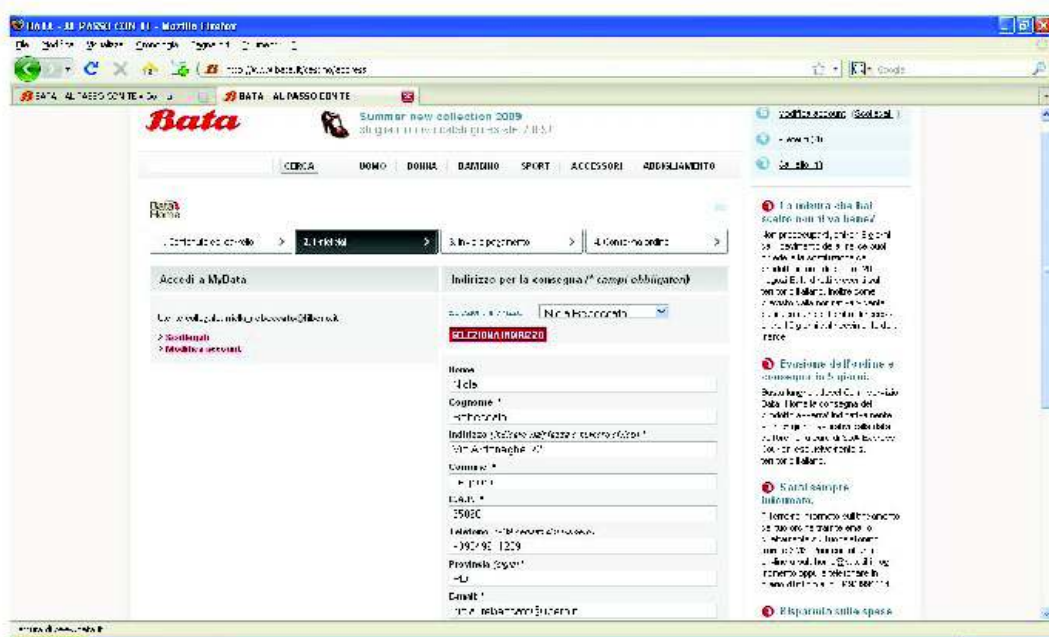
Una volta terminata la scelta degli articoli si può procedere alla transazione vera e propria attraverso 4 passaggi.

1. Nell'angolo destro superiore della pagina resta sempre ben visibile il link al carrello. Passando sopra il mouse si può visionare un menu a tendina che indica il numero degli articoli inseriti nel carrello e l'importo totale. Cliccando sul pulsante "Completa l'ordine" si accede alla schermata riepilogativa del carrello, in cui è possibile eliminare gli articoli, cambiare la misura, o aggiungere un altro item identico a quello già inserito senza dover ritornare al catalogo. A questo punto viene visualizzato il prezzo totale degli articoli selezionati, con l'indicazione che le spese di spedizione verranno aggiunte in un secondo tempo in base al metodo di pagamento scelto. Si passa allo step successivo cliccando sul pulsante "Continua l'ordine".



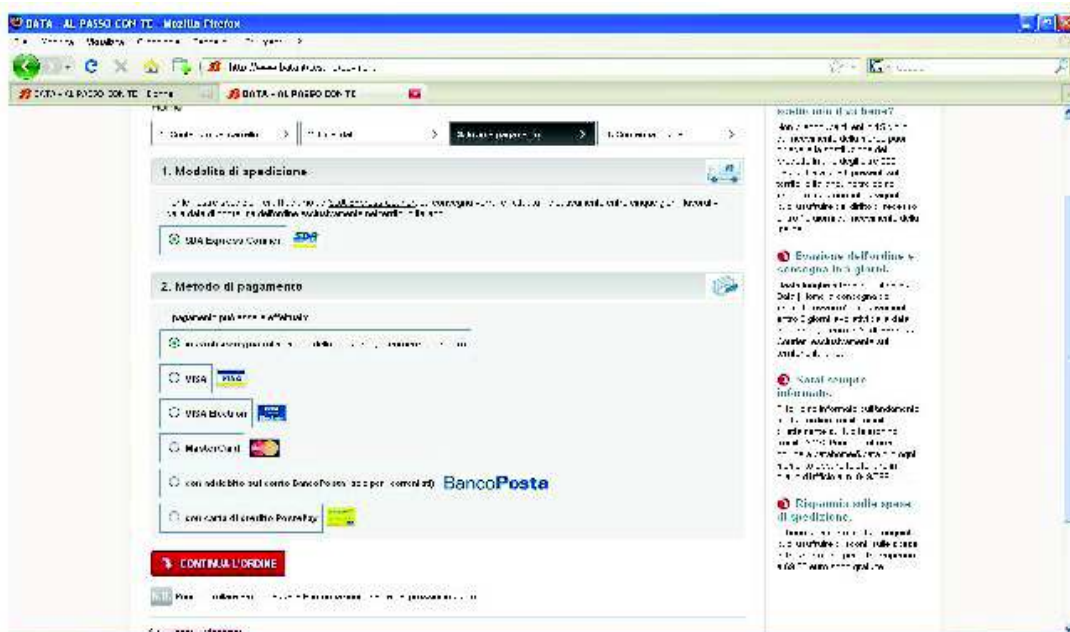
Schermata ordine: contenuto del carrello

2. Nella schermata successiva vengono richiesti i dati per la spedizione e contatto (recapito telefonico/e-mail). In questo passaggio è anche possibile registrarsi al servizio MyBata che velocizza il processo d'ordine in quanto memorizza gli indirizzi per la spedizione che possono essere richiamati tramite login.



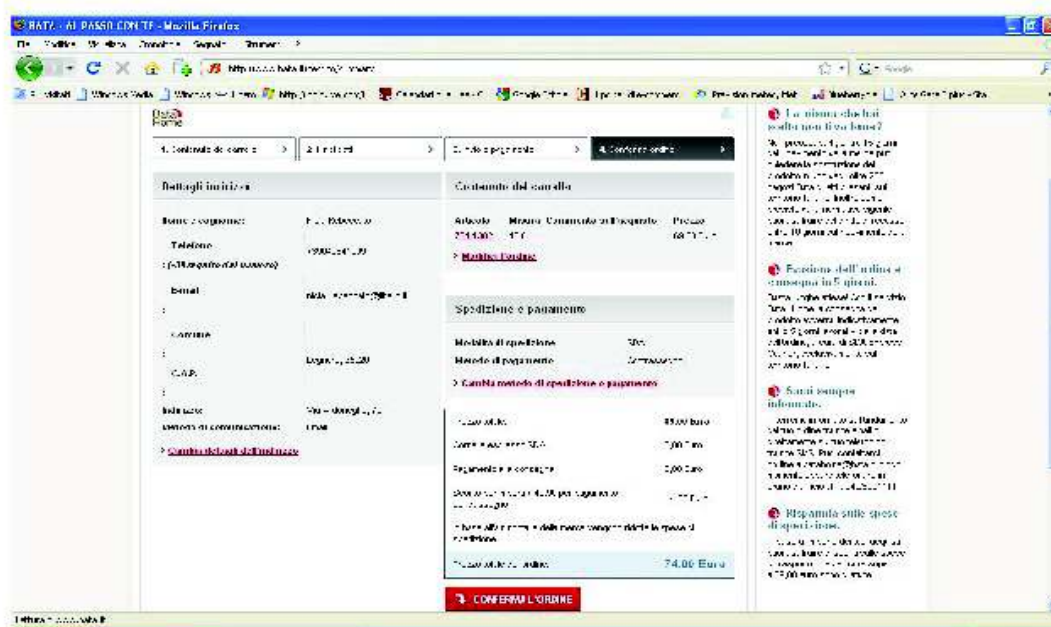
Schermata ordine: i miei dati

3. Si passa poi alla scelta del metodo di pagamento che può essere: in contrassegno, attraverso carta di credito, addebito su conto Banco Posta e con carta PostePay. In base a questa scelta vengono calcolate le spese di spedizione che vengono sommate all'importo dei prodotti.



Schermata ordine: invio e pagamento

4. L'ultimo passaggio comporta l'invio dei dati relativi alla carta di credito o al conto Banco Posta (per chi non ha selezionato il contrassegno) e la conferma definitiva dell'ordine. La sicurezza delle transazioni viene garantita dalla modalità SSL.



Schermata ordine: conferma ordine

Durante questi quattro passaggi, è sempre presente una colonna a destra della pagina in cui vengono riepilogate le principali informazioni su: contatti, tempi di consegna, spese di spedizione e possibilità di cambiare gli articoli nei negozi Bata. L'utente può inoltre decidere in qualsiasi momento di tornare al catalogo per vedere, ed eventualmente aggiungere, altri articoli cliccando sul link "Continua lo shopping".

### 3.8.5 - Customer Service

Come già detto in precedenza, Compar cerca di fornire la massima assistenza ai suoi clienti offrendo due punti di contatto per interagire con l'azienda: numero telefonico e indirizzo e-mail che sono facilmente reperibili sia all'interno del sito, che nei moduli d'ordine consegnati in negozio. L'indirizzo e-mail (batahome@bata.it) dedicato al servizio, si propone di rispondere in tempi rapidi a chiunque chieda informazioni o sollevi problemi relativi al servizio, così come cerca di fare la persona dedicata al call center. Ad ogni ordine viene assegnato un codice univoco, grazie al quale è possibile indentificare il cliente per fornirgli informazioni in tutte le fasi della transazione. Il cliente può inoltre trovare tutte le informazioni relative al servizio anche sul sito Internet in cui è presente

un'apposita sezione che chiarisce tutti gli aspetti del servizio Home Delivery: dalla politica dei resi al cambio merce, dalla sicurezza delle transazioni fino alla consegna dei prodotti.

Esiste un'area per utenti registrati chiamata MyBata. Si tratta di una registrazione che permette agli utenti di richiamare rapidamente, tramite il login, le informazioni per la spedizione, senza dover compilare ogni volta il modulo d'ordine, e permette inoltre di scegliere se essere o meno informato su promozioni, saldi, nuove aperture e nuove collezioni. La registrazione a MyBata non è obbligatoria e si limita a richiedere i dati minimi indispensabili per gli ordini. Questa scelta è dovuta alla constatazione che spesso l'utente abbandona la procedura d'acquisto online quando viene richiesta una registrazione e la concessione di informazioni aggiuntive, perciò l'azienda ha ritenuto opportuno garantire la possibilità di fare acquisti in tutta libertà rendendo l'iscrizione un'azione indipendente dall'acquisto e del tutto facoltativa.

La sezione FAQ che dovrebbe permettere agli utenti di trovare soluzioni “self-service” alle domande più frequenti risulta carente. Sarebbe opportuno ampliare questa sezione con maggiori quesiti e risposte, inserendo anche un link all'area dedicata al servizio Home Delivery. Nonostante le informazioni siano presenti in apposite sezioni dedicate, è infatti necessario che queste siano facilmente reperibili dall'utente, a costo di ripeterle in più parti del sito. Un servizio FAQ completo ed esaustivo gioverebbe non soltanto ai clienti ma anche all'azienda stessa che vedrebbe diminuire senza dubbio le telefonate al call center.

### **3.8.6 - Qualità dei contenuti**

I contenuti del sito sono chiari e complessivamente ben strutturati. Le informazioni sull'azienda, sui punti vendita, sui servizi e sulle linee di prodotto sono attuali ed esaurienti.

I principali aggiornamenti riguardano la sezione “News” in cui vengono presentate le principali novità relative all'insegna, agli eventi e alle promozioni, e il catalogo prodotti.

Per quanto riguarda le informazioni che accompagnano gli articoli invece, a volte sono scarse o per alcuni articoli inesistenti. Si tratta di una carenza che l'azienda sta cercando di colmare attraverso la collaborazione tra buyer e web manager.

### **3.8.7 - Comunità ed Intrattenimento**

Non sono previste forme di intrattenimento come giochi o test, e nemmeno strumenti per l'interazione. Non esiste una comunità Bata sul sito e l'unica modalità d'interazione tra utenti è la possibilità di lasciare commenti sui prodotti del catalogo, o inviare tramite mail la scheda di un prodotto ad un amico.

### **3.8.8 - Visibilità online**

Il sito ha un indirizzo di facile memorizzazione in quanto identificato dalla marca stessa (www.bata.it) ed è ben posizionato su tutti i principali motori di ricerca. Durante le varie campagne web effettuate il sito ha sempre ottenuto ottime posizioni su Google inserendo generiche keyword come ad esempio scarpe donna, calzature, stivali, ecc (l'analisi delle visite al sito, in particolar modo nel periodo della campagna web verrà trattata più avanti).

### **3.8.9 - Valutazione complessiva del sito**

Questa valutazione cerca di considerare funzionalità ed estetica del sito Bata.

La dimensione estetica riguarda essenzialmente l'adozione di opportuni colori, foto, contenuti multimediali ed effetti grafici tali da rendere attraente il sito dal punto di vista sensoriale e piacevole la navigazione. Da questo punto di vista la progettazione del sito Bata non è particolarmente accattivante. Il fatto di dover seguire uno stile unico di layout ed impostazione grafica, comune a tutte le Bata nazionali, limita fortemente gli aspetti creativi e un'eventuale customizzazione delle pagine perdendo in questo modo il potenziale informativo ed interattivo dello strumento.

La scelta a favore della funzionalità del sito, che dà ampio spazio alla visione della collezione e al processo di vendita, non dovrebbe trascurare la parte grafica ed estetica dello stesso, vista l'importanza rivestita dal visual e dall'esperienza di navigazione nell'eCommerce dei prodotti moda. In questo senso Bata dovrebbe sicuramente provvedere ad una rivisitazione del sito inserendo elementi di web design più accattivanti.

Da migliorare sono inoltre:

- il motore di ricerca,
- le schede prodotto per quanto riguarda le descrizioni di alcuni articoli del catalogo,
- il Web2.0 è trascurato e potrebbe portare benefici in termini di visite e conversioni eCommerce;

a tal proposito un primo passo in questa direzione è stato fatto da Bata Repubblica Ceca che ha recentemente creato una pagina "Bata" nel social network Facebook permettendo l'accesso direttamente dal suo sito attraverso un link in homepage.

### **3.9 - Statistiche sugli accessi al sito**

Compar ha deciso di utilizzare, per il monitoraggio di www.bata.it, uno dei più conosciuti programmi gratuiti per le statistiche sugli accessi al sito: si tratta delle statistiche di Google Analytics.

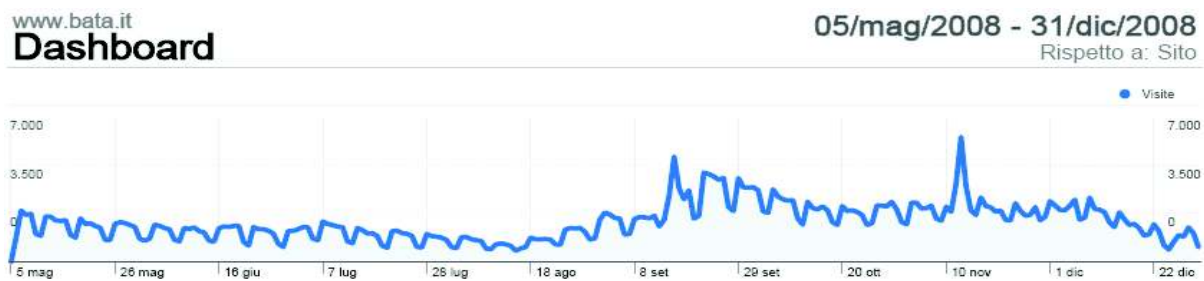
Questo software permette di conoscere:

- il numero di visite,
- il numero di visitatori unici assoluti,
- il numero di visitatori che ritornano abitualmente sul sito web,
- il numero di pagine mediamente visualizzate durante una visita,
- le visualizzazioni di pagina,
- le pagine o le sezioni del sito più visualizzate,
- il tempo medio trascorso dagli utenti nel sito,
- la frequenza di rimbalzo, cioè quanti visitatori arrivano e vanno immediatamente via,
- la percentuale di nuove visite sul totale,
- le parole chiave che hanno generato la visita,
- i siti di provenienza,
- le nazioni di provenienza e altro ancora.

