

Largo Consumo

OMNICALITÀ

E-commerce e retail

*La divisione tra canale fisico e digitale
è sempre più un fatto operativo, non strategico.
Per molti retailer il focus sul sell out prevale
su resistenze organizzative o culturali.*

**I FORUM
DI LARGO CONSUMO**

E-commerce e retail

*La divisione tra canale fisico e digitale è sempre più un fatto operativo, non strategico.
Per molti retailer il focus sul sell out prevale su resistenze organizzative o culturali.*

di **Leonardo Rastelli** e **Armando Garosci**

Largo Consumo organizza delle Tavole Rotonde non aperte al pubblico (a porte chiuse) i cui partecipanti, su invito, sono chiamati a confrontarsi su temi di carattere organizzativo o gestionale riguardanti il mercato dei beni di consumo food e non food nei suoi aspetti progettuali, industriali, distributivi. I resoconti ragionati di tali Tavole Rotonde sono pubblicati in questa serie di articoli denominata **I Forum di Largo Consumo**.

Approfondimenti: <http://tinyurl.com/CommercioElettronico>

Guarda la sintesi video degli interventi dei partecipanti alla tavola rotonda su: www.youtube.com/largoconsumo

Il business italiano del commercio elettronico sta assumendo una sua conformazione, in cui i player più strutturati stanno crescendo come o più del mercato stesso. Forse è improprio parlare di processo di concentrazione in atto, tuttavia è vero che è finita l'epoca dell'e-commerce "fai da te", ma servono investimenti industriali. Inoltre, player di grandi dimensioni non stentano a entrare anche in nicchie di mercato, così come altri – nati per esempio nell'ambito non food – cominciano a trattare anche l'alimentare. A dispetto tuttavia dell'immaginario che vede nel pacco consegnato la metafora dell'e-commerce, il mercato vede la maggioranza delle attività nei servizi (ticketing, turismo, assicurazioni, gaming, ecc.) rispetto a quello della rivendita di beni. La gestione della dimensione fisica dei prodotti pone naturalmente una sfida più complessa. Si pensi, per esempio, al tema della disponibilità dei prodotti a magazzino, la convivenza tra canali fisico e virtuale, la gestione dei resi e della logistica di ritorno, la moltiplicazione degli imballaggi, o il giusto mix tra consegne a domicilio e picking point o locker, solo per citare alcuni esempi.

Con l'obiettivo di promuovere quindi una riflessione più

completa possibile attorno al punto di vista dei retailer circa la rivendita di beni on line, *Largo Consumo*, in collaborazione con **Netcomm**, il Consorzio del commercio elettronico italiano aderente ad **Assinform** e a **Confindustria Digitale**, ha promosso la tavola rotonda a porte chiuse sul tema: "E-commerce e retail: è l'ora del commercio omnicanale", moderata dal nostro giornalista **Armando Garosci**, di cui in queste pagine vi diamo conto. Vi invitiamo inoltre a guardare la sintesi video di tutti gli interventi sul nostro canale www.youtube.com/largoconsumo.

NETCOMM: INDIVIDUARE I TOUCHPOINT EFFICACI

Netcomm monitora e supporta lo sviluppo del business delle 200 imprese italiane associate nell'ambito del commercio elettronico: per esempio, attraverso strumenti come **Sigillo**, il marchio riservato ai soci del Consorzio, creato per dare a chi compra online sicurezza, chiarezza e trasparenza. «Pur essendo partiti in ritardo, siamo il Paese più avanzato – ha esordito **Roberto Liscia**, presidente Netcomm – nello sviluppo del Sigillo, che oltretutto sta fornendo agli associati risultati di conversion rate molto interessanti».

Liscia ha fornito alcuni dati utili a definire il fenomeno dell'e-commerce. «Ormai un miliardo di persone al mondo acquista on line: il mercato è diventato planetario. Anche in Italia la crescita degli utenti Internet è più veloce di quella dell'offerta. In un anno e mezzo la percentuale degli e-shopper sul totale degli internauti è passata dal 29 al 50% e il grado di soddisfazione del canale da parte dei compratori è arrivato al 90% di utenti che danno un voto superiore al 7 alla loro esperienza di acquisto. Non a caso, nel 2013 le vendite on line sono aumentate del 18% e un po' tutti i settori stanno benefi-



Roberto Liscia, presidente Netcomm, durante il suo intervento di apertura.

ciando di questo trend». L'avvento del digitale sta trasformando il customer journey: l'aumento dei touchpoint ha facilitato e reso più consapevole il percorso d'acquisto. Le imprese devono approcciare un consumatore omnichannel sempre più informato, che spende molto di più rispetto agli acquirenti monocali. «Come emerge da una ricerca che abbiamo condotto con eBay, le aziende – ha concluso Liscia – devono individuare i 4-5 touchpoint più significativi che contano per il loro modello di business e investire di conseguenza».

