



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Amministrazione delle Imprese

**INFLUENZA DELL'E-COMMERCE
NELL'ELETTRONICA DI CONSUMO ED
EVOLUZIONE DEL CANALE RETAIL**

Relatore:
Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:
Alessandro Marcelli

Anno Accademico 2019/2020

Indice

Introduzione.....	2
1. La rivoluzione digitale.....	3
1.1 Omnicanalità e integrazione tecnologica in Italia.....	3
1.2 Sviluppo dell'e-commerce in Italia.....	5
2. Omnicanalità.....	7
2.1 Customer journey e reward, i benchmark del cliente nell'era digitale.....	7
2.2 Processo di selezione ed alterazione spaziale.....	9
2.3 Customer centricity, caso di studio e riflessioni.....	10
3. Le risorse.....	12
3.1 Limiti ed opportunità.....	12
3.2 La risorsa umana nell'era digitale.....	15
4. Scenario competitivo e nuovi equilibri.....	17
4.1 Le 5 forze di Porter.....	17
4.2 Espansione e crisi delle grandi superfici.....	23
5. L'evoluzione del retail.....	24
5.1 Rimodulazione degli standard strutturali.....	24
5.2 Rapporto con i fornitori e logistica.....	29
Conclusioni.....	33

Introduzione

Daniel Bell, docente alla Harvard University, individua intorno agli anni '80 un fenomeno di deindustrializzazione e di apertura ad una nuova fase economica che verrà definita epoca post industriale. La rilevanza di questa fase è dettata dal forte impatto sociale dello sviluppo delle nuove tecnologie e dall'influenza che queste avranno negli stili di vita della popolazione. La nascita e lo sviluppo rapido e in larga scala dei sistemi di comunicazione hanno permesso di intensificare la trasmissione di dati fino ad arrivare nel 1993 alla diffusione di internet, fino ad allora relegata ad un utilizzo prettamente scientifico e governativo, che si rivelerà il propulsore di una mutazione socio economica di impatto mondiale. Grazie ad internet, i processi di comunicazione e diffusione di informazioni, prevalentemente affidati a radio, tv e quotidiani, diventeranno rapidi e di facile fruizione. Con il raffinarsi della tecnologia e il potenziarsi della rete nuove opportunità di utilizzo iniziano a delinearsi, portando alla creazione dei primi portali commerciali e, tra il 1994 ed il 1995, a quelli che diventeranno due colossi dell'e-commerce: Amazon e Ebay. Questa tesi ha lo scopo di analizzare l'evoluzione del retail individuando i processi di trasformazione attuati dalla rivoluzione digitale, l'impatto che questi hanno avuto sulle funzioni aziendali e le criticità sociali derivanti dalle nuove politiche di gestione delle risorse umane

attraverso l'utilizzo di elementi teorici, corredati da dati, rilevazioni e tecniche basate sull'esperienza manageriale diretta nel settore dell'elettronica di consumo.

1. La rivoluzione digitale

1.1 Omnicanalità e integrazione tecnologica in Italia

Retail Apocalypse. Definizione coniata nel 2017 come rappresentazione dell'effetto domino derivante dalla chiusura di grandi catene commerciali americane ([Driscoll, Kara, 2017](#)) e che, sebbene con le dovute variabili, può essere significativamente declinata nel tessuto economico italiano. Nel periodo compreso tra il 2018 e il 2019 il territorio italiano avrebbe visto la chiusura di oltre 90.000 esercizi commerciali di piccole dimensioni ([Confesercenti, 2019](#)), numeri spaventosi se si pensa all'impatto sociale di una simile catastrofe ma, se letta in chiave scientifica, naturale conseguenza di un approccio miope e autoreferenziale degli addetti del settore, i quali non sono stati in grado di leggere ed interpretare i segnali di cambiamento in atto e ne sono stati travolti. Certo è che se da un lato esistono i grandi agglomerati commerciali della distribuzione organizzata, generalmente strutturati per accogliere ed elaborare il cambiamento (sebbene non sempre in maniera efficace), dall'altro il piccolo negozio di quartiere, sedimentato in metodologie a volte tramandate da generazioni e rimaste

immutate nel tempo, non ha né la visione né le risorse economiche per poter individuare in tempo l'evoluzione del mercato, strutturare una strategia ed applicarla tempestivamente e con profitto.