Analizziamo dunque i dati relativi al 2008 e al 2009 che Google Analytics ci ha fornito.



Dati relativi al vecchio sito istituzionale nel periodo 01/01/2008 - 04/05/2008



Dati relativi al nuovo sito eCommerce nel periodo 05/05/2008 - 31/12/2008



**623.102 persone hanno visitato questo sito**



#### Dati relativi al nuovo sito eCommerce nel corso dell'intero 2009

Il totale delle visite che si sono verificate nel 2009 hanno fatto registrare un aumento rispetto al 2008 del 49%; infatti si è passati da 427.466 visitatori unici, che hanno generato 617.212 visite nel 2008 a 623.102 visitatori unici con 919.064 visite nel 2009. La ragione di questa duplicazione delle visite è da ricercare nel fatto che nel maggio 2008 c'è stato il passaggio dal vecchio sito istituzionale al nuovo sito eCommerce. La nuova struttura eCommerce, grazie alla possibilità di visionare i prodotti della collezione ed effettuare ordini direttamente dal sito, ha generato non solo un numero maggiore di visite ma anche un aumento del numero totale di pagine visualizzate, del numero di pagine aperte ad ogni visita (all'incirca 9 o 10) e del tempo medio trascorso sul sito, che raggiunge mediamente nel 2009 i quattro minuti e mezzo. La frequenza di rimbalzo era inizialmente diminuita di circa 5 punti percentuali per poi risollevarsi di poco nel corso del 2009. L'immediata uscita dal sito potrebbe essere dovuta al fatto che l'utente ha trovato subito l'informazione che desiderava, ma per un sito di prodotti moda è più probabile che la motivazione sia lo scarso interesse che la pagina d'entrata genera.

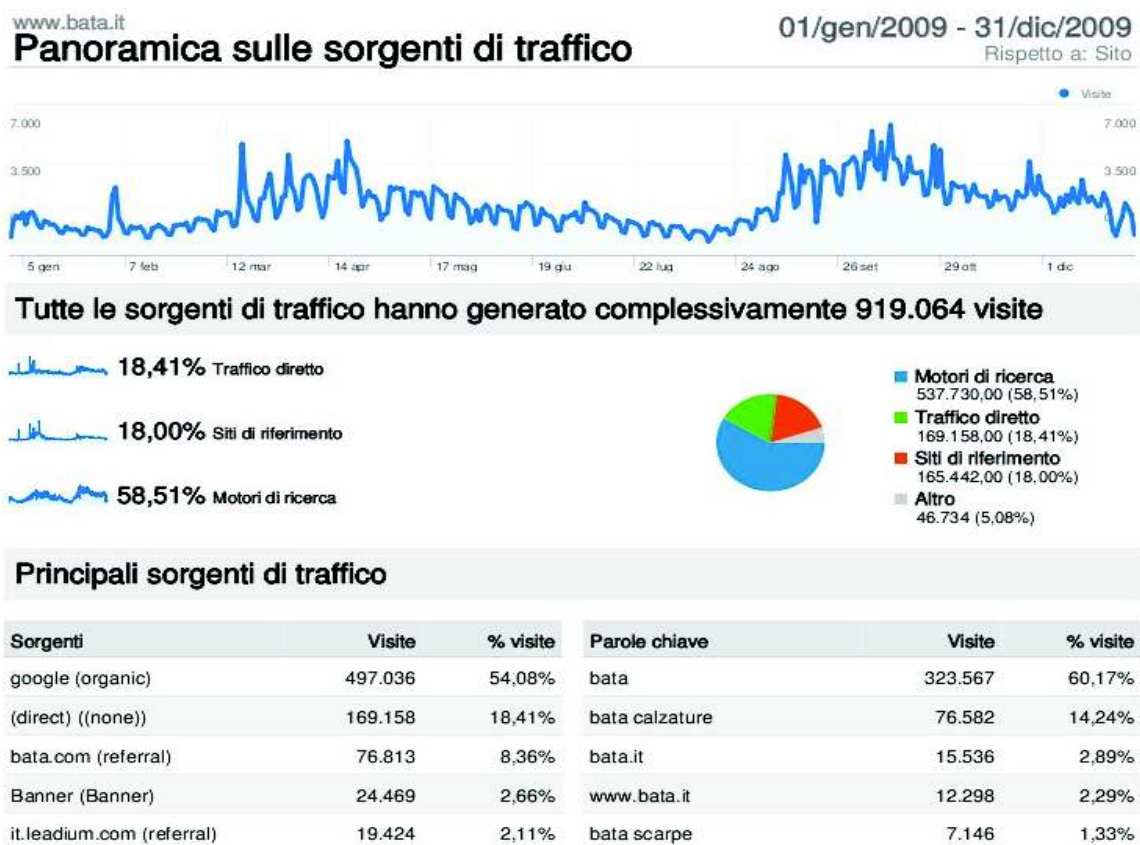
Osservando l'andamento delle visite nel 2009 si possono notare dei buoni picchi tra marzo e metà aprile seguiti da un ritorno ai valori medi nel periodo estivo; successivamente da fine agosto a ottobre le visite raggiungono ottimi livelli che decrescono non di molto fino al termine dell'anno.

Considerando il passaggio dal vecchio sito Bata istituzionale al nuovo sito eCommerce si può tranquillamente sostenere che quest'ultimo attira e trattiene più utenti del precedente.



L'analisi di Google Analytics permette anche di verificare le fonti di traffico, cioè da dove gli utenti sono entrati nel sito. La ripartizione percentuale delle visite per provenienza si suddivide in:

- Traffico diretto: visitatori che hanno digitato direttamente l'URL del sito;
- Siti di provenienza: link su altri domini;
- Motori di ricerca: visite provenienti da pagine dei risultati di motori di ricerca.
- Altro: include sostanzialmente le campagne di promozione dotate di specifici tag e le visite che per problemi tecnici non è stato possibile attribuire a una delle tre categorie nominate in precedenza.



Panoramica sulle sorgenti di traffico nel corso del 2009

Nel corso del 2009 la maggior parte del traffico è stato generato dai motori di ricerca, 58% del totale, quasi completamente proveniente da Google dove sono state fatte due campagne web, che verranno successivamente illustrate.

Il 18% è invece traffico diretto, agevolato dall'URL stesso che di fatto, riportando semplicemente il nome del marchio, è di facile memorizzazione. Rispetto al 2008 risulta in calo di circa 6 punti percentuali; tale flessione è probabilmente dovuta al raggiungimento di buone posizioni su Google, al costante invio di newsletter e ai numerosi banner inseriti in vari siti che consentono ugualmente l'accesso al sito. Quindi non è una diminuzione ma semplicemente gli utenti accedono in modi diversi.

Rimane ampiamente in prima posizione la parola “bata” come keyword più utilizzata in Google per accedere al sito (all'incirca il 60% delle visite avvenute tramite motore di ricerca) ; seguono “batacalzature” e “bata.it”.

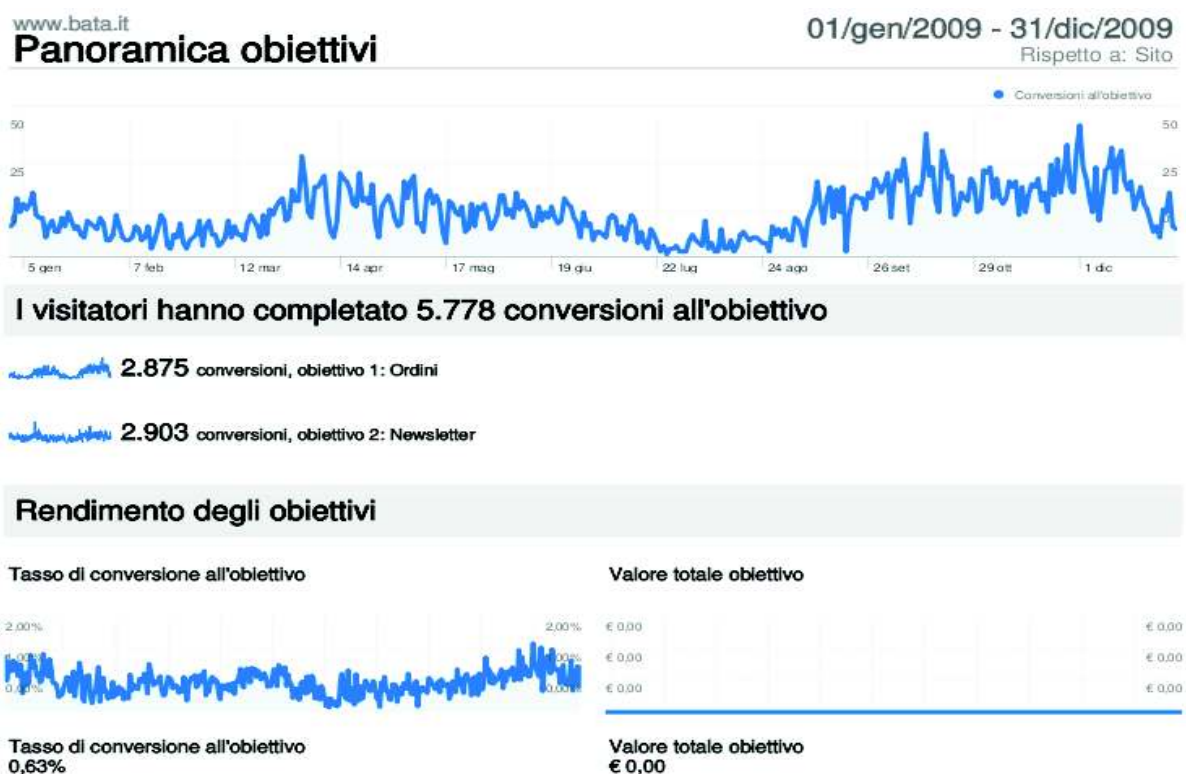
Per quanto riguarda il nuovo sito eCommerce si è scelto di monitorare due obiettivi:

- Newsletter
- Ordini

Il primo obiettivo indica quanti utenti sono arrivati al sito cliccando sul link presente nelle newsletter che periodicamente vengono inviate agli utenti iscritti; rappresenta fondamentale una misura dell'efficacia delle newsletter, cioè la loro capacità di trasformare un generico cliente Bata da passivo ad attivo, incuriosendolo e stimolandolo. Nel corso del 2009 questa modalità ha portato 2.903 visitatori.

Il secondo obiettivo indica invece quante visite si sono trasformate in acquisti, e il risultato ottenuto è di 2.875 conversioni, quindi lo 0.31% delle visite totali si sono concluse con un ordine.

Considerando congiuntamente i due obiettivi sono 5.778 le conversioni che si sono generate (0,63% sul totale delle visite).



Panoramica relativa al raggiungimento dei due obiettivi, newsletter e ordini



**Complessivamente, le pagine di questo sito sono state visualizzate 8.603.390 volte**

 **8.603.390** Visualizzazioni di pagina

 **5.793.279** Visualizzazioni uniche

 **17,66%** Frequenza di rimbalzo

### Contenuti migliori

Pagine	Visualizzazioni di pagina	% visualizzazioni di pagina
/categoria/web-catalog-donna	976.947	11,36%
/	911.971	10,60%
/categoria/web-catalog-uomo	194.517	2,26%
/categoria/web-catalog-donna-elegante	192.986	2,24%
/catalogo.html	180.871	2,10%

### Panoramica relativa alle dinamiche di visualizzazione delle pagine

Per quanto concerne le visualizzazioni uniche di pagina esse ammontano a 5.793.279 e hanno generato in complessivo 8.603.390 visualizzazioni. Il 17% delle visite si sono immediatamente concluse con l'uscita dal sito dimostrando assenza di interesse e probabilmente un'homepage che non è in grado di trattenere, coinvolgere e incuriosire visitatori già poco interessati.

La sezione del sito più visitata è quella del catalogo relativa alla donna; non c'è da meravigliarsi visto che il 66% delle vendite online e il 40% delle vendite tradizionali riguardano le calzature Donna.



**919.064 visite provenienti da 175 Paesi/zona**

Usa del sito					
Visite	Pagine/Visita	Tempo medio sul sito	% visite nuove	Frequenza di rimbalzo	
<b>919.064</b> % del totale del sito: 100,00%	<b>9,36</b> Media sito: 9,36 (0,00%)	<b>00:04:33</b> Media sito: 00:04:33 (0,00%)	<b>65,55%</b> Media sito: 65,44% (0,17%)	<b>17,66%</b> Media sito: 17,66% (0,00%)	
Paese/zona	Visite	Pagine/Visita	Tempo medio sul sito	% visite nuove	Frequenza di rimbalzo
Italy	<b>760.282</b>	9,07	00:04:23	65,51%	17,50%
Slovenia	<b>16.359</b>	11,79	00:04:31	58,18%	13,36%
Serbia	<b>12.432</b>	13,27	00:06:19	62,04%	12,49%
Romania	<b>12.393</b>	13,48	00:06:14	56,58%	12,36%
Croatia	<b>11.987</b>	12,68	00:04:57	64,71%	9,88%
Germany	<b>8.146</b>	9,20	00:04:21	65,95%	17,48%
United States	<b>6.194</b>	7,19	00:03:57	78,56%	29,17%
Lithuania	<b>6.092</b>	6,38	00:02:24	81,07%	36,62%
Switzerland	<b>5.544</b>	8,65	00:03:52	66,63%	13,67%
Russia	<b>5.399</b>	8,16	00:04:02	81,03%	30,51%

Mappa che illustra la provenienza delle varie visite

E' possibile infine risalire da quale nazione è stato effettuato l'accesso al sito. Il Bata Home Delivery è un servizio che Compar può erogare solamente all'interno del territorio italiano come le altre nazioni (Repubblica Ceca, Svizzera, Kenya e Francia) forniscono tale servizio ma esclusivamente entro i propri confini nazionali.

Quindi le tutte visite estere che il sito di Bata Italia riceve non potranno mai tradursi in ordini online. Non è da escludere però che se i livelli delle vendite continueranno a crescere, le problematiche relative alle elevate spese di spedizioni per consegne all'etero e una politica aziendale che al momento non prevede esportazioni, potrebbero venire accantonate e il servizio potrebbe sbarcare in quei europei che non hanno un proprio servizio eCommerce.

### 3.10 - La promozione del nuovo sito eCommerce e del servizio Bata Home Delivery

La messa a punto del servizio e la realizzazione del nuovo sito eCommerce hanno richiesto alcuni mesi, durante i quali Compar ha avuto modo di testare il sistema, identificare e correggere alcune criticità del canale virtuale e di quello tradizionale. L'azienda ha deciso di adottare un atteggiamento molto prudente nei confronti della comunicazione di questo nuovo servizio, scegliendo di non effettuare campagne pubblicitarie fino a quando Bata Home Delivery non si fosse rivelato sostenibile e in grado di soddisfare un certo carico di richieste, pena la promozione di un servizio scadente che avrebbe danneggiato in modo irreparabile la credibilità del marchio.