DECATHLON “ROTTAMA” L'E-COMMERCE CLASSICO

Decathlon ha superato il concetto tradizionale di e-commerce sposando una visione omnichannel. D'altronde, anche il cliente del retailer francese è già omnicanale, spende in media il triplo rispetto al consumatore tradizionale e ha una frequenza di visita maggiore. «Siamo partiti – ha spiegato **Luca Boldrin**, direttore e-commerce – con due business unit diverse e l'e-commerce nel ruolo di “fratello minore”. Procedendo per gradi, siamo arrivati a una completa fusione delle due aree, tanto che oggi esiste una sola direzione commerciale, dove anche i ruoli e le responsabilità sono stati rivisti. Il passo fondamentale era fare arrivare dalla struttura centrale un segnale chiaro ai collaboratori sui punti di vendita, per trasferirgli nel modo corretto il nuovo progetto e la strategia che lo supporta: la loro giovane età media ci ha aiutato non poco».

Ovviamente i social network vedono crescere la loro importanza. In effetti, per Decathlon, che è anche produttore, i commenti e le recensioni ai prodotti sono da sempre preziose fonti di informazione. «Ecco perché abbiamo deciso di inserirli nella prima pagina dedicata a ciascun prodotto, prima ancora delle sue caratteristiche tecniche: una decisione che ha portato sin dal primo mese a un +25% della conversion rate. Un altro esempio riguarda il primo smartphone a marchio **Quechua** concepito per l'uso in montagna: a fronte di commenti iniziali non sempre positivi, sono stati gli utenti più esperti a illustrare sul sito le funzioni e l'utilizzo del prodotto. Alla fine, abbiamo constatato che le vendite si sono mantenute costanti».

MONDADORI: ATTENZIONE ALLA REDDITIVITÀ

«Noi partiamo – ha sottolineato **Fernando Mantovani**, direttore e-commerce nell'ambito del digital innovation team di **Mondadori** – dal concetto dell'“everywhere convenience and only here experience”: sulla base di questo assioma stiamo costruendo nell'area retail di Mondadori una serie di esperienze e processi di rinnovamento dell'organizzazione che vanno in questa direzione. Per esempio, puntiamo a portare sempre più on board i nostri quasi 600 franchisee, che ormai si rendono conto che il comportamento d'acquisto è cambiato e non esistono rischi di cannibalizzazione tra canali: il cliente decide a prescindere e quindi è meglio assecondarlo”. La sfida maggiore è quindi sia sul front-end, all'interno del pdv, sia a livello organizzativo: occorre potere riconcepire



Da sinistra, **Fernando Mantovani (Mondadori)**, **Andrea Bruno (Zalando)**, **Alberto Tagliabue (Ups)** e **Davide Cristallo (Game Stop)**.

Le motivazioni della tavola rotonda

- In Italia il business del commercio elettronico vede i player più strutturati crescere come o più del mercato.
- È finita l'epoca dell'e-commerce "fai da te": servono investimenti industriali.
- Assistiamo all'ingresso di player di grandi dimensioni anche in nicchie di mercato, mentre altre società – nate magari in ambito non food – cominciano a trattare anche l'alimentare.
- Il mercato vede ancora concentrate le attività nei servizi (ticketing, turismo, assicurazioni, gaming, ecc.) rispetto alla rivendita di beni.
- La gestione della dimensione fisica dei prodotti è una sfida più complessa: basti pensare a temi quali la disponibilità dei prodotti a magazzino, la convivenza tra canali fisico e virtuale, la gestione dei resi e della logistica di ritorno, la moltiplicazione degli imballaggi, o il giusto mix tra consegne a domicilio e picking point o locker.
- Non meno importanti sono i profili legati alla gestione delle forme di pagamento.

I partecipanti

nome	funzione	azienda
Stefano Dorigatti	Responsabile Banca Transnazionale	Banco Popolare
Edoardo Giorgetti	Ceo	Banzai Commerce
Benedetto Lavino	Amministratore Delegato	Bottega Verde
Luca Boldrin	Direttore E-commerce	Decathlon
Cristian BIASONI	Amministratore Delegato e Direttore Generale	Dmedia Commerce
Davide Surace	Digital Director	Effe 2005 - Gruppo Feltrinelli
Davide Cristallo	Marketing & Merchandising Director	Game Stop
Sabrina Lucini	E-commerce Manager	Ikea
Alessio Proietti	Social Media Manager & Web Marketing	Lush Italia
Matteo Bertini	Head of Marketing	Media Shopping
Fernando Mantovani	Direttore E-commerce	Mondadori
Roberto Liscia	Presidente	Netcomm
Massimiliano Cirillo	Responsabile Marketing e Vendite	Posteshop
Carlo Visani	Amministratore Delegato	Tecla
Alberto Tagliabue	Country Sales Manager	UPS Italia
Andrea Bruno	Customer Satisfaction & Operations Manager	Zalando

Servizio fotografico: *Michele Ravasio*. Servizio video: *Paolo Vecchi (Phid srl)*

l'ingegnerizzazione del business e, se necessario, anche cambiare le strutture.