In termini evolutivi, si tratta del vecchio che lascia spazio al nuovo. Se infatti il vecchio potrebbe lasciarsi travolgere dal cambiamento, in quanto lo sforzo per adattarsi ad esso risulta eccessivo, il nuovo nasce già immerso all'interno del nuovo contesto, riuscendo a leggere i bisogni dei consumatori e a declinarne le aspettative senza eccessivo sforzo.

Le nuove start up si fondano su un principio innato e già consolidato di omnicanalità. Tuttavia, le imprese che compongono il tessuto economico italiano vivono il processo di integrazione tra fisico e virtuale con sofferenza e diffidenza, e l'assenza di una reale cultura organizzativa votata all'omnicanalità si traduce in disagio operativo e perdita di opportunità ([School of management, Politecnico di Milano](#)). Diventa quindi fondamentale accelerare lo sviluppo del legame tra fisico e virtuale attraverso l'utilizzo della tecnologia quale mezzo di divulgazione di proposte di beni e/o servizi e valori aziendali, diventando dunque elementi attivi all'interno di una comunità eterogenea di individui che in qualità di consumatori assumono il ruolo di promotori del brand. Lo sviluppo tecnologico diventa quindi protagonista della New Economy, e si inserisce nel rapporto tra consumatore e rivenditore attraverso un processo di connessione emozionale originata

dall'identificazione nel brand e veicolata dalla trasmissione di feedback nei social network ([Roggeveen & Grewal, 2016](#)). Negli ultimi anni, attività di produzione di servizi di ogni tipo, dalla ristorazione a domicilio al car sharing, dove l'unico canale operativo per la gestione del servizio è quello online, si sono affiancate ad altre attività di retail classico che, tuttavia, risultano in stretta sinergia con la rete. A prescindere dal metodo e dalle finalità con i quali vengono applicati questi principi, tutti gli operatori del mercato convergono verso un concetto fondamentale nel processo di selezione di brand e del canale di acquisto da parte del consumatore: l'esperienza.

1.2 Sviluppo dell'ecommerce in Italia

Dal 2004 al 2018, il fatturato del canale e-commerce multi settore in Italia è salito da 1,6 a 41,5 miliardi di euro, con un incremento tra il 2017 e il 2018 del 18%. Nonostante i volumi siano ancora contenuti rispetto a quanto avviene in altri paesi dell'Unione Europea, il fatturato del canale e-commerce continua a crescere a ritmi serrati, delineando in modo sempre più marcato il cambiamento in atto nelle abitudini dei consumatori. Analizzando i macro settori del retail e confrontando i dati totali di vendita con i volumi prodotti dall'e-commerce, è possibile notare una distribuzione del fatturato compresa tra lo 0,5% ed il 3,3%. Nello specifico, i

settori della cura della persona e dell'arredamento sembrano essere saldamente ancorati all'utilizzo dello store fisico come canale preferito dal consumatore, ma il dato potrebbe apparire fuorviante. Se infatti la percentuale totale di vendite risulta relativamente bassa, è necessario valutare la crescita year to year per avere una visione più realistica dello stato di salute del settore e dello spostamento verso l'online, che vede un incremento del 23% rispetto al 2017/2018. Identico approccio può essere utilizzato per gli altri settori. Editoria, moda e alimentare, posizionati rispettivamente all'1,9%, 2,2% e 2,8%, vedono un incremento compreso tra il 17% ed il 18%, così come l'elettronica di consumo, che sale a quota 3,3%, con una crescita del 18%. I dati riportati non tengono conto delle proiezioni del 2019/2020, che potrebbero in alcuni settori veder raddoppiata la crescita, come nel food e nell'arredamento. La corretta lettura di questi dati permette di delineare una tendenza estremamente chiara, ovvero la crescita costante e inarrestabile dell'e-commerce, che nonostante appaia rilevante agli occhi degli operatori del settore, non ha ancora espresso appieno il suo reale potenziale. La maturità è giunta invece per il settore assicurativo e per il turismo, con una crescita stimata di solo il 2% per il primo e dell'11% per il secondo. Riguardo a quest'ultimo, è opportuno notare come la crescita in flessione negativa sia ben associabile ad un livello di penetrazione del 28% ([Confesercenti, Infocamere, Casaleggio, 2019](#)), evidenza della ormai consolidata tendenza dei