La comunicazione è stata quindi graduale e senza grandi celebrazioni: è partita dai punti vendita, ha coinvolto gli utenti Internet inizialmente tramite le newsletter, fino ad arrivare a sfruttare elementi come banner e SEM.

### 3.11 - Il ruolo centrale dei negozi

Come abbiamo già visto Bata Home Delivery coinvolge tre diversi canali di vendita a distanza e il primo canale su cui si è sperimentato e testato il servizio è stato il negozio fisico. Bata Home Delivery vuole essere un servizio aggiuntivo per una clientela sempre più esigente, e una risposta a quei casi di vendite perse originati dalla mancanza di una taglia nel negozio visitato dal nostro cliente. Il ruolo svolto dai negozi e dal personale di vendita non si è esaurito con la fase di test, anzi rimane il centro del servizio e la sua garanzia di successo. Il personale Bata non si occupa solo di tutte le attività relative all'evasione degli ordini che provengono dai tre canali, ma contribuisce anche alla promozione del servizio presentandolo e proponendolo ai propri clienti. A supporto di questa attività di comunicazione ogni punto vendita è stato dotato di materiale POP raffigurante il logo del servizio, e corredato delle principali informazioni, che viene esposto in prossimità della cassa.



Dopo quasi anno e mezzo di attività il web manager con l'appoggio dell'azienda ha deciso di introdurre, per un periodo di prova, un sistema di incentivazioni per i punti vendita, per premiare il personale più efficiente nella promozione del servizio. L'intento era quello di promuovere lo sviluppo del Bata Home attraverso l'acquisizione di nuovi ordini.

Il periodo prestabilito andava dal 02/11/2009 al 31/12/2009 e prevedeva:

- come soglia minima di accesso da superare per accedere alla remiazione mensile, 10 nuovi ordini acquisiti, su base mensile, dal singolo negozio;
- per “nuovi ordini Bata Home” si intendono ordini acquisiti dai clienti presso il punto vendita utilizzando l'apposito modulo d'ordine ed inseriti nel sistema informativo;
- al superamento della soglia minima di accesso verrà erogato per ogni ordine acquisito 1 euro al gerente ed 1 euro all'assistente alle vendite che ha effettivamente acquisito l'ordine;
- per il negozio che nei due mesi di incentivazione avrà acquisito la maggiore quantità di ordini è previsto il raddoppio del premio (previo superamento della soglia minima di accesso mensile).

E' stata più un'incentivazione simbolica viste le basse cifre previste, in ogni caso i negozi hanno risposto bene, soprattutto il punto vendita di Livorno che con 100 ordini nei due mesi stabiliti ha guadagnato il podio e quindi premio raddoppiato.

### **3.12 - Newsletter**

Le e-mail sono uno degli strumenti più utilizzati per comunicare con i clienti, attuali o potenziali. Attraverso operazioni di e-mail marketing si possono raggiungere nuovi clienti, fidelizzare quelli già esistenti e rafforzare l'immagine aziendale. Si tratta di una tipologia di direct marketing particolarmente vantaggiosa per le aziende in quanto:

- è molto più economica di altre forme di comunicazione,
- è istantanea,
- facilita l'inoltro verso altri soggetti,
- permette di contattare un grandissimo numero di persone in modo diretto e con feedback facilmente tracciabili.

L'utilizzo delle e-mail da parte del marchio Bata riguarda essenzialmente l'invio di newsletter ai propri clienti. La newsletter si caratterizza per la periodicità con cui viene inviata e per i contenuti: può includere messaggi promozionali, editoriali o pubblicità.

Per esempio durante il periodo natalizio è stata inviata a tutti i clienti Bata registrati sul sito una newsletter per comunicare la promozione che prevedeva dal 27 novembre al 6 dicembre spese di spedizione gratuite per tutti gli ordini fatti online per incentivare la clientela a effettuare ordini dal canale web.



### Newsletter promozionale

Successivamente è stata inviata un'altra newsletter che permetteva di usufruire, dal 12 al 31 dicembre, nei punti vendita di uno sconto del 20% sugli articoli non in promozione consegnando in negozio la stampa cartacea della newsletter ricevuta.



### Newsletter promozionale

Mentre nei periodi nei quali non ci sono particolari promozioni o eventi da comunicare le newsletter che vengono inviate sono genericamente di carattere pubblicitario.



Newsletter pubblicitaria

Fondamentale è il fatto che la richiesta di ricevere tali informazioni proviene dall'utente stesso che iscrivendosi sceglie di essere informato periodicamente su prodotti, promozioni e servizi, manifestando così un chiaro segnale di interesse verso l'azienda.

L'invio delle newsletters Bata avviene con cadenza solitamente mensile, eccezioni vengono fatte nel caso di particolari eventi o promozioni che possono richiedere invii più ravvicinati.

Esistono diverse modalità attraverso cui Compar acquisisce gli indirizzi degli utenti:

- Iscrizione volontaria sul sito: in ogni pagina è presente, nella parte inferiore, un pulsante relativo all'iscrizione alla newsletter, cliccato il quale si accede ad una pagina in cui l'utente può inserire il proprio indirizzo e-mail e selezionare gli argomenti a cui è interessato tra quelli proposti (Nuove Aperture, Nuove collezioni, Promozioni, Saldi). Nella stessa pagina viene inoltre indicata la policy sulla privacy e sul trattamento dei dati personali.
- Cartoline compilate in negozio: nei punti vendita Bata i clienti possono compilare delle cartoline apposite che permettono di iscriversi alla newsletter Bata e ricevere inoltre avvisi tramite sms.
- Iscrizione a MyBata: nella schermata di iscrizione a MyBata, l'utente può scegliere se permettere o meno l'inserimento del suo indirizzo e-mail nella mailing list a cui viene inviata la newsletter Bata. La scelta è libera ed indipendente dalla registrazione.





Schermata di iscrizione alla newsletter Bata

Attualmente gli iscritti alla newsletter Bata sono oltre 48.000.

Compar è particolarmente sensibile al fenomeno di “spam” che affligge molti utenti della Rete e perciò, in tutte le diverse modalità di acquisizione degli indirizzi, si assicura sempre di avere il consenso esplicito e consapevole del destinatario della comunicazione. Anche la frequenza di invio (poco ravvicinata) rappresenta un tentativo di far risultare la comunicazione discreta e non invadente. Inoltre se un cliente decide di non ricevere più newsletter non deve far altro che scrivere un’e-mail al customer service di Bata il quale provvederà immediatamente alla cancellazione dei suoi dati dal data base interno.

Un grande punto debole della newsletter Bata è la mancanza di personalizzazione: non esistono infatti comunicazioni customizzate sul profilo dell’utente. Ciò deriva dal fatto che nel form di iscrizione volontaria sono poche le informazioni richieste (nome, cognome, indirizzo e-mail o numero di telefono). Non vengono richieste variabili come il sesso, l’età o la residenza, che risulterebbero invece fondamentali per generare una comunicazione veramente efficace ed eventuali offerte mirate.

### 3.13 - L’attività di co-marketing con Enel

Con il termine co-marketing si intendono quelle attività di marketing svolte in collaborazione con altre aziende con la finalità di ottenere benefici nell’approccio al proprio mercato di riferimento. L’accordo è solitamente concluso tra imprese operanti in settori diversi che tuttavia si rivolgono ad

una clientela che potrebbe essere raggiunta da un'attività di marketing congiunta. È proprio il caso della collaborazione che esiste da alcuni anni tra Bata ed Enel.

Bata rientra infatti nella promozione "Enelpremia", il programma gratuito di raccolta punti che premia l'utilizzo quotidiano della luce e del gas, a cui possono iscriversi tutti i clienti di Enel Energia. L'adesione a questa promozione è gratuita e può essere effettuata compilando il questionario direttamente sul sito di Enel. Gli iscritti ricevono a casa la carta fedeltà, che permette di accedere al mondo dei vantaggi di Enelpremia.

Esibendola nei punti vendita delle aziende convenzionate, tra cui Bata, è possibile risparmiare fino al 20% sugli acquisti. Questa collaborazione tra le due aziende ha avuto buoni risultati, perciò Compar ha visto con favore la richiesta di partecipare ad un'ulteriore promozione con cui Enel voleva incentivare i propri clienti a passare alla bolletta web. Nel mese di Ottobre 2008 a chi si registrava sul sito Enel per richiedere la bolletta elettronica, veniva infatti permesso di scaricare un buono sconto Bata.

Questo buono poteva essere utilizzato sia per gli acquisti online che offline, con diverse condizioni:

- Per gli acquisti sul sito:
  - Sconto del 10% su tutta la collezione autunno-inverno (buono valido dal 1/10/2008 al 31/12/2008);
  - Sconto del 20% sulle sole calzature sportive (buono valido dal 1/10/2008 al 15/11/2008, dopo tale data il buono sarà del 10% come per il resto della collezione).
- Presentando invece il buono in negozio:
  - Sconto del 10% su tutta la collezione autunno-inverno (buono valido dal 1/10/2008 al 31/12/2008).

L'operazione aveva come scopo quello di incentivare le vendite online andando a contattare un target che già dimostrava di avere una buona affinità con la Rete, vista la richiesta di bolletta online. In particolare la dinamica degli sconti si prefiggeva di incentivare l'acquisto di calzature sportive, categoria che dimostrava vendite leggermente inferiori alla media sul sito. Purtroppo questa promozione non ha riscosso molto successo e il buono Bata è stato utilizzato dalla maggior parte dei clienti nei punti vendita fisici.

### **3.14 - La campagna web**

L'apertura dell'online store di Bata Italia, pur non essendo stata pubblicizzata e comunicata ai media, ha generato molto interesse negli addetti ai lavori. Nel primissimi mesi di attività del sito eCommerce infatti sono pervenute a Compar numerose proposte di portali e web agency che si offrivano di curare campagne web, attività di direct marketing, fino al restyling completo del sito.

Questo interesse originato dal nuovo sito Bata ha permesso a Compar di valutare diverse offerte e diverse modalità di approccio al nuovo contesto web in cui l'azienda si era affacciata. Budget limitati e un'ancora scarsa fiducia nel progetto non permettevano però di intraprendere nessuna delle proposte ricevute. Successivamente grazie all'andamento positivo delle vendite il management Compar ha deciso di destinare all'area web delle risorse per intraprendere un primo esperimento di comunicazione online. L'obiettivo di breve periodo che l'azienda voleva raggiungere era innanzitutto generare awareness online. Per quanto riguarda il lungo periodo invece si voleva puntare ad aumentare il traffico sul sito e dunque le vendite.

La scelta del partner di cui avvalersi in questo progetto ha premiato una giovane Media Agency indipendente, dedicata alla ricerca e allo sviluppo di soluzioni per il web: Horizon ADV. Horizon ha formulato una proposta ad hoc per Compar elaborando un'offerta per una piccola campagna test della durata di un paio di mesi, concedendo prezzi vantaggiosi in vista di una futura collaborazione continuativa se la campagna avesse ottenuto i risultati sperati. L'iniziativa pubblicitaria ha cercato di essere coerente con le campagne offline, per non provocare disorientamento nei confronti del consumatore, mostrando una continuità con il ruolo e la missione che l'azienda si propone e per cui è conosciuta al grande pubblico. Il periodo prescelto per la campagna è stato Ottobre-Novembre 2009, periodo in cui gli utenti della rete risultano essere molto attivi per le compere natalizie.

La campagna si è sviluppata attraverso due strumenti:

- Banner;
- SEM.

### **3.14.1 - Banner**

I banner, creati internamente dal Reparto Comunicazione di Compar, sono stati posizionati su alcuni portali tematici relativi alla moda e alle tendenze di stile; si è voluto infatti dar vita ad una pubblicità contestuale. La campagna banner Bata è stata pianificata su:

- **www.stile.it/moda:** Stile.it nasce nel 2003 come e-magazine di moda, trend, lifestyle. All'interno di questo portale contenuti editoriali approfondiscono le tematiche dello stile declinate attraverso la moda, il beauty, l'arte, il design, i trend dell'hi-tech, i viaggi e l'entertainment. Oggi Stile.it, raggiunge un bacino di 160.000 utenti unici al mese. Il target di questo portale sono giovani donne e adolescenti. La sezione scelta per la campagna Bata è stata ovviamente la sezione "Moda", all'interno della quale sono stati collocati banner e pubbliredazionali, quindi inserzioni pubblicitarie utilizzate per descrivere i prodotti dell'azienda richiamando il contesto in cui è inserito.



Esempio di banner inserito nel sito www.style.it/moda



Esempio di pubbliredazionale inserito nel sito www.style.it/moda

- **www.blogsfere.it:** Blogsfere è un network d'informazione basato su blog professionali lanciato nel 2005. Ogni blog è dedicato ad un solo argomento ed è curato da uno o più esperti/blogger (giornalista e non) appassionati e competenti di quella materia. Per Bata è stata ritenuta interessante la sezione "Styleandfashion" e il blog "Cheap&Chic". Il target di questo portale è di età adulta, principalmente di sesso femminile nelle sezioni interessate. Anche in questo caso sono stati collocati banner e publi-redazionali relativi alla nuova collezione autunno/inverno e alla premium collection. I banner sono stati inoltre collocati anche nella sezione "cronaca e attualità" per raggiungere un target più ampio.



Esempio di banner inserito nel sito www.blogsfere.it

- **www.meteo.it:** è il più autorevole sito di meteo presente sul web. La scelta di collocare banner pubblicitari in un sito così distante dal tema moda aveva l'obiettivo di andare a raggiungere il grande pubblico, visti gli accessi che caratterizzano questo sito, e arrivare anche al target maschile.



Esempio di banner inserito nel sito www.meteo.it

- **www.fastweb.it**: Fastweb è un'azienda italiana di comunicazioni specializzata nella telefonia terrestre, nelle connessioni a banda larga e nella televisione via cavo diventando la più importante azienda italiana delle comunicazioni in fibra ottica.



Esempio di banner inserito nel sito www.fastweb.it

- **www.dagospia.com**: Dagospia è una pubblicazione web di politica, società e costume che si occupa principalmente di cronaca rosa e informazioni parzialmente confidenziali su fatti e persone del mondo della politica, dell'economia, dello spettacolo e dello sport italiani. È un sito ad elevato traffico vantando un afflusso giornaliero di più di 200.000 lettori, pertanto un banner in un sito con un così elevato numero di visite garantisce un'ottima visibilità.



Esempio di banner inserito nel sito www.dagospia.it

Il click sui vari banner portava direttamente all’homepage del sito Bata. Sarebbe stato forse più opportuno scegliere come pagina di arrivo apposite sezioni del catalogo in linea con il target dei portali di provenienza. Considerando l’aspetto finanziario, la campagna banner è stata proposta in modalità CPM (Cost per impression) in quanto l’obiettivo fondamentale era generare e aumentare la conoscenza online del brand.

Tale campagna di banner ha generato i seguenti risultati:

Sito	Impressions	Click	CTR
www.stile.it	312.063	1.788	0,57%
www.blogosfere.it	742.743	1.891	0,25%
www.meteo.it	1.469.158	6.634	0,45%
www.dagospia.it	1.066.033	329	0,03%
www.fastweb.it	16.430.666	15.987	0,10%
personalizzazione stile.it	962.072	3.376	0,35%
pesonalizzazione fastweb.it	626.574	1.947	0,31%
<b>Totale</b>	<b>21.609.328</b>	<b>31.952</b>	<b>0,15%</b>

Il CTR medio (Click Through Rate), che rappresenta una misura diretta dell'efficacia della campagna banner, risulta pari a 0,15%, indicando che su 10.000 visualizzazioni dei banner, 15 hanno generato un accesso al sito Bata.