Una variabile da tenere bene in considerazione è la redditività dell'e-commerce. «Una delle chimere spesso seguite in passato – ha affermato Mantovani – è che l'e-commerce dovesse sostituire di colpo il canale tradizionale e costasse poco. In realtà, ci si è ritrovati alle prese con elevati costi di marketing e fortissime pressioni competitive. L'ideale sarebbe quindi riuscire a integrare il concetto del canale e-commerce all'interno di un'azienda che, più che multi-canale, preferisco definire totale. Il risultato operativo, ovvero la “macchina di base”, deve almeno pagarsi: se non fosse così, dovremmo ac- ▶

«cettare questo costo di marketing che almeno ci consente di mantenere il cliente all'interno di un perimetro».

ZALANDO: UNA PIATTAFORMA DI MARKETPLACE

Nata cinque anni fa nel mondo del fashion on line e attiva dal 2011 in Italia, **Zalando** ha vissuto una crescita esponenziale, che l'ha portata a essere presente in 14 Paesi con un fatturato 2013 di 1,8 miliardi di euro. «Siamo stati bravi – ha spiegato **Andrea Bruno**, customer satisfaction & operations manager, funzione strategica perché la prima passa principalmente dalle seconde – a cogliere il mega trend dell'e-commerce. Siamo nati come retailer puro, con un numero di brand limitato, mentre oggi mettiamo a disposizione anche una piattaforma simile a un marketplace: acquistiamo brand a livello globale e con una forte country specificity, ma diamo anche la possibilità ai brand di utilizzare Zalando come piattaforma di vendita. L'obiettivo è quindi diventare Lo shop scelto dai nostri partner, cui offriamo la nostra specificità di società di e-commerce che fa del full price e della rigiosità delle linee-guida del content creation, cui lavorano diverse centinaia di persone, due pilastri portanti».

Un punto fondamentale nella crescita di Zalando è la sua politica "country specific", personalizzata sulle esigenze di ciascun Paese, per esempio sul fronte dei metodi di pagamento. «In Italia non avremmo potuto rinunciare al "cash on delivery", magari obsoleto in certe realtà ma fattore determinante del successo nel mercato italiano, innanzitutto per generare fiducia in un Paese storicamente poco affine all'e-commerce e trasformare gli off liner in on liner. La logistica è invece concentrata in tre grandi strutture in Germania, con le quali creiamo forti sinergie a livello gestionale, di It e di procurement».

UPS CON KIALA INNOVA IL MODELLO DI CONSEGNA

Multinazionale della logistica con oltre 100 anni di storia, **UPS** è attiva in più di 220 Paesi, conta quasi 2.000 strutture in tutto il mondo, scali dedicati e una flotta di quasi 250 aerei di proprietà. «Siamo americani – ha esordito **Alberto Tagliabue**, country sales manager della filiale italiana – e quindi siamo partiti prima degli altri nell'e-commerce, accumulando una grande esperienza. In Italia, con rare eccezioni, i primi player sono apparsi all'inizio degli anni Duemila: noi eravamo pronti a implementare nel nostro Paese tecniche e strumenti sviluppati negli States». Tagliabue ha condiviso i risultati di una ricerca **comScore**, società specializzata nell'analisi dei mercati digitali. «L'indagine rileva che l'anno scorso gli Usa erano leader con più del 27% del mercato mondiale, ma nel 2016 l'Asia supererà gli Stati Uniti, a riprova del fatto che il grande potenziale è in quell'area; anche l'Europa continuerà a crescere».

Un'esperienza multicanale è molto importante: la possibilità di acquistare on line e ritirare in negozio, oppure consegnare eventuali resi in negozio, è fondamentale per gli e-shopper che spesso abbandonano il carrello per non pagare la spedizione oppure per meccanismi di reso complicati. Nel 2012 UPS ha acquisito Kiala, allora presente in Benelux, Francia e Spagna con una fittissima rete di service point al-

largata dal 2013 a Uk e Germania con gli UPS Access Point. «L'obiettivo era aumentare il servizio, cambiare il modello di consegna consentendo ai clienti di ritirare il pacco in edicola, tabaccheria o nelle aree di servizio. I risultati sono positivi e dimostrano l'efficacia di questo modello».