consumatori al preferire organizzare le proprie vacanze tramite portali online che non rivolgendosi ad un'agenzia. La lettura di questi dati per gli operatori del commercio è sicuramente preoccupante. Siamo di fronte ad un cambiamento epocale. Le nuove tecnologie hanno reso tutto più veloce, più completo, meno costoso, più semplice ([Grewal, Roggeveen, Nordfalt, 2017](#)). In altre parole migliore. Proseguire con metodologie obsolete può avere un solo e inevitabile epilogo, ed è questo il motivo per cui, invece di tentare di contrastare il cambiamento, o restare immobili innanzi ad esso, sia necessario cavalcarlo.

2. Omnicanalità

2.1 Customer journey e reward, i benchmark del cliente nell'era digitale

Fino ad alcuni anni fa, quando il concetto di acquisto online era relegato a pionieri e ritenuto nel complesso poco affidabile sotto il profilo della gestione post vendita e delle transazioni, il punto vendita fisico era l'unico canale al quale rivolgersi per completare il processo di acquisto. Questa posizione di vantaggio del retailer rispetto al consumatore gli conferiva la facoltà di gestire la relazione con il cliente talvolta con superficialità e approssimazione. Punti vendita poco curati e personale privo della giusta motivazione venivano accettati in nome della gamma di referenze a scaffale e di un prezzo concorrenziale. Oggi questo è storia.

Con il concetto di omnicanalità, al quale i retailer fisici si stanno progressivamente adattando, il retailer, gli stakeholders, gli shareholder, i fornitori, vengono tutti messi in secondo piano rispetto al principale operatore del mercato: il cliente.

Nella sfida del “bricks & clicks” ([Sungwook, Wolfenbarger, 2004](#)), è fondamentale conoscere e comprendere a fondo i touch points che spingono il consumatore all'acquisto e a preferire un brand ad un'altro, allo scopo non di concludere la singola trattativa, ma di creare una relazione tale che la spinta al riacquisto sia guidata da un forte senso di fidelizzazione. Al fine di identificare in maniera appropriata i touch points, è necessario introdurre il concetto di “customer journey”, con il quale vengono identificati tutti i passaggi psico fisici che coinvolgono il consumatore dalla nascita del bisogno fino all'acquisto, e che possono essere sintetizzati in 5 punti chiave: nascita del bisogno (awareness) , ricerca delle soluzioni (familiarity and consideration), ricerca di soluzioni alternative (consideration), acquisto (purchase), post acquisto (loyalty) ([Inside Marketing](#)) . Grazie all'analisi di tali fattori, le aziende produttrici e di retail studiano le strategie adeguate al fine di comunicare al consumatore la capacità del proprio prodotto o servizio di soddisfare al meglio i suoi bisogni. Se nell'epoca pre digitale dunque il retailer poteva sostenere il suo business attraverso il binomio gamma e prezzo, oggi questo non è più sufficiente, in quanto gli standard della

“reward” hanno subito una deviazione sul piano dell'efficienza e, come precedentemente introdotto, dell'interazione con il luogo di acquisto.

2.2 Processo di selezione ed alterazione spaziale

L'evoluzione tecnologica sta spingendo i ritmi biologici dell'uomo ad una accelerazione esponenziale. Comunicare oggi è facile, fruibile, veloce. Se la comunicazione è espressione dell'interazione tra più soggetti attraverso lo scambio di stimoli (verbali, paraverbali o scritti) ([estratto Treccani](#)), lo scambio di informazioni in tempo reale su scala globale ha assunto il connotato di moltiplicatore della fisiologica scala temporale. Le informazioni si sono moltiplicate, il tempo a disposizione per elaborarle è diminuito, e la necessità di massimizzare l'efficienza nella gestione delle attività è divenuta una priorità. Questo cambiamento è riscontrabile puntualmente nell'alterazione delle abitudini di acquisto dei consumatori. Fino agli anni '90 acquistare prevedeva, dopo aver definito il bisogno da soddisfare, un processo di selezione del luogo nel quale si voleva concludere l'acquisto e l'interazione fisica con esso. Acquistare un prodotto significava investire tempo osservando vetrine, interagendo con gli addetti alla vendita, confrontando pazientemente qualità dei prodotti ed eventualmente prezzi rispetto ai competitors del settore, valutare l'acquisto e concludere la transazione.