### 3.14.2 - Il Search Engine Marketing (SEM)

Parte fondamentale della campagna è stata poi l'attività di SEM. Il Search Engine Marketing è un insieme di metodologie volte all'utilizzo del canale motori di ricerca per il raggiungimento di obiettivi di marketing, come ad esempio il miglioramento del posizionamento di un sito all'interno delle pagine dei motori di ricerca per facilitarne la reperibilità attraverso le ricerche online.

I motori di ricerca vengono considerati dal 95% degli italiani lo strumento più efficace per trovare informazioni, prodotti e servizi. In questo caso si è scelto di concentrare gli sforzi su Google dato il suo costante aumento di share sul mercato delle ricerche online e vista la predilezione degli italiani per questo motore di ricerca (l'86% degli utenti preferisce collegarsi a Google e il 61% ha Google come homepage predefinita).



Il SEM si compone principalmente di due tipologie di attività:

- il posizionamento tradizionale, che riguarda i risultati non a pagamento nel motore di ricerca;
- il pay per click, che genera i risultati sponsorizzati (a pagamento).

Entrambe queste attività sono risultate importanti e in un certo senso complementari per dare al sito web una visibilità di primo piano. Per l'implementazione di queste attività, il primo passo è stato definire il campo di parole chiave che contraddistinguono lo shopping di calzature, e in base alle analisi effettuate, Horizon ADV ha selezionato alcune keyword:

stivaletti	calzature donna	stivaletto	negozi scarpe donna
scarpe donna	scarpe con tacco	stivali texani	negozi anfi
vendita scarpe	negozi di scarpe	scarpe tacco	negozio calzature donna
stivali donna	décolleté	tacchi	negozi calzature donna
moda scarpe	scarpe italiane	texani	vendita anfi
scarpe vendita on line	negozio scarpe	scarpe ballerine	negozi scarpe sportive
negozi calzature	stivaletti donna	calzature on line	vendita scarpe sportive
store scarpe	vendita calzature	scarpe donna online	vendita pantofole
scarpe online	scarpe ginnastica	tacchi a spillo	vendita scarpe donna online
negozi scarpe	scarpe eleganti	tronchetti	negozi ciabatte
calzature	vendita scarpe donna	negozio di scarpe	vendita stivali donna
scarpe da donna	calzature da donna	ballerine	negozi pantofole
calzature online	camperos donna	tacchi alti	store scarpe donna
scarpe sportive	vendita on line calzature	scarpe eleganti donna	acquisto scarpe donna
scarpe 2008	negozio calzature	donna stivali	negozi décolleté
scarpe	scarpe col tacco	acquistare scarpe	acquisto ciabatte
vendita stivaletti	calzature italiane	negozi di calzature	negozio anfi
tacco a spillo	store anfi	acquisto anfi	

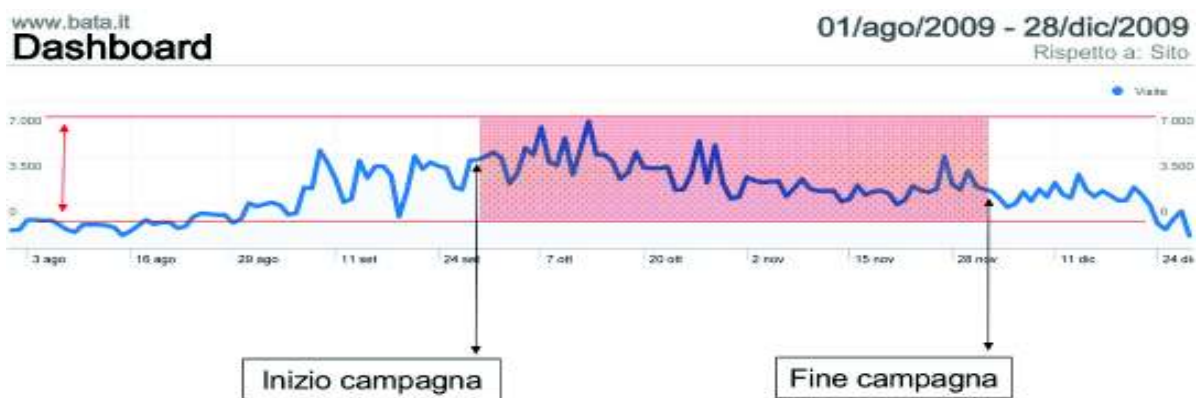
Principali parole chiave





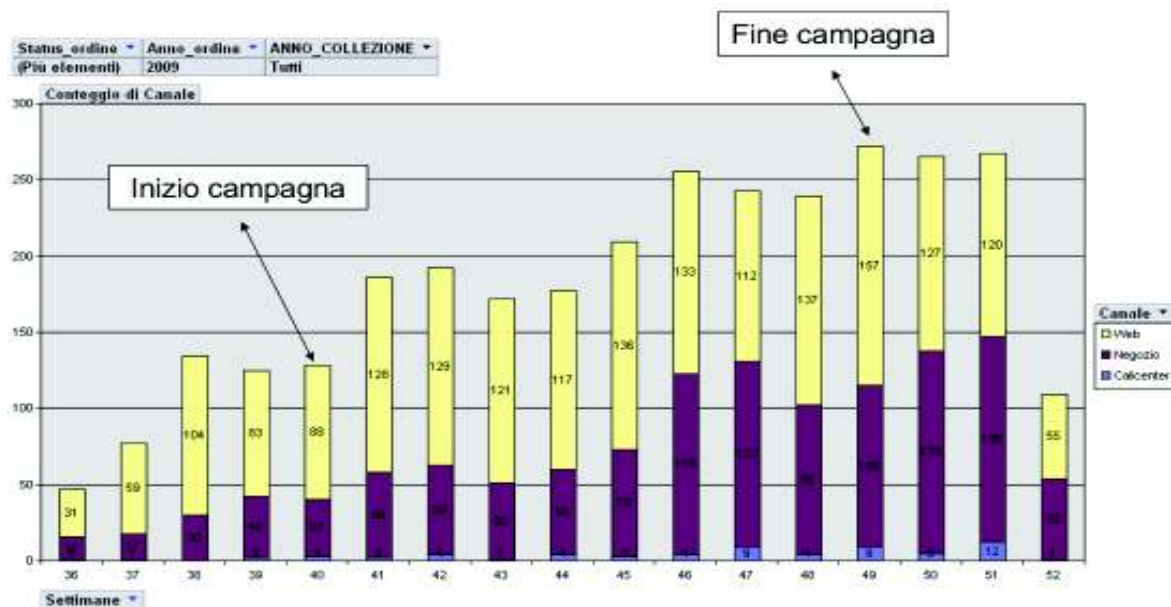
Esempio di SEM nel motore di ricerca Google digitando come parola chiave “scarpe da donna”

Il periodo autunnale ha visto un progressivo aumento degli accessi rispetto ai mesi estivi caratterizzati da uno scarso numero di visite e una generale flessione degli ordini. L’incremento iniziato spontaneamente a settembre ha avuto il picco di accessi a metà ottobre, periodo praticamente coincidente al lancio della campagna. Nel periodo successivo le visite sono andate progressivamente calando fino a stabilizzarsi sui livelli medi.



Risultato, in termini di accessi al sito Bata, generato dalla campagna web

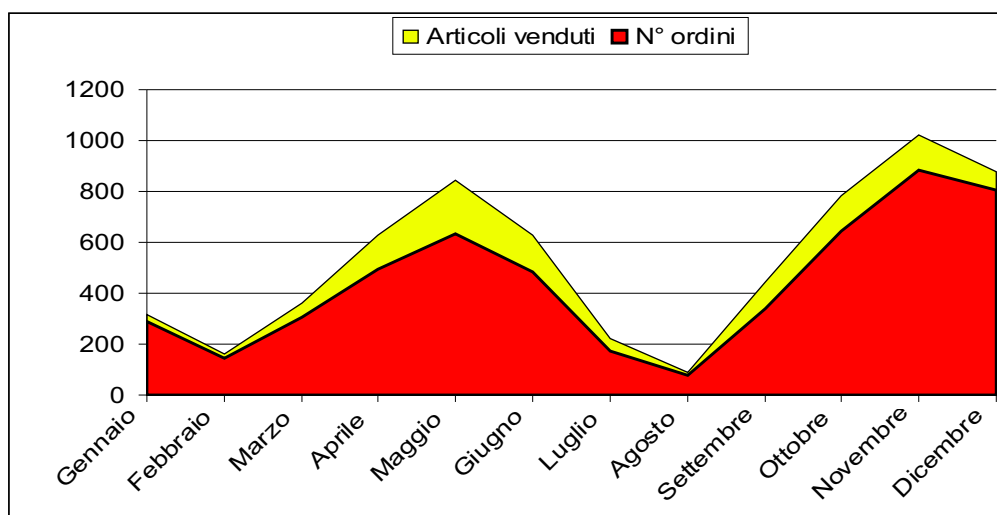
Il grafico delle vendite Bata Home evidenzia che dalla partenza della campagna Google e Banner le vendite sono aumentate in modo considerevole soprattutto quelle tramite il canale web (color giallo) dimostrando l'efficacia degli strumenti utilizzati .



Risultato, in termini di vendite (distinte per canale), generato dalla campagna web

### 3.15 - Bata Home Delivery: risultati ottenuti nel 2009

Dopo aver illustrato le tappe fondamentali del progetto e le varie attività di implementazione e comunicazione di Bata Home Delivery, passiamo ora ad analizzare i dati aggregati, relativi alle vendite nell'anno 2009. Le vendite, in numero di articoli venduti e numero di ordini, sono state buone e hanno evidenziato una costante e progressiva crescita. Dopo un 2008 nel quale il servizio era ancora poco conosciuto dalla clientela e decisamente poco sponsorizzato dai negozi, nel quale le vendite si aggiravano mediamente intorno ai 380 articoli mensili, il 2009 ha visto un considerevole incremento. L'anno è iniziato con dei valori modesti, in linea col 2008, che sono cresciuti sempre più fino ad arrivare nel mese di maggio a 843 articoli venduti. Un forte calo ha caratterizzato il periodo estivo, sicuramente causato dalle ferie che ovviamente hanno allontanato i clienti dal computer, a cui è seguita una nuova crescita che è culminata con 1021 articoli venduti a novembre. In quel mese era stata introdotta una promozione nel sito che prevedeva le spese di spedizione gratuite per tutti gli ordini provenienti dal canale web, che sicuramente ha contribuito a spiegare l'elevato numero di vendite.



Andamento mensile vendite BH per numero di articoli venduti e numero ordini

Mese	Articoli venduti	N° ordini	Turn Over
Gennaio	314	290	20727,6
Febbraio	163	144	10466
Marzo	363	306	22455,7
Aprile	626	494	36515,7
Maggio	843	635	43874,5
Giugno	630	485	29527,9
Luglio	221	170	9251,7
Agosto	91	77	4718,3
Settembre	445	340	25893,7
Ottobre	783	645	49820,7
Novembre	1021	884	70374,9
Dicembre	879	807	61865
<b>Totale</b>	<b>6379</b>	<b>5277</b>	<b>385491,7</b>

Articoli venduti, ordini ricevuti e Turn Over generato per mese da Bata Home Delivery (da tutti i canali)

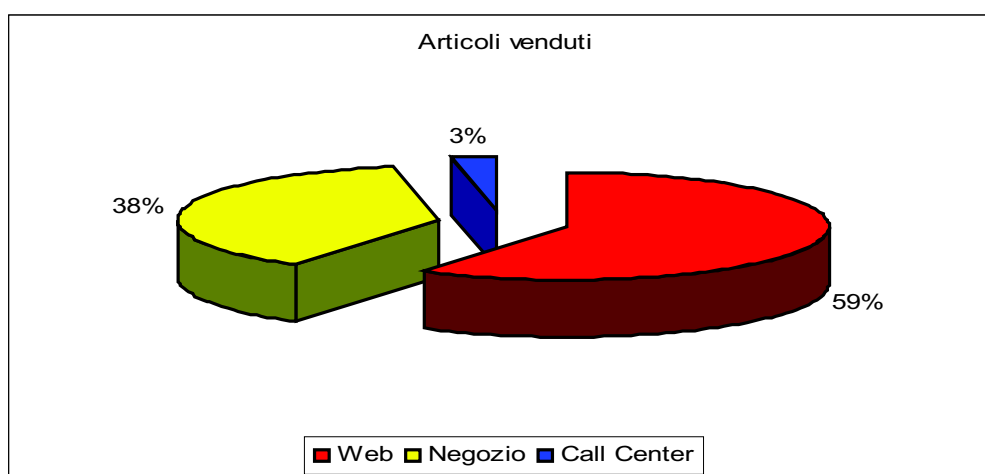
La vendita di 3.886 articoli, con un prezzo medio di circa 60 euro, ha generato nel 2008 entrate pari a 226.927 euro, di cui un 50% è da attribuire al canale web, un 45% agli ordini provenienti dai negozi e il restante 5% dal call center.

Nel 2009 invece i 6.397 articoli venduti hanno permesso di raggiungere un fatturato pari a 385.491 euro, facendo registrare un incremento del 70% rispetto all'anno precedente, con uno scontrino medio che resta sostanzialmente stabile a quota 60 euro circa.

Canale	Articoli venduti	N° ordini	Turn Over
Web	3771	2884	2.7009,1
Negozi	2426	2248	1.6487,2
Call Center	182	140	1.440,4
Totale	6379	5272	5.7897,7

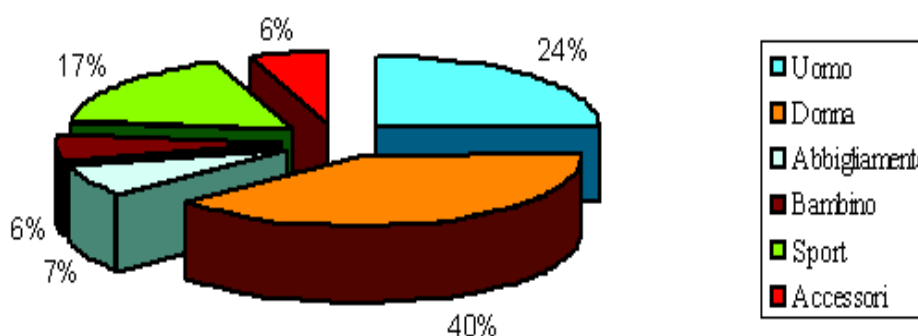
### Riepilogo vendite Bata Home Delivery 2009 per canale

In aumento rispetto al 2008, il web rappresenta senza ombra di dubbio il canale che genera il maggior numero di vendite con il 59% sul totale.