Nell'esaminare gli aspetti che influenzano la probabilità di fare acquisti presso un rivenditore, gli acquirenti europei hanno dimostrato una netta preferenza per i rivenditori che offrono un'esperienza multicanale integrata sia in termini di servizio combinato on line e in negozio, sia per la disponibilità di funzionalità di shopping mobile. In Italia, il 51% dei consumatori ha dichiarato che comprerebbe più volentieri da un rivenditore che consente l'acquisto on line e la possibilità di ritirare la merce in negozio, mentre il 59% vuole la possibilità di comprare on line e riconsegnare i resi in negozio.

GAME STOP: DAL WEB AL PUNTO DI VENDITA

«Siamo specializzati nella vendita di videogiochi a un target giovane, tecnologico e molto appassionato – ha affermato **Davide Cristallo**, marketing & merchandising director della filiale italiana di **Game Stop**, multinazionale texana che conta una rete di 6.700 negozi di proprietà, di cui 430 in Italia, dov'è arrivata nel 2001, allocati soprattutto nei migliori centri commerciali – che ha nei 18-35enni la fascia più altospendente».

Tra gli elementi caratterizzanti del business model di Game Stop, oltre alla prenotazione del prodotto e al fatto che per ogni novità è fondamentale la prima settimana, dove si concentra il 50% delle vendite, vi è il ritiro dell'usato, che si trasforma in una modalità di pagamento. Un'alternativa al contante e alla credit card molto apprezzata dal cliente, anche se complessa da gestire poiché genera un costo e rischi frode da non sottovalutare.

«Oggi la multicanalità per noi non è un'opportunità, ma un dovere. Attraverso il web sviluppiamo volumi molto alti in termini di traffico: tutta l'attività on line si rivela un potente driver nel generare conversione sul punto di vendita. Molto importante è anche fidelizzare i clienti tracciando i loro comportamenti e cambiando il modo di comunicare con loro. Abbiamo oltre un milione di clienti profilati nel database e dati di traffico molto positivi: basti pensare agli oltre 3 milioni di visite con 1,5 milioni di utenti unici registrate a dicembre scorso. Quanto ai dati dell'e-commerce, in Italia siamo un po' sotto la media internazionale, ma fondamentale per noi resta usare il web per portare i clienti in negozio».

BANZAI: LA SFIDA È COINVOLGERE IL CLIENTE

«Le eccellenti case history presentate oggi confermano che il digital è una industry molto attiva ma nel complesso ampiamente sottovalutata, soprattutto in Italia»: ne è convinto **Edoardo Giorgetti**, ceo di **Banzai Commerce**, realtà molto dinamica attiva su due fronti: i media soprattutto verticali, ideati per target group ben identificati e l'e-commerce: qui la società è il primo operatore in Italia, con un fatturato intermediato di 150 milioni di euro. «Le due realtà dialogano più di quanto sembri, perché condividono tema



Da sinistra, **Alessandro Barchetti** (Game Stop), **Edoardo Giorgetti** (Banzai Commerce) e **Stefano Dorigatti** (Banco Popolare).

quali il media commerce, l'omnichannel, i costi di marketing che aumentano. La sfida è coinvolgere il cliente, essere proattivi e rilevanti, catturare i trend: noi abbiamo deciso di farlo da italiani e solo per l'Italia, navigando sul filo di una redditività tiratissima».

Uno dei fattori del successo di Banzai è l'aver puntato sin dal 2004 sul pick and pay (supportato da oltre 50 strutture sul territorio, con l'obiettivo di arrivare a quota 100), che soddisfa in pieno le esigenze del consumatore italiano. «Recentemente abbiamo annunciato la partnership con l'operatore polacco **In-Post**, per l'introduzione in Italia dei "locker", cassette automatiche che consentono di ritirare i pacchi 24 ore al giorno, evitando così il problema della consegna. L'obiettivo è installare entro giugno 400 locker tra Milano, Torino, Roma e altre città: tutti in location strategiche quali supermercati e aree di servizio: i plus sono la capillarità, la certezza della consegna e il fatto di usare e pagare il servizio solo quando serve. Proponremo i locker ai nostri clienti in aggiunta ai nostri pick and pay, che restano per noi fondamentali».

BANCO POPOLARE: LA TECNOLOGIA È ABILITANTE

Uno dei temi caldi connessi con l'e-commerce è quello dei pagamenti. «Parlare di pagamenti – ha spiegato **Stefano Dorigatti**, responsabile Banca Transazionale presso Banco Popolare, gruppo bancario che conta circa 2.000 sportelli, 18.000 dipendenti e oltre 2,6 milioni di clienti – significa affrontare contemporaneamente le complesse tematiche dei sistemi di incasso intesi in senso lato, ovvero e-commerce, m-commerce, Pos fisici e virtuali, ecc. Per chi paga, l'operazione dev'essere la più semplice possibile. Va detto che la tecnologia è vissuta come un elemento oramai acquisito: diventa abilitante solo se sfruttata in un'ottica di business, di marketing e supporto ai servizi».