Oggi la situazione è completamente cambiata. Si può acquistare il prodotto necessario in qualunque momento ed in qualunque luogo. Le barriere temporali e spaziali nel processo di acquisto hanno assunto la forma di uno store dal magazzino infinito, dal quale è possibile attingere in ogni momento, senza limitazioni di alcun tipo, se non quelle dettate dalla disponibilità di una rete alla quale connettersi. Si passa quindi da una impostazione “product centric” ad una “customer centric” ([Forbes](#)).

2.3 Customer centricity – caso di studio e riflessioni

Vendere oggi non significa offrire il prodotto del quale il cliente ha bisogno, ma determinare l'insieme dei servizi attraverso i quali il cliente possa ritenere massimizzata la propria esperienza di acquisto. Il consumatore ha infatti ben chiaro, dal momento in cui nasce il bisogno, l'orientamento da assumere affinché questo bisogno possa ritenersi soddisfatto. Al contrario però, non conosce le modalità per il completamento di questo processo. Chiarendo con un esempio pratico, il consumatore che dovrà stampare dei documenti, non avendo una stampante, ha ben chiaro quale sia il suo bisogno, ovvero semplicemente acquistare una stampante. Tramite portali di e-commerce seleziona il prodotto che ritiene possa soddisfare le sue aspettative e procede all'acquisto. Portale

dettagliato nelle caratteristiche, prezzi competitivi, interfaccia chiara, consegna rapida. L'esperienza di acquisto può essere considerata positiva e appagante. Tuttavia la stampante non è wifi, e per collegarla al pc è necessario un cavo usb, non incluso nella confezione. Inoltre, essendo il pc di nuova generazione, non prevede la presenza di classiche porte usb ma di ingressi per adattatori con formati proprietari. L'acquirente inizia quindi a districarsi tra siti web alla ricerca di informazioni sulla tipologia di adattatori necessari, fin quando non riesce a trovare la soluzione al suo problema e procede ad un nuovo ordine. Il verificarsi di questa situazione genera nel consumatore la frustrazione che con tutta probabilità lo porterà di nuovo a preferire il retail fisico al canale online. Nascono qui tuttavia una profonda serie di problematiche. Se è vero che lo store, con i suoi addetti vendita, potrebbe offrire un'esperienza più personalizzata, è anche vero che è frequente trovare siti e-commerce con prezzi nettamente più concorrenziali dello store. Il rischio reale è quello per cui il cliente, una volta usufruito del punto vendita per toccare con mano il prodotto, e acquisite le informazioni necessarie dagli addetti alla vendita, decida di non concludere l'acquisto in negozio ma di rivolgersi nuovamente ai portali e-commerce, magari di insegne concorrenti. La vera sfida del retail nell'epoca digitale è dunque questa, avvalersi delle risorse necessarie affinché si convinca il cliente ad acquistare nello store, declassando il

prezzo da reward necessaria e reward accessoria ([Michela Balconi, docente neuromarketing, 2017](#)).

3. Le risorse

3.1 Limiti ed opportunità

La selezione e l'orientamento delle risorse è dunque uno degli aspetti più importanti nell'evoluzione del retail post digitale. Ma quando si parla di risorse a cosa si fa riferimento? Il termine risorsa è piuttosto ampio. In esso convergono i concetti di risorse materiali, immateriali e umane, che vanno a comporre l'intero pacchetto gestionale e organizzativo del retail ([Kozinets et al., 2005](#)). Nel concetto di risorsa materiale converge tutto ciò che di tangibile è presente all'interno del punto vendita, e che in base a come questo concetto viene sviluppato, produce l'effetto di avvicinare o allontanare il consumatore dall'idea che ciò di cui si è alla ricerca sia all'interno di quel punto vendita. La pulizia dell'ambiente, un buon odore, un sottofondo musicale ben selezionato, una illuminazione adeguata, l'ordine del layout, servizi igienici facilmente raggiungibili e decorosi, sono tutti fattori che contribuiscono in maniera rilevante a dare al cliente la sensazione di fiducia nell'insegna e a soddisfare le aspettative primarie, ovvero quelle che il cliente ritiene basiche ed imprescindibili, e senza le quali difficilmente è possibile