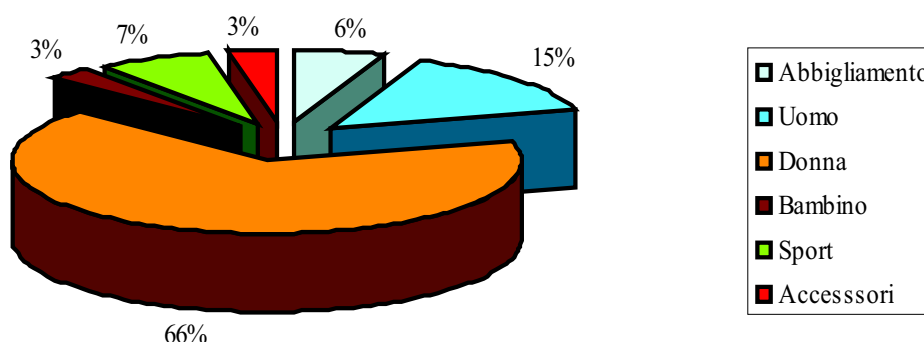
Suddivisione percentuale degli articoli venduti da ogni canale nel 2009

Analizzando più in dettaglio le vendite risulta interessante fare riferimento alla distribuzione per categoria merceologica delle vendite Bata Home. La situazione risulta molto diversa da quanto succede per le vendite fisiche. Nei negozi le categorie maggiormente vendute sono calzature Donna e Uomo che si dividono il 64%, con rispettivamente il 40% per la donna e il 24% per l'uomo. A seguire troviamo calzature e accessori Sportivi con un'incidenza del 17% sulle vendite, Abbigliamento col 7%, Bambino con il 6% e infine gli Accessori col 6%.



Distribuzione vendite Bata totali per categoria merceologica

Sul web invece la predominanza di vendite di calzature femminili è estremamente marcata: coprono infatti da sole il 66% degli articoli venduti. A seguire troviamo le calzature maschili, con una percentuale molto inferiore (15%). Anche le calzature sportive non raggiungono una quantità di vendite elevata (7%) al contrario di quanto succede nei punti vendita fisici. Troviamo poi le categorie Bambino (3%) lievemente superiore alle vendite in negozio, Accessori (3%) e infine l'Abbigliamento (6%).

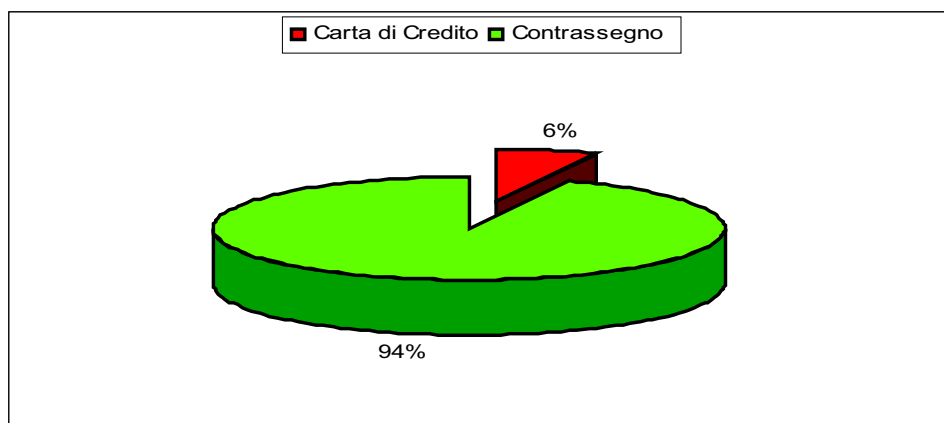


Distribuzione vendite Bata Home per categoria merceologica

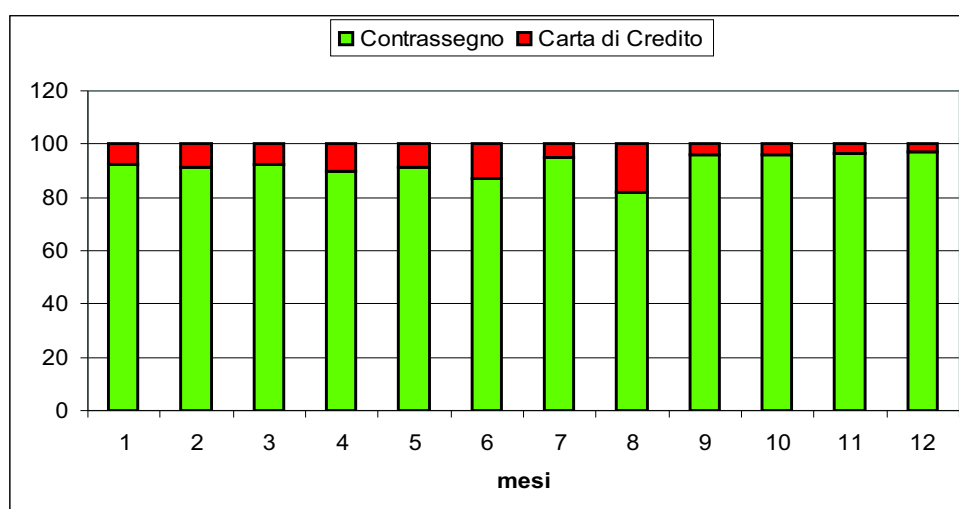
Gli iniziali timori che l'attività web potesse entrare in concorrenza con quella dei punti vendita è ormai un ricordo; nel caso del Bata Home i servizi erogati dal sito si sono integrati in modo sinergico con le attività svolte dai negozi, arricchendo sempre più l'esperienza d'acquisto del consumatore e la sua soddisfazione.

### 3.15.1 - Modalità di pagamento

Per quanto riguarda i pagamenti il 94% degli ordini del 2009 è stato pagato alla consegna, e solo il restante 6% con le modalità Carta di credito, addebito su C/c Banco posta e Postepay. Rispetto al 2008 i pagamenti online sono aumentati solamente di due punti percentuali. Tale sbilanciamento a favore del contrassegno è in netta controtendenza rispetto ai dati sull'eCommerce italiano che vedono il pagamento alla consegna tra gli ultimi posti con un misero 5% nettamente schiacciato dai pagamenti con carta di credito che raggiungono il 70%. A tal riguardo bisogna dire che a causa delle rigide misure di sicurezza che BancoPosta (la banca di riferimento di Bata) impone non sono pochi i pagamenti che non vengono approvati dalla banca e che quindi vanno inevitabilmente ad incrementare la percentuale del contrassegno.



Modalità di pagamento utilizzate durante il 2009 per gli acquisti web



Metodi di pagamento scelti dagli acquirenti web nel corso del 2009 mese per mese

In tutto il 2009 Compar ha ricevuto solo 34 richieste di recesso, che corrispondono allo 0,53% degli articoli venduti. Questo ottimo risultato deriva dalla buona sinergia tra canale online ed offline. Avendo una vasta presenza sul territorio, i clienti Bata che hanno riscontrato problemi di misura, colore o altro, hanno potuto effettuare il cambio presso i punti vendita fisici che nella maggior parte dei casi sono comodi da raggiungere, evitando di ricorrere al diritto di recesso. Non sono stati trascurati neanche quei clienti che non avevano negozi nelle vicinanze della loro abitazioni; per loro le sostituzioni sono state organizzate tramite una triangolazione tra negozio, cliente e corriere, TNT in questo caso. Il corriere si reca a casa del cliente per ritirare l'articolo e portarlo in negozio; successivamente il nuovo articolo viene prelevato dal negozio che ha disponibilità e consegnato direttamente al cliente, senza che quest'ultimo paghi alcun sovrapprezzo. Questi 34 casi riguardano consumatori che per ragioni particolari non hanno voluto il cambio o la sostituzione. Le motivazioni registrate dal customer service Bata relative a questi recessi sono sostanzialmente queste:

- l'articolo non corrispondeva all'idea che il cliente si era fatto guardando la foto online (un rischio che nella vendita online di abbigliamento fa parte del gioco),

- l'articolo era stato ordinato per una ricorrenza (regalo di compleanno, cerimonia, festività) ed era arrivato troppo tardi a causa di svariati problemi .

Per quanto riguarda invece il numero di clienti che si sono recati nei punti vendita per effettuare un cambio merce, senza particolari procedure. Il singolo negozio provvede a risolvere puntualmente il problema del cliente che si presenta con la confezione e lo scontrino iniatogli insieme al pacco.

### **3.16 - Multicanalità: integrazione web-store e comportamento di consumo**

Per i produttori di beni il commercio elettronico offre diverse opzioni:

- adottare in via esclusiva il canale virtuale, come nel caso di Dell,
- adottare, sempre in via esclusiva, il canale virtuale indiretto “breve”, utilizzando allo stadio intermedio uno o più e-tailers,
- realizzare le vendite solamente online, adottando entrambi i canali virtuali descritti,
- ampliare il proprio channel mix con l'aggiunta del canale virtuale del primo e/o del secondo tipo

E' proprio quest'ultimo punto che ha dato spunto a molte iniziative volte a sfruttare le numerose potenzialità che la multicanalità mette a disposizione.

In quest'ottica, ai canali virtuali “puri” si sono aggiunte anche altre formule, che riproducono la base fisica del commercio al dettaglio

In primo luogo, nel caso di molti beni problematici sia di tipo shopping che di tipo specialty la presenza, ormai generalizzata, dei produttori in Internet ha permesso di offrire al consumatore uno spettro più o meno ampio di servizi informativi, i quali hanno risposto svolgendo almeno in parte i loro processi di acquisto in rete, preparando l'acquisto in negozio.

Una seconda possibilità per i retailers consiste nel combinare il negozio fisico con il sito web.

In questo caso le possibilità a riguardo possono essere due:

- integrare i servizi fruibili nel punto vendita con attività di comunicazione e informazione attraverso il sito internet,
- decidere di vendere sia offline che online.

Pertanto tra i dettaglianti fisici puri e i dettaglianti virtuali puri si sono inseriti numerosi dettaglianti ibridi (o “clicks and mortar”), che coniugano aspetti virtuali e aspetti reali offrendo così ai consumatori svariate possibilità.

E' quest'ultimo il caso di Bata che con il Bata Home Delivey ha trovato un ottimo strumento per sviluppare la multicanalità del marchio, coprendo il canale delle vendite a distanza, con un servizio innovativo rispetto ai concorrenti tradizionali. I risultati di vendita dimostrano come il servizio sia stato accolto con favore dai clienti Bata, sia per quanto riguarda le richieste pervenute ai punti vendita, sia per gli ordini raccolti sul sito.

In un'ottica multicanale viene da chiedersi se il cliente online sia lo stesso cliente che si può incontrare nei punti vendita della catena, e soprattutto se questo nuovo servizio ha o meno cambiato il comportamento di consumo del cliente Bata. Certamente i clienti che utilizzano il servizio ordinando da negozio sono gli stessi clienti che frequentano i punti vendita fisici, magari con un minimo di esperienza relativamente alle spedizioni con corriere oppure clienti che decidono di fidarsi del marchio non avendo mai ordinato prima d'ora in questo modo.

Per quanto riguarda i cambiamenti dei comportamenti d'acquisto purtroppo l'azienda non è ancora dotata di sistemi di profilazione degli utenti, per cui un'analisi che porti a delineare in modo completo e approfondito i caratteri e i comportamenti dei clienti non è possibile al momento. La mancanza di dati sui clienti risulta essere una scelta commerciale dell'azienda che non effettua rilevamenti approfonditi e dunque segmentazioni della clientela per due ragioni principali:

- evitare di costringere gli utenti a fornire più informazioni di quante ne siano necessarie per la spedizione, per non creare un blocco negli acquisti,
- onerosità di creazione e gestione di un sistema di rilevamento che possa considerare contemporaneamente tutti i punti di contatto dell'azienda.

Attualmente Compar sta' comunque elaborando un questionario post-vendita da somministrare ai clienti che effettuano acquisti online, per verificare il grado di soddisfazione degli utenti.

Si cercherà qui di seguito di tratteggiare un'analisi qualitativa basata sull'andamento delle vendite, sulle comunicazioni degli utenti registrate dal customer service (tramite e-mail e call center), e sui feedback ricevuti dai punti vendita.

### **3.17 - Il processo di acquisto tra online e offline**

Le scelte riguardanti i canali distributivi concorrono a formare una delle leve fondamentali del marketing mix (prezzo, prodotto, distribuzione e comunicazione) dell'impresa di produzione.

La distribuzione è una fase fondamentale della catena del valore di ogni azienda poiché consente di congiungere offerta e domanda. I canali distributivi assolvono non soltanto una funzione di vendita e di promozione ma anche, e sempre più, un fondamentale ruolo relazionale da intendere come sistema di flussi informativi e cognitivi che collegano l'azienda e il mercato. Ogni singolo canale può quindi contribuire, con i suoi caratteri peculiari, ad una maggiore soddisfazione del cliente e al suo coinvolgimento nell'universo della marca, favorendo la creazione e il consolidamento della relazione. Come abbiamo visto in precedenza, la multicanalità è uno dei trend che caratterizza i processi di consumo attuali ed è al contempo una strategia sperimentata da un numero sempre maggiore di aziende "tradizionali" che vogliono avvicinarsi al mercato in modo più articolato, oltrepassando la logica del singolo canale, solitamente "fisico". Nell'implementare una strategia multicanale ogni azienda cerca di valutare come i diversi canali possono influire sulle attività di vendita, comunicazione e servizio, e deve scegliere quale modalità consente ai nuovi canali di integrarsi efficacemente e senza conflitti, con quelli pre-esistenti. In questo contesto e con questi presupposti anche Bata ha deciso di intraprendere una strategia multicanale. La catena, che già si



sviluppa attraverso negozi diretti e in franchising, ha deciso con il servizio Bata Home Delivery di presidiare anche l'ambito delle vendite a distanza attraverso il nuovo canale virtuale fornendo un servizio, delle caratteristiche uniche (punti vendita come magazzini, tre diversi canali di contatto per accedere al servizio, ecc.), che lo distinguono dalle classiche strategie intraprese dalle aziende che trattano prodotti moda.

I vari contesti virtuali consentono indubbiamente alle imprese di arricchire la qualità dell'informazione e ai consumatori di interagire con i contenuti. Quest'ampliamento dell'assetto distributivo e dei punti di contatto con l'azienda ha comportato una diversa customer experience che al momento sembra soddisfare la clientela, la quale risulta propensa ad una più intensa e continuativa relazione multicanale.

Internet, in quest'ottica di integrazione, ha indubbiamente un forte impatto sul processo d'acquisto ed in particolare sulle strategie che il consumatore può adottare per risolvere la problematicità relativa all'acquisto. Infatti, tale problematicità genera un fabbisogno informativo che la rete contribuisce a soddisfare; iniziamo ad analizzare punto per punto in che modo il web influenza l'acquisto.

### 1. Percezione del bisogno

Internet rappresenta un contesto sociale addizionale in cui il consumatore può ricevere sollecitazioni che stimolano la percezione del bisogno. Con particolare riferimento al sito Bata ciò può avvenire grazie alle immagini della collezione e ai commenti lasciati dagli utenti. La percezione del bisogno alla vista di un cartellone pubblicitario o di una vetrina può portare inoltre il cliente a ricorrere al sito per cercare informazioni in un momento successivo.