Si consideri comunque che in Italia l'80-90% delle operazioni vengono ancora gestite in contanti, ma nel frattempo sta cambiando lo scenario. La liberalizzazione a livello europeo degli strumenti chiave degli incassi e pagamenti, un'area peraltro disciplinata da normative molto vincolanti, ha potenzialmente ampliato il numero e il perimetro dei competitor e degli interlocutori che offrono servizi di incasso e pagamento. Le aziende devono quindi scegliere tra questi individuando un partner stabile che offra servizi sicuri, comodi ed efficienti.

«Fondamentale resta capire le esigenze della clientela e offrire soluzioni che la soddisfino, come conferma tra le altre la case history sviluppata con Auchan. In questo caso il cliente ha introdotto una propria App che permette di fare la spesa in negozio con uno smartphone che viene utilizzato anche per effettuare il pagamento, in modalità integrata, con i sistemi di incasso del Banco Popolare: in negozio si utilizza tale App sia per leggere i barcode presenti sui prodotti sia per avere alla fine il totale della spesa: a quel punto, inquadrando un codice di fine spesa, si può pagare semplicemente utilizzando lo smartphone, senza



Al centro, **Benedetto Lavino (Bottega Verde)** e, alla sua sinistra, **Luca Boldrin (Decathlon)**.

rimuovere i prodotti dal carrello. Un esempio di potente ed efficace sinergia fra tecnologia, marketing e business».

EFTE 2005: L'EFFICACIA DEL CRM 2.0

Feltrinelli è un brand molto forte, un'azienda che ha sviluppato uno stretto legame con i propri clienti e quindi una grande attenzione alla fidelizzazione. «Per questo, quando sono arrivato in azienda – ha raccontato **Davide Surace** Digital Director di **Effe 2005**, la business unit trasversale ai business del gruppo **Feltrinelli** (editoria, librerie, Tv), nata per creare competenze di digitali che in passato non erano state sviluppate – abbiamo iniziato a lavorare sul Crm, spostando sotto il digitale anche la parte off line per massimizzarne l'efficacia. In otto mesi abbiamo raddoppiato il numero dei visitatori, passando da un -10% a un +15% del fatturato on line a fine anno. Basti pensare che, integrando i nostri mondi, dando evidenza a tutte le nostre attività (4.000 eventi all'anno nelle librerie, per fare un esempio) e facendo attività di database building, oggi le newsletter valgono il 30% del fatturato totale dell'e-commerce. La sfida vera sarà trasferire questo approccio all'interno dei punti di vendita».

Certo l'obiettivo è diventare omnichannel davvero, a 360 gradi, verso il cliente. Un traguardo non facile da tagliare, anche in considerazione del fatto che gli operatori italiani hanno una forza competitiva inferiore rispetto ai grandi player internazionali, avvantaggiati per esempio in campo fiscale. Tra le recenti iniziative della società, va rilevata l'operazione di integrazione dello store di **Kobo**, azienda canadese leader nel mondo dell'e-reading. «Qui è importante sottolineare che si tratta di un raro caso di hybrid integration: i clienti, pur accedendo a tutti gli effetti al catalogo Kobo, restano in realtà all'interno del mondo Feltrinelli». L'ultima iniziativa è laeffe (www.laeffe.it), la televisione digitale che «nasce come un social Tv culturale di nicchia, totalmente interattiva per integrare i mondi social e Tv».

BOTTEGA VERDE: PERSEGUIRE LA REDDITIVITÀ

Bottega Verde è un'azienda monomarca specializzata nella produzione e commercializzazione di prodotti cosmetici a base di principi attivi naturali, conta circa 400 punti di vendita in Italia e sviluppa un giro d'affari di 150 milioni di euro, con una market share dell'1,5%. «Il nostro modello di business è multicanale: il 20-25% del fatturato – ha puntualizzato l'amministratore delegato **Benedetto Lavino** – deriva dalla vendita a distanza, ovvero telemarketing, catalogo ed e-commerce. L'idea del catalogo fu di mio padre Paolo, che nel 1965 decise di lanciare un'idea innovativa: utilizzare questo

strumento, già di grande successo in America, per vendere filati per aguglieria con il marchio **Modafil**. Da lì sono nate, sempre a Biella, altre attività – da **Euronova** a **Mondoffice**, poi cedute – fino all'intuizione di Bottega Verde».