immaginare una risoluzione positiva del processo di acquisto. A questo si affiancano le risorse immateriali. La risorsa immateriale è l'insieme di fattori che vanno ad agire sulla sfera emotiva ed empatica del consumatore, e che partecipano attivamente alla costruzione del legame di fiducia tra insegna e cliente. La risorsa immateriale racchiude dunque in sé il più ampio concetto di servizio, all'interno del quale possiamo annoverare l'accoglienza, il saluto, la capacità del personale di catturare con lo sguardo un cliente prima ancora che questo lo avvicini e di ascoltarlo, l'empatia. La risorsa immateriale oggi è la vera discriminante, per un'azienda che faccia della vendita al dettaglio il proprio core business, tra il successo ed il fallimento.

Formazione e sviluppo delle risorse umane sono quindi elementi strategici chiave per assorbire il colpo della perdita di quote di mercato provocate dall'incremento del fatturato nel canale online, e modellare un business sostenibile e duraturo. Tuttavia esistono molteplici criticità che meritano un'attenta analisi. Una attività di impresa deve generare profitti ed essere remunerativa. Il consolidamento dell'e-commerce ha creato una voragine competitiva non solo in termini di fatturato, ma soprattutto di margini. Nella grande distribuzione dell'elettronica di consumo i prodotti del grande e piccolo elettrodomestico, fino a 4 anni fa, erano solitamente venduti con un margine operativo netto di primo livello compreso tra i 15 ed i 30 punti percentuali. Molti portali di vendita online, avvalendosi di canali di

importazione e di una regolamentazione fumosa in materia tributaria, riescono a proporre gli stessi articoli acquistabili negli store fisici a prezzi nettamente inferiori. A questo bisogna aggiungere un altro vantaggio competitivo, ovvero i costi. I costi all'interno del conto economico di un punto vendita della grande distribuzione sono enormi, e prevedono investimenti ingenti e una adeguata stabilità finanziaria per poter essere sostenibili. Un investimento è sostenibile quando l'allocazione delle risorse finanziarie a copertura dei costi di esercizio, al netto dei dividendi, non genera passività. Pertanto è implicito supporre che, data una previsione di fatturato, sia possibile allocare nei vari centri di costo le risorse ottenute come ricavi della gestione operativa senza intaccare eventuali fondi. La soluzione non è così semplice. Sebbene sia vero che la sfida per il retail sia lo spostamento dell'attenzione da parte del consumatore dal prezzo alla qualità del servizio, è innegabile che il primo abbia una rilevanza notevole in fase di chiusura della trattativa. È dunque necessario per il punto vendita riuscire ad essere competitivo anche sul piano dei prezzi. Ma come può un negozio, con tutta la sua lunga serie di costi fissi e variabili, essere competitivo e allo stesso tempo sostenersi? Il primo passo è analizzare i costi e stabilire uno standard di produttività. Si entra quindi nel cuore del tema.