### 2. Ricerca delle informazioni

Il web mette a disposizione un gran numero di fonti informative relative ai prodotti e al loro utilizzo disponibili in modo indipendente dal contatto diretto con i prodotti. Il contributo di internet nell'affrontare le problematiche legate all'acquisto è pertanto notevole: il maggior livello di trasparenza degli attributi dei prodotti, delle loro modalità d'uso e dei benefici da essi generati riduce senza dubbio la problematicità intrinseca del prodotto. Grazie alla disponibilità di informazioni provenienti da diverse fonti sul prodotto e il suo utilizzo il consumatore riesce a definire meglio i propri obiettivi e quindi i risultati che si prefigge di ottenere con l'acquisto del prodotto in oggetto, riducendo così il livello di incertezza propria del consumatore. Questa maggior accessibilità delle informazioni via web produce un aumento del potere contattuale consumatori, avendo questi ultimi una disponibilità quasi illimitata di alternative online e quindi di scelta. Internet è attualmente lo strumento più utilizzato dai consumatori per ricercare informazioni su prodotti e servizi. Essere presenti online con un sito ricco e interessante favorisce l'azienda in termini di fidelizzazione, posizionamento e visibilità. Da quando Bata ha lanciato il nuovo sito eCommerce molti clienti lo utilizzano per vedere in anteprima le nuove collezioni, informarsi sui prezzi, tenersi aggiornati sulle promozioni presenti nei punti vendita, sulle nuove aperture. Le informazioni non solo sono disponibili facilmente ma stimolano anche a cercarne delle altre

nel negozio fisico. Il personale di vendita ci informa infatti che molto spesso i clienti si recano in negozio chiedendo di vedere un preciso articolo indicando il codice prodotto visto sul catalogo online, ciò significa che il consumatore arriva nel punto vendita già informato e con idee maturate durante la visita online. I punti vendita, come il customer service, vengono inoltre contattati per avere chiarimenti sul servizio di Home Delivery, le domande più frequenti riguardano i tempi di consegna e le modalità di pagamento. I clienti, pur avendo a disposizione una sezione del sito che spiega il tutto, preferiscono spesso avere un'interazione personale che li rassicuri prima di effettuare l'ordine online.

### 3. Valutazione delle alternative

Il web fornisce all'utente un grandissimo numero di strumenti e siti che lo assistono nel processo di acquisto in particolar modo nella delicata fase di analisi comparativa delle numerose alternative che lo stesso web offre. Considerando la problematicità derivante dalla varietà di alternative, la disponibilità di informazioni dettagliate sui prodotti e sulle varie marche, gli strumenti per comporre in tempi rapidi il set delle alternative e i siti comparativi consentono di affrontare tale complessità in modo agevolato. Online, dunque, gli utenti Bata possono confrontare le calzature con i prodotti della concorrenza. La comunicazione dei prezzi e dei materiali è molto chiara e permette una valutazione completa. La condivisione di esperienze e opinioni è possibile, (attraverso i commenti ai prodotti) anche se limitata. La presenza di una capillare rete distributiva garantisce inoltre, anche ai clienti più tradizionalisti e legati alla fisicità del negozio, di valutare e provare i prodotti della collezione Bata in modo ordinario. In questa fase del processo, al cliente che non trova il colore o la taglia dell'articolo desiderato nel punto vendita, viene proposto il ricorso all'Home Delivery. Il personale di vendita propone il servizio e spiega in modo dettagliato la procedura di richiesta, ma ribadisce sempre anche la possibilità di effettuare l'acquisto in seguito direttamente dal sito.

### 4. Acquisto

La possibilità di acquistare il prodotto prescelto, allo stesso prezzo, attraverso diversi canali fornisce al consumatore l'opportunità di scegliere tempi e modalità d'acquisto in base alle sue esigenze. Le determinanti di scelta del canale sono molteplici (comodità, familiarità con il canale, ecc.) ma per ogni opzione il consumatore sa di poter fare affidamento sul personale Bata. Anche chi decide di usufruire del servizio Home Delivery, ma non possiede le conoscenze informatiche per accedervi dal sito Internet, può contare sull'assistenza degli addetti vendita o del call center.

### 5. Post-vendita

L'ultima fase del processo decisionale di acquisto espande i suoi orizzonti al fenomeno più ampio del consumo e della customer satisfaction. I clienti che effettuano ordini HD, online o dal negozio, contattano spesso il customer service Bata per chiedere rassicurazioni circa il corretto inserimento dell'ordine, informazioni sui tempi di consegna, o per segnalare ritardi. Nel momento di ricezione dell'ordine il consumatore può sperimentare un divario rispetto alle proprie aspettative, sia che

queste fossero originate dalla visione della foto online, che dalla prova della calzatura in negozio. In questi casi la politica di gestione dei reclami e dei resi è comune a tutti i canali: il cliente può recarsi in qualsiasi punto vendita diretto e chiedere il cambio, o la sostituzione dell'articolo con un altro di pari prezzo. È previsto anche l'esercizio del diritto di recesso ma, come abbiamo visto, viene richiesto solo in rarissimi casi in quanto i consumatori apprezzano la possibilità di interagire fisicamente con l'azienda in questa particolare fase. Questa possibilità di alternanza tra fisico e virtuale è uno dei punti di forza del servizio Bata Home Delivery. Specialmente in una fase così delicata, come la richiesta di cambi/sostituzioni, la soddisfazione del cliente è cruciale, in quanto si rischia che un'ulteriore stress del cliente danneggi irreparabilmente la sua opinione dell'azienda e del marchio. Infatti, un elevato livello di soddisfazione derivante dall'esperienza di acquisto-consumo porterà direttamente al riacquisto e genererà una comunicazione positiva (un Web shopper molto soddisfatto dall'esperienza online è per il 73% più propenso a ripeterla e per il 75% maggiormente disposto a consigliarla ad altri), facendo diventare in questo modo il consumatore una fonte di informazioni e un soggetto influenzatore in altri processi di acquisto entrando così nel communication mix dell'impresa. Al contrario, l'insoddisfazione provocherà nel consumatore la reazione opposta sia sul piano comunicativo sia in relazione a futuri riacquisti. In questa fase il ruolo del personale di vendita è fondamentale, la buona gestione di un reclamo o di un problema del consumatore può infatti minimizzare l'insoddisfazione generata dall'acquisto "sbagliato" e anzi favorire l'atteggiamento del cliente verso il punto vendita, tanto da considerarlo per acquisti successivi. Il customer service, attraverso mail e telefono si adopera sempre per soddisfare le richieste post-vendita dei clienti Bata, segnalando il punto vendita più vicino al cliente, e dando istruzioni precise a chi non sa come procedere per effettuare il cambio. Utilizzando anche internet come canale di comunicazione, le informazioni viaggiano in maniera bi-direzionale dall'azienda verso i clienti e viceversa, non solo in caso di problemi. Alcuni clienti scrivono anche per congratularsi del servizio e per comunicare all'azienda la cortesia del negozio che li ha assistiti. Ciò consente all'impresa di acquisire conoscenza circa le richieste di prodotto, la qualità del venduto, le performance del servizio e le potenzialità del mercato.

Da queste considerazioni viene fuori come, attraverso Internet, si possa aumentare l'efficienza del processo d'acquisto incrementando l'importante rapporto tra risultati conseguiti e impegno profuso dal consumatore, a parità di efficacia.

Internet non rappresenta però unicamente una panacea per i consumatori e per i loro bisogni. La ricerca e la selezione di informazioni e la valutazione delle alternative continuano a restare delle fasi complesse del processo d'acquisto che richiedono un certo impegno. Il web infatti, con la sua esplosione di informazioni messe a disposizione dei consumatori, in certi casi, può creare confusione e difficoltà. Il mondo virtuale, con il suo straordinario sviluppo degli ultimi anni, ha reso praticamente illimitate non solo le informazioni reperibili ma anche le relative fonti, dilatando la problematicità percepita e da affrontare nell'ambito della ricerca delle informazioni e della valutazione delle alternative. Questo boom informativo costituisce da una parte un ottimo arricchimento delle possibilità di conoscenza del consumatore, e dall'altra implica elevati costi

cognitivi per affrontare la complessità del potenziale disponibile in rete. Si viene a creare in questo modo un trade-off tra i costi di accesso all'informazione, notevolmente ridotti, e i costi di ricerca selettiva ed elaborazione dell'informazione che potrebbero scoraggiare alcuni consumatori. L'aspettativa di questi ultimi è pertanto quella di poter essere supportati non solo nella fase di ricerca e selezione delle informazioni, ma anche in quella di valutazione delle alternative. Ciò si realizza in particolare attraverso strumenti software, denominati appunto “agenti software”, che sono dei programmi che lavorano per conto di un utente umano, col fine di aiutarlo e consigliarlo nella scelta tra più prodotti. Un agente software ha fundamentalmente due funzioni:

- facilitare la selezione dei negozi, dei marchi e dei prodotti in base alle preferenze personali dei consumatori,
- contribuire a creare una migliore comprensione della domanda ai produttori o ai venditori.

Gran parte di questi meccanismi sono rappresentati dai “sistemi di raccomandazione” elettronica : si tratta di strumenti software che consentono di comprendere il sistema di preferenze multi-attributo dei consumatori in relazione ad un particolare dominio o categoria di prodotto, e si basano su una fase di apprendimento in cui il consumatore fornisce all'agente le informazioni sulle sue preferenze soggettive. Infine il sistema si adopera per formulare un elenco ordinato delle varie alternative sulla base della sua comprensione della struttura di preferenze.

Tali sistemi di raccomandazione sono fundamentalmente di due tipologie diverse con differenti meccanismi di funzionamento, spesso utilizzati in parallelo dalla stessa azienda.

- Filtraggio collaborativo: sistemi di raccomandazione che forniscono al consumatore un elenco di suggerimenti basati su opinioni e comportamenti d'acquisto di persone affini; in sostanza vengono estratte delle porzioni della storia d'acquisto di persone con un profilo simile. Essi prevedono le preferenze di una persona come combinazione lineare ponderata (nei casi più semplici si tratta di una semplice somma ponderata) delle persone affini. Questi sistemi presentano però dei limiti pesanti che non li rendono particolarmente affidabili: le informazioni possono essere usate solo quando le preferenze sono già state espresse o quando diventano accessibili nel data base, non possono essere utilizzati per i nuovi prodotti e non forniscono alcun tipo di spiegazione dei suggerimenti forniti.

- Filtraggio dei contenuti: sistemi di raccomandazione basati su un software che necessita di alcuni vincoli per funzionare, come ad esempio la gamma di prezzo, il colore del prodotto, ecc. In questo modo il sistema fornisce dei suggerimenti sulla base delle preferenze dei consumatori in merito a particolari attributi e proprio per questo, a differenza del precedente, è adatto anche per i nuovi prodotti.

In entrambi i casi l'agente produce come risultato una lista di preferenze che rispondono agli input inseriti, generalmente ordinati in termini di rilevanza. Così gli agenti possono aiutare e sostenere i consumatori nella scelta tra dettaglianti, nella ricerca di un prodotto o servizio in diversi negozi e ordinare i risultati ottenuti in base a criteri scelti dal consumatore stesso (spesso il prezzo). Come già anticipato in precedenza i due agenti forniscono buoni risultati se utilizzati insieme. La strategia

ottimale di utilizzo degli agenti individua due passaggi: per la selezione dei prodotti disponibili, al fine di individuare un sottoinsieme di alternative valide, è consigliato utilizzare un'agente a filtraggio collaborativo, mentre per aiutare il consumatore ad eseguire un accurato confronto tra alternative gli agenti a filtraggio dei contenuti risultano maggiormente funzionali.

Gli strumenti che internet mette a disposizione degli utenti sono molteplici e permettono svariati benefici in termini di efficienza, efficacia e soddisfazione:

- diminuzione delle asimmetrie informative tra consumatori, in particolar modo nei mercati più differenziati,
- aumento della qualità dell'informazione disponibile, per esempio per quanto riguarda il prezzo consentendo al consumatore di conoscere e separare le varie componenti del valore finale,
- memorizzazione di enormi quantità di dati generati dinamicamente e in modo customizzato, accessibili in qualsiasi momento, da qualsiasi luogo, in maniera praticamente istantanea e organizzabili in base a vari parametri,
- facilitazione nella previsione della customer satisfaction dopo l'uso.

Tutto ciò però non deve far dimenticare che qualunque strumento, per quanto eccezionale sia, se utilizzato in malo modo o da persone sbagliate può rilevarsi deleterio. La possibilità di manipolare sistematicamente i consumatori nei mercati virtuali attraverso la progettazione di supporti digitali per la decisione risulta quanto mai elevata. Gli aiuti elettronici possono influenzare molto il comportamento dei consumatori i quali, non sapendo sempre ciò di cui hanno voglia o bisogno ed essendo spesso sensibili alle influenze, si vedono imporre dei modelli di preferenze che sono “costretti” a far diventare propri. Appare pertanto evidente la necessità di un'accurata valutazione della qualità, non solo dell'informazione, ma anche e soprattutto della sorgente. A questo proposito risulta di particolare rilevanza conoscere la proprietà degli eventuali agenti software utilizzati. E' noto che le preferenze umane in termini di decisioni sono influenzabili in modo sistemico e prevedibile: la semplice modifica della composizione del set di attributi del prodotto inclusi nell'interfaccia del programma di raccomandazione può influenzare l'importanza relativa dei diversi attributi nella mente del consumatore. Per esempio l'aggiunta di un nuovo attributo nell'elenco iniziale gli può far acquisire sin da subito una notevole rilevanza rispetto agli altri (“effetto inclusione”). Questo meccanismo influenza in modo evidente il comportamento del consumatore, anche in assenza dell'agente, come offline. Pertanto il limite più grande degli agenti intelligenti è senza dubbio rappresentato dalla possibilità che comportamenti non trasparenti di produttori o dettaglianti possano manipolare i consumatori a loro vantaggio.

### **3.18 - Comportamenti del cliente tra online e offline**

In ogni fase del processo di acquisto il cliente Bata può utilizzare diversi canali, andando ad integrare processi online ed offline con modalità alternate e deviate. Possiamo distinguere alcune tipologie di comportamento esemplificative:

- Dal sito al negozio

Il cliente visita il sito Internet Bata per conoscere modelli e prezzi della nuova collezione. Confronta la proposta con altri marchi, navigando su altri siti. Attraverso i filtri di ricerca individua alcuni modelli Bata di suo gradimento. Preferisce interagire fisicamente con il prodotto, quindi si reca in negozio e chiede agli addetti vendita di provare quei particolari modelli, indicando il codice articolo visto sul sito. Acquista offline.

- Dal negozio al sito

Il cliente fa shopping in uno dei tanti negozi Bata del Paese. Guarda gli articoli a scaffale, prova qualche modello, si fa consigliare da amici e commessi ma alla fine non acquista. Nei giorni successivi, mentre lavora al computer, decide di visitare alcuni siti di calzature, tra cui anche il sito Internet Bata. Ritrova l'articolo che l'amica gli aveva consigliato in negozio e che aveva già provato, e decide questa volta di acquistarlo (online) e magari di aggiungere all'ordine anche un "nuovo arrivo" che non aveva visto in negozio.

- Dal negozio al Bata Home Delivery

Il cliente visita il negozio Bata, trova un articolo di suo gradimento ma in quel momento la sua taglia è esaurita. L'addetto alla vendita gli presenta la possibilità di ordinare quello stesso articolo e riceverlo comodamente a casa dopo 5 giorni lavorativi. Il cliente accetta, compila e firma il modulo d'ordine e pagherà le calzature al momento della ricezione del pacco a domicilio.

- Alternato

Le tipologie di comportamento alternato possono portare ad una serie innumerevole di situazioni specifiche, qui cercheremo di riproporre le due situazioni che i negozi e il customer service hanno rilevato più frequentemente.

a) Il cliente naviga su un portale tematico e vede un banner Bata. Decide di visitare il sito Bata quindi clicca il banner. Nella vasta collezione presente sul sito scopre un modello che gli piacerebbe acquistare, e attraverso lo "store locator" individua il punto vendita a lui più vicino che possiede quell'articolo. Si reca presso il negozio e prova quel modello, e altri della collezione. Acquista la calzatura per cui si era recato al negozio, ma pensa che anche le altre che ha provato erano comode. Nei giorni successivi, camminando con le sue nuove scarpe Bata, decide di acquistare anche l'altro modello provato e questa volta non avendo tempo, o voglia, di recarsi al negozio, acquista comodamente sul sito e riceve le calzature a casa.

b) Il cliente si trova in una località di vacanza e nel suo tempo libero visita il negozio Bata. Vede dei modelli di suo gradimento ma non trova la taglia. L'addetto alla vendita gli propone di effettuare l'ordine con Home Delivery ma il cliente non è molto propenso: è in vacanza e a casa non c'è nessuno che può ritirare il pacco. L'addetto alla vendita gli comunica che gli articoli che ha visto nel negozio sono presenti anche sul sito Internet e che se vorrà, una volta tornato a casa, potrà ordinarli anche online. Il cliente termina la vacanza e tornato al lavoro decide di visitare il sito

Internet Bata. Ritrova l'articolo che voleva acquistare in vacanza e individua il negozio più vicino a lui che lo possiede. Si reca al negozio e lo acquista.