Quello della multicanalità è un approccio strategico: l'importante è fidelizzare il cliente, a prescindere dal canale che utilizza. «Per fare convivere ►

più canali, occorre fare un budget per cliente, non per canale, e investire sulla base di quello che predilige, anche perché i profili di chi compera in negozio e chi ordina i prodotti via e-commerce sono diversi e le sovrapposizioni abbastanza rare. La nostra anagrafica è frutto di molti anni di sviluppo e quindi è molto ampia: quella attiva conta circa 3 milioni di clienti». Bottega Verde utilizza strumenti statistici molto sofisticati. «Il fatto di possedere questo know-how permette di governare al meglio la multicanalità e poterne trarre, a fronte della complessità gestionale che comporta, opportunità uniche sotto il profilo dell'esperienza d'acquisto del cliente finale. Ecco perché – ha concluso Lavino – abbiamo una solida struttura che presidia sia l'ufficio di analisi statistica, sia l'ufficio che si occupa delle campagne».

TECLA: CAMBIA IL MODO DI FARE BUSINESS

«Misurare ci consente di ottimizzare – ha affermato, affrontando il tema degli analytics e degli strumenti per abilitarli, **Carlo Visani**, ad **Tecla**, partner licenziatario **Ibm** specializzato in soluzioni e progetti integrati per il digital business e il real-time web – e, se siamo sul canale digitale, questa attività può essere automatizzata. Va premesso che da qualche anno **Ibm** ha profondamente cambiato il suo approccio al mercato, abbandonando la produzione di hardware e costruendo, anche attraverso una serie di acquisizioni, un modello chiamato “smarter commerce” che parte dal proximity marketing e arriva fino alla cassa del punto di vendita. Si tratta di un'offerta modulare che ci permette di fare un marketing “preciso”, ovvero di affrontare sul mercato situazioni e problemi specifici, rispondendo alle esigenze delle aziende magari prima ancora che l'esigenza sia emersa. Teniamo sempre presente, tra l'altro, che abbinare le nuove tecnologie con le vecchie è spesso molto costoso».

Le difficoltà che talvolta – più in Italia che sui mercati internazionali – s'incontrano nell'implementare questi nuovi approcci restano essenzialmente culturali e organizzative. «Le resistenze stanno nella testa del consumatore, ma anche dentro le aziende: a volte si scontano certe difficoltà nei rapporti tra le funzioni, per esempio It e marketing». La verità è che i nuovi strumenti e canali digitali stanno fortemente accelerando l'evoluzione dei mercati e del retail. «Il mondo sta cambiando: basti pensare – ha concluso Visani – che osserviamo alcuni produttori che stanno concependo il loro market place con l'approccio di un retailer, ovvero immaginando di vendere attraverso la loro piattaforma anche prodotti di terzi».

Resta il fatto che il nostro Paese soffre ancora, rispetto ai mercati avanzati, un forte gap nella capacità di fondere tecnologia e business. Lo ha sottolineato Roberto Liscia di Netcomm: «L'Italia negli ultimi 20 anni ha investito l'1,5% dello spending complessivo in It contro la media americana del 6% ed europea del 4%. Il differenziale di 2,5 punti rispetto all'Europa si traduce in competenze per coniugare informatica, strategia e innovazione, mentre il nostro sistema di imprese ha ancora una scarsa cultura nel mettere a binomio la tecnologia con la strategia: ciò è poco compreso

dall'ecosistema delle imprese istituzionali e rende difficile l'evoluzione del nostro sistema».

MEDIA SHOPPING PUNTA SULL'IMPULSO

Media Shopping è una case history ormai consolidata di commercio multichannel rivolto a un target ampio – un'anagrafica di 3 milioni di clienti costruita negli anni – e di profilo abbastanza basic, “coltivato” da un'azienda con un brand molto noto ma una dimensione piuttosto ridotta. «Nell'ambito del gruppo **Mediaset** siamo un'azienda relativamente piccola – ha confermato **Matteo Bertini**, head of marketing – che nel 2013 ha sviluppato 31 milioni di euro, 8 dei quali in gdo, avvalendosi di una trentina di addetti. Vendiamo prodotti in esclusiva, ne acquistiamo la titolarità dei diritti per l'Italia e li mandiamo in Tv nel modo più opportuno, acquistando gli spazi da Mediaset».

La gestione dei prodotti è un aspetto molto delicato. «La loro marginalità nominale è alta, ma sono gravati da costi di costruzione del brand attraverso la Tv altrettanto elevati. Prima di commercializzarli operiamo un rebranding, per dare al prodotto un nome italiano di immediata comprensione». Quanto ai clienti, circa 250.000 sono quelli attivi, con un ottimo tasso di riacquisto attorno al 30%. Chi acquista al telefono ha un'età media di 55 anni, che scende a 40-43 per chi preferisce il web. «Il nostro lavoro – ha aggiunto Bertini – è generare l'impulso all'acquisto, che si traduce in acquisti via telefono e web, oppure in un'azione di ristimolo attraverso un incessante lavoro di web marketing. La logistica si avvale di un deposito unico ad Aprilia gestito da **Geodis** e consegne affidate a **Sda**. Consegniamo in 5 giorni, ma oltre il 30% richiede consegne espresse. Infine, tra gli strumenti di pagamento registriamo un 80% medio di cash on delivery, mentre abbiamo eliminato il bonifico».

LUSH: UNA CUSTOMER CARE A 360 GRADI

Presente in 52 Paesi con circa 900 punti di vendita – 39 dei quali in Italia, dov'è arrivata a fine anni Novanta – **Lush** è una società inglese specializzata nella produzione artigianale di cosmetici freschi handmade a base di frutta, verdura, oli essenziali, spesso senza conservanti, con una shelf life che varia da 4 settimane a 14 mesi e proposti ove possibile “nudi”, per eliminare o minimizzare il pack. «L'assortimento conta circa 220 referenze – ha spiegato **Alessio Proietti**, social media manager & web marketing della filiale italiana – prodotte nella sede storica dell'azienda e inviate entro due settimane dall'ordine ai negozi, dove i prodotti esposti non hanno più di 5 mesi di vita. Una chiave del nostro successo è quindi l'innovazione costante, che i nostri consumatori ormai si aspettano da noi».

Anche l'approccio con la clientela è peculiare. «Contiamo su un'anagrafica di circa 80.000 contatti raccolti in negozio oppure on line, ma non abbiamo Crm classico né facciamo promozioni, perché vogliamo evitare ai consumatori qualsiasi spreco. Puntiamo semmai a fare conoscere e provare il prodotto in negozio: i nostri addetti sono formati per comprendere, anche attraverso l'ascolto, le esigenze dei clienti e cercare di proporgli il campione di prodotto adeguato alle



Da sinistra, Davide Surace (Effe 2005), Carlo Visani (Tecla) e Laura Passa (Ibm).

loro esigenze». Se l'acquisto è fatto on line – in media due volte l'anno, per un valore di 50-55 euro – nel pacco viene invece inserita una cartolina con la caricatura dell'addetto alla spedizione, che propone al cliente campioni di prodotti coerenti con quelli acquistati: «L'obiettivo è umanizzare il rapporto cliente-azienda, per esempio attraverso una live chat che permette di contattare la persona che ha fatto la spedizione. Cerchiamo di creare comunicazione anche attraverso i social – ha concluso Proietti – evitando qualsiasi forma di pubblicità e favorendo la creazione di relazioni spontanee».

POSTESHOP: LA SVOLTA IN OTTICA MULTICANALE

Posteshop nasce 10 anni fa con l'obiettivo di commercializzare prodotti di largo consumo attraverso la rete degli uffici postali. Circa due anni fa, l'evoluzione degli scenari di mercato, con le opportunità offerte dalle innovazioni tecnologiche, determinano l'esigenza di esplorare altri canali, oltre a quello "fisico", in un'ottica multicanale.

«Non si è trattato di rinnegare il proprio passato – spiega **Massimiliano Cirillo**, responsabile marketing e vendite Posteshop – ma di trovare nuove opportunità partendo dagli asset storici già esistenti, primo fra tutti il prestigio e la sicurezza del brand **Poste Italiane**. Con un sito come www.poste.it, che conta 9 milioni di visitatori unici al mese e 2,5 milioni di conti on line, e grazie alla capillarità degli spazi fisici, con oltre 13.000 Uffici Postali e 1,5 milioni di clienti al giorno, l'evoluzione naturale è stata quella di utilizzare il canale on line per integrare un'offerta in grado di competere con i maggiori player del settore. La rete fisica di Poste Italiane, infatti, si è dimostrata utile non solo a "umanizzare" il web e a facilitarne l'accesso ma anche a offrire servizi nuovi per l'e-commerce, basti pensare che circa 9.000 dei 14.000 Uffici Postali possono essere usati per il pick and pay. Da questa visione strategica è nato, nell'ottobre 2013, il nuovo mall e-commerce che, proponendo un catalogo di circa 100.000 item, unisce all'ampiezza dell'offerta quel controllo della marca e della sicurezza delle transazioni che è fondamentale nel mondo on line. «Abbiamo partner importanti come Mondadori e **Eataly** – aggiunge Cirillo – e abbiamo il progetto di ampliare a breve la gamma arrivando a 500.000 referenze che copriranno quasi tutte le categorie merceologiche incluso il food, rigorosamente made in Italy, che rappresenta la nuova sfida di PosteShop per i prossimi anni».