Ovviamente questi esempi, pur essendo i più frequenti incontrati in questo anno di attività, non sono esaustivi: le casistiche sono molteplici e articolate. L'uso stesso del sito non è solo di appoggio per la ricerca di informazioni. Sono molti gli utenti che utilizzano il web per tutto il processo di acquisto. Si tratta per esempio di persone che si trovano in zone della penisola particolarmente disagiate o poco servite da infrastrutture (es.: isole, zone montuose), o che hanno molta familiarità con la tecnologia, o che hanno poco tempo libero. Ci sono anche clienti, che possiamo definire "fashion victim", che per acquistare una particolare calzatura utilizzano tutti i canali a loro disposizione, indipendentemente da vantaggi in termini di costi o tempo.

Quando si pensa all'acquisto su Internet, ci si riferisce di solito ad un comportamento di ricerca per un determinato prodotto, già preventivato e già pianificato nella propria spesa. In realtà, la crescente familiarità che si ha con Internet e, nello specifico, con i siti di commercio elettronico, sta mutando l'atteggiamento degli utenti. Si può affermare che anche online avvengono casi di shopping d'impulso: alcuni, infatti, si lasciano tentare dalle immagini del catalogo e ordinano senza aver preventivato l'acquisto, proprio come può accadere in un negozio tradizionale. Gli elementi che favoriscono anche questa tipologia di acquisti sono senza dubbio la presenza di una marca nota, come lo è Bata, e la sua presenza fisica sul territorio che rassicura anche gli utenti più scettici, oltre ad un processo di scelta ed acquisto semplice e intuitivo.

Facendo riferimento ai soli ordini ricevuti tramite il canale web, possiamo cercare di definire un profilo del cliente Bata online. Gli utenti di [www.bata.it](http://www.bata.it) sono nella maggioranza dei casi persone che conoscono il marchio Bata nell'offline, e hanno effettuato almeno un acquisto presso i punti vendita fisici. Arrivano sul sito cercando la marca sui motori di ricerca o digitando direttamente l'url del sito, magari in seguito alla visione del catalogo cartaceo o di una visita in un negozio. Sono persone che utilizzano Internet prevalentemente a lavoro e visitano il sito per vedere in anteprima la collezione, ma anche per informarsi sui prezzi, sui vari modelli e sui punti vendita, tornando anche più volte a navigare tra le pagine per controllare nuovi arrivi e promozioni.

Tra questi, gli utenti che decidono di acquistare online sono solitamente persone che hanno poco tempo libero a disposizione o poca voglia di spostarsi; possono essere sia clienti che hanno una maggiore familiarità con la tecnologia e hanno già effettuato precedenti acquisti via Internet (con altri operatori), sia persone che pur non avendo particolare confidenza con la Rete, acquistano online convinte dalla fiducia che ripongono nel marchio e nell'azienda.

In base alle informazioni di cui disponiamo possiamo con ragione ipotizzare che il prototipo del cliente Bata online sia:

- donna,
- tra i 20 e 45 anni,
- lavoratrice,
- dell'area Centro Sud.

Si tratta di donne che fanno parte di quella quota (aumentata notevolmente negli ultimi anni), di popolazione femminile italiana che lavora. Gestiscono casa, figli, lavoro, e ovviamente hanno meno tempo per sé. Ciò comporta una serie di cambiamenti nelle loro scelte e modalità di acquisto. Lavorando spesso al computer trovano nell'eCommerce un valido aiuto per soddisfare le esigenze personali in modo veloce e senza vincoli di orari. A prova di questo non solo i dati sulle vendite web che vedono le calzature femminili al primo posto tra le categorie vendute, ma anche le e-mail raccolte dal customer service rivelano una maggiore richiesta di informazioni e feedback da parte delle utenti donne.

### **3.19 - Multicanalità e fedeltà all'impresa**

Online e offline rappresentano per Bata due ambiti che si integrano coerentemente in Bata Home Delivery, e permettono di coprire tutte le fasi della relazione con il cliente riportate precedentemente (dal primo contatto al post-vendita). Per l'azienda i vantaggi che risiedono nell'utilizzare più punti di interazione e di vendita sono sostanzialmente:

- il raggiungimento di una maggior efficienza nella soddisfazione del cliente,
- la possibilità di espandere i mercati target, attraverso l'ampliamento dei canali di contatto con l'azienda,
- indirizzare la propria offerta a segmenti diversi rispetto alle modalità di fruizione e alle occasioni di consumo,
- utilizzare diversi canali nell'ambito della relazione con lo stesso cliente o segmento in base alle singole esigenze,
- incrementare la percezione di marca, il livello di servizio e la possibilità di acquisti ripetuti.

L'evoluzione del consumatore, degli strumenti a sua disposizione e dei suoi processi d'acquisto dischiude nuove opportunità di marketing per le imprese: mediante una corretta gestione della multicanalità, diventa infatti possibile creare nuovo valore per il cliente, aumentare la sua soddisfazione e la sua fedeltà alla marca. I clienti non ragionano in termini di canali. Presumono che un brand fornisca la stessa esperienza quando si acquista un prodotto o un servizio in qualsiasi canale loro accessibile. Inoltre i clienti che manifestano comportamenti d'acquisto su molteplici canali hanno una percezione migliore dell'offerta. Attraverso un buon livello di coordinamento, si può fornire un'esperienza che soddisfi le aspettative del cliente in ogni contesto in cui l'azienda si propone, trasmettendo affidabilità, competenza e attenzione al cliente che consentono di affievolire la percezione di rischio tipica degli ambienti virtuali. La soddisfazione del cliente sul canale online, va inoltre ad influenzare positivamente anche le vendite e la percezione della marca offline, e viceversa. Il servizio Bata Home ha riscosso in questo senso un ottimo successo dal suo lancio ad oggi. La fiducia dei clienti verso il canale online si è notevolmente sviluppata come dimostrano i dati delle vendite, tenendo conto della situazione di recessione economica che si sta attraversando.



Un'altra importante conseguenza di questa nuova attività di Bata è il ritorno in termini di immagine. Il fatto che l'azienda sia oggi presente su Internet con un sito molto più curato e ricco del precedente e che offra un servizio integrato tra online e offline per soddisfare i clienti in diverse situazioni di consumo, ha sicuramente rafforzato e ampliato la conoscenza e le preferenze verso l'insegna; infatti i clienti soddisfatti dal servizio eCommerce sono per il 60% più positivi verso l'azienda a dimostrazione del fatto che il web contribuisce a migliorare la brand affinity e la percezione dell'azienda in generale.

### **3.20 - Considerazioni finali sul Bata Home Delivery**

L'introduzione del servizio in Compar è stata una scelta strategica definita dai vertici del Gruppo Bata, che hanno ritenuto opportuno diffondere l'innovativo progetto della Repubblica Ceca anche alle altre compagnie Bata nazionali. Per un'azienda fortemente concentrata sui punti vendita come Compar, la messa a punto di tale servizio ha richiesto tempo e risorse. Il 2008 è stato dunque un anno di verifica in cui l'azienda ha dovuto dedicare la maggior parte delle risorse destinate a questo progetto per la formazione del personale, l'organizzazione logistica e l'adattamento della struttura aziendale. Si è trattato di introdurre la nuova realtà delle vendite a distanza in un'azienda il cui business si concentrava da sempre sui punti vendita fisici, fulcro di tutte le strategie e scelte aziendali, e in un settore, quello calzaturiero, in cui ancora nessuno dei maggiori concorrenti Bata si era addentrato. Nonostante si potesse far riferimento all'esperienza positiva di Bata Repubblica Ceca, il management Compar ha scelto una linea di sviluppo prudente, vista la novità del progetto per la realtà italiana. La crescita e lo sviluppo di Bata Home sono stati comunque lenti ma costanti, e i primi risultati ottenuti in termini di vendite, soprattutto dal canale eCommerce, hanno indubbiamente attenuato i timori iniziali.

Dopo un 2008 di "prova", Bata Home ha chiuso il 2009 con prospettive incoraggianti sullo sviluppo e la crescita del servizio. L'attuale congiuntura economica sfavorevole ha portato però ad un ridimensionamento delle risorse disponibili. In un periodo di crisi delle vendite, comune a tutti i prodotti di consumo, i mezzi a disposizione dell'azienda sono assolutamente limitati e le decisioni di investimento vanno comprensibilmente a penalizzare gli ambiti aziendali considerati accessori, come il web, privilegiando invece il fulcro del business Bata e cioè i punti vendita. Il canale web risulta quindi per ora relegato ad un ruolo marginale nella strategia complessiva dell'azienda, che purtroppo non può dedicargli risorse adeguate per apportare alcuni necessari miglioramenti che sicuramente gioverebbero alla customer experience online.

Bisogna comunque considerare che con investimenti minimi Compar è riuscita, dal 2008 ad oggi, a raggiungere con Bata Home dei buoni risultati, paragonabili a quelli di un piccolo punto vendita Bata fisico, ottenendo credibilità e fiducia anche nel nuovo contesto online. Il merito di questo successo va sicuramente attribuito alla bontà del progetto originario e all'ottima integrazione tra online e offline che Compar ha saputo realizzare nell'implementazione del sistema.

Le prospettive future per questo servizio multicanale sono quindi positive nonostante la condizione economica attuale non sia delle più favorevoli. È tuttavia necessario sottolineare come attualmente

Bata sia favorita dall'assenza di catene specializzate concorrenti nel contesto web, e possa quindi godere del vantaggio dei primi in tale ambiente. In questo contesto sembrerebbe che il potere acquisito offline venga considerato da Compar un driver sufficiente a portare clienti potenziali sul sito e che la politica di vasto assortimento e buon rapporto qualità/prezzo non abbia bisogno di ulteriori spinte per convertire gli utenti in acquirenti.

La notorietà del marchio Bata e la sua capillarità distributiva hanno sicuramente permesso di eliminare il "blocco" di molti utenti verso gli acquisti online dovuto alla mancanza di fiducia verso i rivenditori che non hanno presenza fisica sul territorio; tuttavia questo non sarà più sufficiente nel prossimo futuro. È infatti ragionevole ipotizzare che la sfida dell'eCommerce verrà raccolta anche da altri operatori, click and mortar o pure player, e quando ciò avverrà saranno sicuramente necessari interventi più strategici per riuscire a conservare il vantaggio acquisito in questo periodo iniziale.

Anche il punto vendita Bata virtuale dovrebbe riassumere i caratteri che si rendono indispensabili per costruire una relazione duratura ed interattiva con il consumatore finale, che, nel sistema moda, è basata sempre più su aspetti emozionali ed esperienziali. Il sito gode già di una buona visibilità grazie alla sinergia con i punti vendita, che sono il principale, e il più affidabile strumento di comunicazione per Bata, al catalogo cartaceo e alle campagne web fatte, sulle quali bisognerà investire di più in futuro; ma per conquistare la maggior parte degli acquirenti online gioverebbe sicuramente un miglioramento dell'impatto creativo con esposizioni più versatili utilizzando nuovi sistemi di layout e una maggiore attenzione alla community. Portare online la propria comunità di clienti innescando processi di condivisione di esperienze, identificazione e fidelizzazione rappresenta la base per sostenere processi di sviluppo futuri dell'organizzazione, non solo per l'area eCommerce. Il sito ha infatti un ruolo importante nell'affiancare la catena tradizionale, sia per l'influenza sul processo di acquisto, sia per il fatto che permette all'azienda di arrivare anche in zone dove potrebbe non essere conveniente aprire un ulteriore punto vendita. Una maggiore attenzione in termini di risorse, per il canale online permetterebbe di sfruttare molto di più le potenzialità, in termini di interattività e relazione, che Internet può offrire all'azienda.

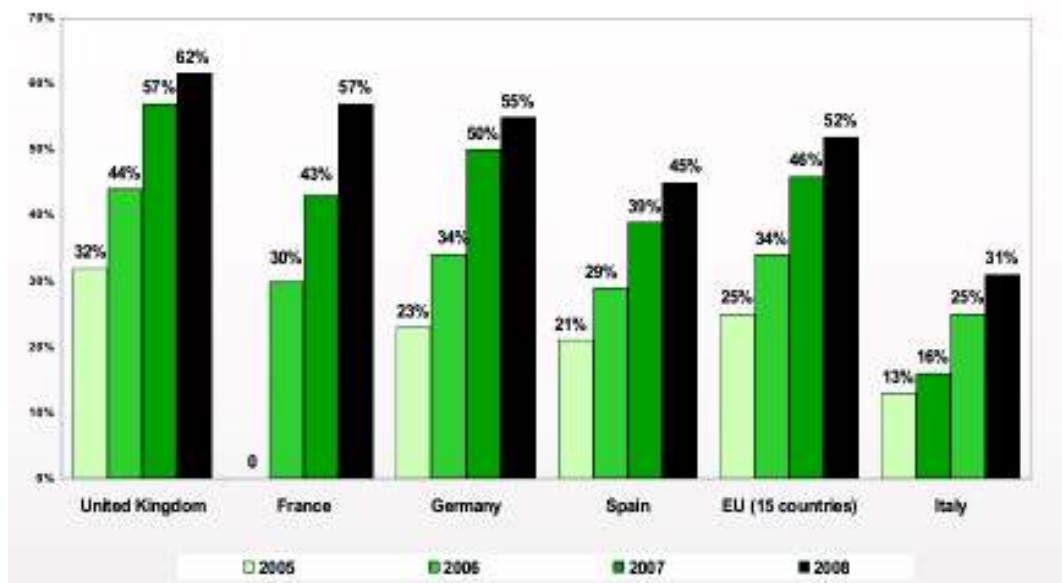
Un'ulteriore passo avanti è rappresentato dalla realizzazione di un'esperienza multicanale cercando di adottare un approccio il più individualizzato possibile; tale sfida non rappresenta soltanto una strategia che frutta un utile d'impresa. Essa ha come obiettivo ultimo la costruzione di relazioni durature con i clienti, cercando, tramite l'interazione, di massimizzare il valore nel tempo dei clienti stessi. La relazione interattiva, in quanto bidirezionale e collaborativa tra domanda e offerta, offre buoni vantaggi a entrambe le parti coinvolte. In primis genera un effetto positivo sulla customer satisfaction; la soddisfazione relativa al prodotto acquistato crea la base per la fidelizzazione del cliente e quindi per la riproduzione del rapporto in futuro. L'interazione, inoltre, favorisce l'apprendimento sia del consumatore che dell'impresa (learning by relationship), offrendo a quest'ultima idee, suggerimenti, spunti di riflessione e critiche per poter migliorare l'intero sistema.

Internet e i nuovi media dovrebbero quindi conquistare un posto di rilievo nelle strategie di un'azienda orientata al cliente come Bata, diversamente si rischia di subire ben presto un sorpasso irrecuperabile da parte dei concorrenti.