IKEA: L'E-COMMERCE UNA SCELTA STRATEGICA

L'e-commerce per **IKEA** è stata una scelta strategica, adottata innanzitutto per rispondere a un'esigenza di maggiore accessibilità da parte dei clienti. «Al momento abbiamo 21 punti di vendita in Italia – ha esordito **Sabrina Lucini**, e-commerce manager della filiale italiana – che coprono buona parte ma non ancora tutto il territorio nazionale. L'e-commerce, lanciato nell'ottobre 2012 e forte di un assortimento che oggi vale circa 7.500 referenze destinate presto ad aumentare, soddisfa un'esigenza di maggior capillarità». Tanto che circa il 60% delle vendite on line vanno a più di

50 km dal più vicino negozio **IKEA**. «Avere più canali e più punti di contatto aiuta a vendere di più, raggiungere più clienti e servirli al meglio anche sotto il profilo dell'informazione e della comunicazione. È giusto lasciare al cliente la possibilità di scegliere su quale canale cercare le informazioni e comprare. Per esempio, c'è chi acquista on line dal centro città, magari dallo smartphone, avendo il negozio soltanto a mezz'ora di strada, perché ha comunque deciso di usufruire del servizio di trasporto a pagamento o perché non ha tempo da dedicare agli acquisti. L'importante è che i prezzi dei prodotti siano gli stessi: qui sta il senso dell'omnicanalità per **IKEA**». Naturalmente è difficile replicare on line l'atmosfera e i plus del negozio fisico: ispirazione, possibilità di provare i prodotti, un ambiente accogliente per i bambini. «Il cliente on line ha però esigenze complementari: spesso ha poco tempo, quindi gli offriamo soluzioni complete o alcune combinazioni tra le più vendute pronte da acquistare con un solo click, o ancora idee e preselezioni semplici come quelle dei regali di Natale». Inoltre molti clienti si muovono in ottica omni-channel utilizzando alternativamente i diversi canali in base all'esigenza del momento. Sono inoltre molto soddisfatti di entrambi come confermano le nostre survey periodiche.

DMAIL: UNA WEB TV PER SPIEGARE I PRODOTTI

Dmedia Commerce nasce negli anni Ottanta ricalcando il modello americano della vendita a distanza, ma puntando su una tipologia di prodotti decisamente originale, ovvero articoli e idee "utili e introvabili", quindi non facili da reperire in commercio. «Nel 1997 abbiamo lanciato il sito e-commerce – ha raccontato **Cristian BIASONI**, amministratore delegato e direttore generale della società e tre anni dopo abbiamo iniziato a costruire una rete di negozi arrivata a 11 aperture, l'ultima lo scorso dicembre nel centro commerciale Inter Ikea di Villesse. A essi si aggiunge il progetto di "shop in shop" negli ipermercati del gruppo **Finiper**».

La multicanalità è quindi nel nostro Dna ed è centrata sui clienti. Purtroppo, meno del 10% di essi fanno cross-shopping: nella maggior parte dei casi si affezionano a un canale: se acquistano in un certo negozio, magari si informano sui social network o sul sito Internet, ma continuano a premiare quella modalità. Non a caso il catalogo cartaceo, seppur molto oneroso, per noi è ancora molto importante anche perché racconta efficacemente un prodotto che spesso il cliente non si immagina neppure che esista». Dmail continua nella ricerca di strumenti alternativi al supporto tradizionale. «Le descrizioni sul sito web non sempre sono una risposta adeguata. Abbiamo pensato che il video potrebbero essere la strada giusta, come peraltro confermato dal successo di un concorso effettuato alcuni anni fa e dai video virali che abbiamo lanciato sperimentalmente un anno fa.

Da qui l'idea di realizzare una web tv con palinsesti costruiti con video ideati – anche dai nostri clienti – per illustrare i prodotti. Il tema della comunicazione, d'altronde, si ripropone anche nei negozi, per i quali abbiamo pensato di creare packaging parlanti che sappiano comunicare autonomamente il prodotto". ■



Da sinistra, **Matteo Bertini** (Media Shopping), **Alessio Proietti** (Lush Italia), **Massimiliano Cirillo** (Posteshop), **Sabrina Lucini** (Ikea) e **Cristian BIASONI** (Dmedia Commerce).

Largo Consumo

RIVISTA DI ECONOMIA E MARKETING SULLA FILIERA DEI BENI DI CONSUMO

IDENTIFICA I PRODOTTI E COMUNICA I MERCATI

Editoriale Largo Consumo Srl

Via Bodoni, 2 - 20155 Milano

Tel. +39 02 3271646 (digitare 2) - Fax +39 02 3271840

e-mail: redazione@largoconsumo.it www.largoconsumo.info