## CONCLUSIONI

La situazione dell'eCommerce B2C in Italia è rappresentata da due insiemi di dati apparentemente contraddittori. Secondo una prospettiva "assoluta" il valore dell'eCommerce in Italia ha superato di poco, nel 2009, i 5,8 miliardi di euro, continuando una corsa che lo vede crescere da sempre, a tassi superiori rispetto agli USA e alla media europea. Vi è però una seconda prospettiva "relativa", meno soddisfacente. I Web shopper in Italia, 8 milioni circa, pari al 19% degli Internet User, sono ancora in numero molto contenuto se paragonati a quelli di Francia (19 milioni pari al 54% degli Internet User), UK (28 milioni pari a oltre il 70% di Internet User) e Germania (33 milioni pari a poco più del 60% degli Internet User). Ma soprattutto la penetrazione sul totale vendite retail è ancora inferiore all'1%, con significative differenze tra comparto e comparto: il Turismo online rappresenta ormai circa il 10% delle vendite complessive di prodotti turistici, mentre l'acquisto online di altre categorie merceologiche, che incidono molto sul totale consumi degli italiani, come il Grocery e l'Abbigliamento, sono ancora su valori trascurabili (largamente inferiori all'1%) se confrontati con le vendite offline. Il "gap" con i principali mercati europei paragonabili all'Italia, per dimensioni del mercato potenziale e popolazione, è significativo. I motivi di questo divario sono diversi, tenendo presente che il numero degli Internet User italiani non è drasticamente inferiore a quello degli omologhi paesi europei.

La motivazione principale deriva dal fatto che l'Italia arriva soltanto oggi ad una fase di passaggio che altri paesi hanno sperimentato prima di noi. Solo recentemente infatti, gli acquisti online hanno smesso di essere un'esperienza per pochi, e stanno diventando gradualmente una realtà diffusa anche agli Internet User meno esperti. I limiti strutturali, come la scarsa penetrazione della banda larga (che nel nostro Paese ha una diffusione del 31% contro il 62% dell'UK o il 57% della Francia) e le poche infrastrutture e piattaforme (come il satellitare, la televisione multicanale interattiva, il miglioramento nelle simmetrie di down-upload), i costi e l'efficienza della logistica distributiva, la bassa popolazione "in rete", i timori per i pagamenti con carta di credito e la mancanza di una cultura del web sono alcuni dei fattori a cui viene spesso attribuita la colpa della scarsa diffusione del commercio elettronico in Italia.



Dotazione della connessione domestica a banda larga a Internet nei principali Paesi europei.

Questi elementi sono sicuramente colpevoli di aver ritardato lo sviluppo di questo canale, ma attualmente non possono più essere considerati come freni alla crescita. Quelle che sembrano invece essere le criticità maggiori del canale eCommerce nel nostro Paese sono le resistenze culturali tipiche del consumatore italiano e allo stesso tempo un sistema dell'offerta che fatica a rinnovarsi e a proporsi nel contesto virtuale.

Internet ha introdotto comunque cambiamenti significativi nei comportamenti di acquisto dei consumatori, sia direttamente, attraverso le azioni di eCommerce, sia indirettamente, rendendo disponibili informazioni, interattività e un nuove opportunità per il marketing relazionale. Il mondo del web rappresenta pertanto un mezzo del tutto innovativo se paragonato alle tecnologie tradizionali, proprio perchè offre la possibilità di impostare e gestire, a basso costo, in tempi contenuti e indipendentemente dalle distanze fisiche, dialoghi interattivi con il consumatore. L'influenza della Rete è riscontrabile in tutte le fasi del processo di acquisto, dalla percezione del bisogno fino alla gestione del post-vendita permettendo in ogni momento di sfruttare le potenzialità di comunicazione individualizzata (one to one) e interattiva impresa-consumatore e i dialoghi tra consumatori (many to many). Si assiste inoltre ad una scomposizione e ricomposizione del processo tra attività online e attività offline, a cui si aggiungono comportamenti che si svolgono unicamente, o per la maggior parte, online. Il web sta diventando sempre di più un elemento quotidiano e ogni consumatore lo introduce in varia misura nelle proprie abitudini comportamentali, ma mentre la ricerca di informazioni è divenuta una prassi consolidata, effettuare la transazione nel contesto virtuale necessita di maggiori considerazioni.

La mancanza di fiducia dei consumatori verso gli acquisti eCommerce risulta essere uno degli scogli fondamentali, se non il principale, da superare per convertire un utente di un sito in acquirente online. Il canale virtuale deve infatti subire gli effetti della separazione spaziale e temporale tra acquirente, venditore e prodotti, che rendono difficoltosa l'identificazione del

sogetto offerente, innalzando così il rischio percepito dal consumatore. La costruzione di un rapporto di fiducia online risulta quindi più difficoltoso, ed è considerevolmente influenzato dall'esito e dallo stato d'animo connesso sia al primo contatto tra cliente e operatore, sia al rispettivo primo contatto con il commercio elettronico. Alcuni elementi che possono efficacemente comunicare e accrescere il livello di fiducia nei contesti virtuali sono:

- la presenza di una marca conosciuta offline e apprezzata dal consumatore,
- un certo grado di personalizzazione dell'interazione,
- un sistema che assicuri al cliente una protezione efficace durante la transazione, prevedendo inoltre una politica di rispetto e tutela della privacy dell'acquirente.

Altrettanto importante per tramutare un semplice Internet User in un Web shopper, risulta essere l'usabilità del sito, intesa come il grado in cui il sito stesso può essere usato da specifici utenti per raggiungere i propri obiettivi con efficacia, efficienza e soddisfazione. La mancanza di fisicità, di confezioni da valutare e commessi a cui rivolgersi deve essere colmata online attraverso un processo di selezione e transazione il più completo e fluido possibile, prevedendo le possibili domande dei clienti e assicurandosi che le risposte e le informazioni siano facili da trovare ed esaustive nei contenuti. Un sito usabile riesce a trattenere i visitatori e a soddisfarne i bisogni, offrendo loro un'esperienza d'uso piacevole e favorendo in questo modo una comunicazione positiva tra utenti.

Inoltre, nell'era del Web2.0, non è possibile valutare un'esperienza online, sia in termini di vendita che di pura ricerca di informazioni, senza far riferimento ai contenuti generati dagli utenti attraverso le applicazioni 2.0. L'attività di shopping necessita di confronti e condivisione; online i consumatori si scambiano ogni giorno una grande quantità di notizie e di pareri che influenzano i loro acquisti. In particolare, le comunità virtuali di consumatori si configurano come spazi aperti per la ricerca e lo scambio di informazioni, per la condivisione di esperienze e per la sperimentazione e la produzione di nuove conoscenze. Pertanto le aziende, contrariamente a ciò che si riscontra nel nostro paese, devono tenerne conto di tutto ciò e iniziare ad instaurare un dialogo con le proprie comunità di utenti, per non restare escluse da queste dinamiche.

Le considerazioni fin qui prodotte valgono genericamente per tutti gli operatori e i siti eCommerce, ma è importante sottolineare come Internet non risulti uno strumento di vendita ottimale per tutte le categorie merceologiche, ma debba invece essere utilizzato in modo coerente rispetto alle caratteristiche del prodotto, al livello di coinvolgimento che l'acquisto genera nel consumatore, all'intensità della problematicità intrinseca dell'articolo e più in generale dall'intero processo di acquisto. Consideriamo il settore dell'abbigliamento online.

Questo comparto pur rappresentando solo il 6% del totale delle vendite eCommerce in Italia, registra la crescita più elevata tra tutti i comparti con un + 42% rispetto al 2008. La mancanza di contatto sensoriale, la necessità dell'aspetto sociale dello shopping e i particolari bisogni immateriali che un abito o una calzatura soddisfano, sono stati per molto tempo visti come delle

barriere insormontabili che avrebbero impedito ai prodotti di abbigliamento di entrare nel commercio online. Questi dati dimostrano invece che tali convinzioni non sono più totalmente condivisibili e che, dopo un avvio incerto, anche in Italia la vendita di moda online registra un trend di crescita positivo e si dimostra un business che può funzionare. L'esperienza dimostra come mano a mano che il commercio elettronico si diffonde all'interno di una società, gli attori principali, aziende e consumatori, acquisiscono un grado di familiarità e di maturità tale da consentire a questo modello di business uno sviluppo generale che penetra l'intero sistema economico. È dunque auspicabile prevedere un'evoluzione simile anche nel nostro Paese in concomitanza con l'aumento del livello d'impiego del canale online, anche per quelle categorie merceologiche, come la moda, considerate più critiche. A partire dalle esigenze che un consumatore di moda presenta, la tecnologia deve essere in grado di creare e gestire dei contesti virtuali particolarmente stimolanti andando in questo modo ad influenzare la motivazione e il coinvolgimento del consumatore per l'acquisto. Come la visita a un negozio particolarmente ricco di stimoli può innalzare lo stato di interesse e di energia del consumatore, anche la navigazione in un sito altamente attrattivo può fare lo stesso, soprattutto grazie ai numerosi strumenti che internet mette a disposizione.

Va dunque ricostruita tramite la tecnologia l'esperienza tradizionale dell'acquisto, aggiungendovi però gli indubbi vantaggi che il web può fornire (interattività, personalizzazione, ampio assortimento, suggerimenti, consigli, veloce ed economica valutazione delle alternative, prezzi convenienti).

L'esperienza evidenzia comunque come nel settore moda, risulti quasi indispensabile la presenza di una marca nota per indurre l'utente a considerare l'acquisto su un sito web. Una griffe, un brand di prodotto o di insegna conosciuto offline assicura innanzitutto visibilità al sito e rassicura il cliente circa l'opportunità di impegnarsi in una transazione online. Infatti la marca svolge una fondamentale funzione informativa non solo per ciò che concerne la qualità dei prodotti ma anche, e soprattutto, in termini di garanzia. Questo tipo di garanzia gioca un ruolo di assoluto rilievo nell'eCommerce, trasmettendo ai consumatori quella fiducia necessaria a minimizzare il rischio percepito, permettendogli così di superare la diffidenza iniziale verso il mezzo Internet e a intraprendere l'acquisto con meno timore. Negli ambienti virtuali pertanto, in assenza di un contesto fisico, il valore della marca risulta determinante agendo come fattore di mediazione culturale, dando valore e significato sociale ai prodotti nella fase di acquisto.

È possibile fare un'ulteriore osservazione sul potenziale di queste marche. Non solo godono del vantaggio di essere già conosciute dal pubblico ma offrono un riscontro estremamente rilevante per chi acquista online: la presenza sul territorio di punti vendita tradizionali. L'esistenza di un luogo fisico, come può essere un negozio, in cui poter toccare e provare il prodotto, è infatti una rassicurazione importante per alcuni acquirenti, che compensa la mancanza di fisicità nel momento della transazione e permette anche comportamenti di acquisto in cui offline ed online vanno ad integrarsi. Il modello di business che infatti sembra essere la strategia vincente nel mercato della moda online è proprio la multicanalità. Scegliere l'approccio multicanale permette di moltiplicare le occasioni di contatto con il cliente ampliando le opportunità di vendita, la capillarità distributiva, e l'awareness dell'azienda. La presenza di molteplici punti di contatto con il prodotto e con

l'impresa possono consentire lo sviluppo di un rapporto di fiducia con il cliente che favorisce il decollo dell'attività anche online. Attraverso un buon livello di coordinamento, si può fornire un'esperienza che soddisfi le aspettative del cliente in ogni contesto in cui l'azienda si propone, trasmettendo affidabilità e competenza che consentono di affievolire la percezione di rischio tipica degli ambienti virtuali. Le aziende che si apprestano a valutare l'introduzione del nuovo canale virtuale (o più in generale di canali aggiuntivi) sono spesso frenate dal diffuso timore di cannibalizzazione delle vendite. Il nuovo canale virtuale invece può aiutare l'azienda ad offrire un maggiore valore aggiunto ai clienti già acquisiti, e ad acquisirne di nuovi.

Ciò permette di andare a sviluppare nel tempo una domanda addizionale e non solo una redistribuzione delle vendite.

La multicanalità quindi non deve essere interpretata in chiave competitiva e conflittuale, ma deve essere vista come un'opportunità per soddisfare esigenze di consumo prima non soddisfatte, coinvolgere ancora di più il cliente nell'universo della marca attraverso una comunicazione e un servizio a trecentosessanta gradi, e generare anche acquisti d'impulso che, nel lungo termine, portano alla creazione di domanda aggiuntiva stabile.

Compar oggi può vantare, grazie alla piattaforma Bata Home Delivery, un sistema integrato di vendite online e offline, che sfrutta a pieno le potenzialità dei punti vendita tradizionali e della Rete. L'esperienza di Bata può essere d'esempio a molte aziende che vogliono intraprendere progetti di eCommerce. Attraverso l'implementazione del commercio elettronico, non solo è riuscita a soddisfare esigenze di consumo prima non soddisfatte, ma ha generato una sinergia tra canali di vendita e punti di contatto, tale da dare vita a nuove dinamiche nei processi di acquisto (alternate e deviate tra online e offline), che porteranno alla creazione di domanda addizionale stabile su tutti i canali.

La soddisfazione del cliente online, va infatti ad influenzare positivamente anche le vendite e la percezione della marca offline, e viceversa, in quanto la conferma delle aspettative e la generazione di soddisfazione nelle transazioni sui diversi canali, alimenta la fiducia complessiva nell'impresa e la fedeltà comportamentale.

Gli sviluppi futuri attesi nel mercato della moda online in Italia saranno dunque rivolti alla realizzazione di siti eCommerce che risultino il più possibile integrati con i canali offline offrendo al cliente la possibilità di:

- restituire nei negozi fisici i prodotti acquistati online,
- ordinare i prodotti online e ritirarli offline,
- sfruttare promozioni incrociate tra canali diversi.

Allo stesso tempo, le aziende potranno e dovranno migliorare gli strumenti di gestione dell'attività di eCommerce accrescendo i servizi di valore offerti ai clienti come la personalizzazione dei contenuti e delle promozioni.

L'ingresso di alcuni operatori della moderna distribuzione sul mercato online, con queste dinamiche multicanale, potrebbe sicuramente innescare un circolo virtuoso che farebbe crescere il mercato italiano dell'eCommerce, colmando il deficit di offerta e aumentando notevolmente il numero di Web shopper grazie alla presenza online delle insegne e dei marchi di riferimento.

## **BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

- “Marketing: mercati, prodotti e relazioni” a cura di Roberto Grandinetti, Carocci editore
- School of Management del Politecnico di Milano, “eCommerce B2c: una crescita che sfida la crisi”, Osservatorio eCommerce B2c, 2008
- School of Management del Politecnico di Milano, “eCommerce 2009: segnali positivi, nonostante la crisi”, Osservatorio eCommerce B2c, 2009

- [www.bata.it](http://www.bata.it)
- [www.bata.cz](http://www.bata.cz)
- [www.bata.com](http://www.bata.com)
- [www.wikipedia.it](http://www.wikipedia.it)
- [www.multicanalità.it](http://www.multicanalità.it)
- [www.ecommerceforum.it](http://www.ecommerceforum.it)
- [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)
- [www.trendcalzaturiero.it](http://www.trendcalzaturiero.it)
- [www.sems.it](http://www.sems.it)
- [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)
- [www.consorzionetcomm.it](http://www.consorzionetcomm.it)
- [www.yoox.it](http://www.yoox.it)
- [www.marketinginformatico.it](http://www.marketinginformatico.it)
- [www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005\\_cp/index.htm](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005_cp/index.htm)
- [www.hermeslab.it](http://www.hermeslab.it)