3.2 La risorsa umana nell'era digitale

Come precedentemente accennato, la risorsa umana rappresenta un elemento cardine nel processo di fidelizzazione verso l'insegna ma, allo stesso tempo, è anche una delle maggiori voci di costo all'interno del conto economico ([conto economico Mediamarket spa](#)). Negli ultimi anni si è assistito ad un importante esodo di personale dalle aziende della grande distribuzione, a volte generatosi spontaneamente come reazione ad un cambiamento di difficile assimilazione, altre incentivato da proposte economiche (buona uscita) al fine di agevolare l'alleggerimento dell'organico nel minor tempo possibile. A questo è stata aggiunta la completa rivisitazione dei contratti integrativi, dei premi produzione e dei benefits, il tutto affiancato sul piano operativo dall'introduzione e dalla successiva affermazione del concetto di trasversalità. Negli store fino alla prima decade del 2000 l'attività di vendita veniva organizzata con una rigida suddivisione per settori. Ogni settore aveva degli addetti alla vendita, estremamente specializzati, il capo reparto, che si occupava del coordinamento della forza vendita facendone esso stesso parte, il capo settore, con funzione di supervisione e controllo, nonché di gestione commerciale e amministrativa, e lo store manager, diretta emanazione della mission aziendale e garante dell'andamento del punto vendita ([rilevazione indagine diretta](#)). Ciascuna di queste funzioni si relazionava con l'altra secondo

un organigramma verticale ed un sistema gerarchico ben delineato. Nel post rivoluzione digitale, con la razionalizzazione delle risorse, sebbene la suddivisione gerarchica sussista ancora oggi, è stato necessario riprogettare compiti, metodi e tempi di ciascuna funzione. La “job rotation” viene applicata in maniera metodica ed il “training on the job” si afferma come metodo di formazione preferenziale, allo scopo di incrementare le competenze del personale senza togliere presenza all'area vendita. Elasticità, dinamicità e proattività diventano presto elementi distintivi del venditore dell'era digitale. L'organigramma subisce una compressione, affinché la gerarchia nella struttura aziendale tenda ad essere sempre più orizzontale. La visione cliente centrica viene delineata quindi da una redistribuzione capillare delle mansioni. Tutti sono in campo per favorire l'esperienza di acquisto del cliente. L'elasticità e la capacità di adattamento richieste alle nuove figure del retail giocano quindi un ruolo fondamentale nella distribuzione dei compiti. La figura del venditore è ormai obsoleta e viene sostituita per naturale evoluzione da una nuova figura trasversale in grado di gestire vendita, logistica, post vendita.

Gestire una vendita nell'epoca digitale è una sfida altamente stimolante. Non è più soltanto necessario infatti conoscere le caratteristiche dei prodotti, fare dei confronti e accompagnare il cliente nel processo di scelta. Grazie alla facilità di accesso ad ogni tipo di informazione non è raro imbattersi in clienti altamente

informati, sia riguardo caratteristiche tecniche che prezzi. I motori di ricerca ed i vari portali di comparazione offrono una visione chiara del mercato, cosicché anche al venditore più esperto sarà difficile guidare la vendita se basata soltanto su un approccio prodotto centrico. L'addetto vendita oggi deve essere in grado di catturare il cliente, analizzarne i bisogni, entrare in empatia ed offrire il pacchetto di servizi più adatto affinché l'esperienza abbia un valore aggiunto che esuli dal dato quantitativo e vada a focalizzarsi sulla completezza dell'offerta e sull'appagamento del cliente.

4. Scenario competitivo e nuovi equilibri

4.1 Le 5 forze di Porter

Il retail del nuovo millennio è collocato in un ambiente estremamente competitivo, e il modello delle forze di Porter ([Il vantaggio competitivo, Porter, 2017](#)) può aiutare una analisi puntuale degli attori che lo alimentano. Le prima e la quinta forza, per le quali risulta più semplice un'analisi incrociata, sono il concorrente diretto e la rivalità tra concorrenti esistenti. Differenziare l'offerta è un fattore chiave per garantire penetrazione e continuità del brand. Il concetto non va applicato però solo al prodotto in quanto tale, ma all'insieme delle attività che gravitano attorno ad esso. Nell'elettronica di consumo è possibile acquistare

prodotti di telefonia identici all'interno di tutti gli store del settore. Se l'attività si focalizzasse soltanto sul prodotto, il pericolo sarebbe quello di cadere nella trappola del prezzo quale unico fattore distintivo tra le proposte dei vari competitors, generando così una spirale autodistruttiva nella quale si è disposti a vendere costantemente in perdita pur di acquisire quote di mercato. Sebbene la pratica sia utilizzata con elevata frequenza, soprattutto in periodi dell'anno dove è vitale incrementare i volumi di sell out, non è tuttavia pensabile condurre una attività di impresa sana soltanto attraverso questa leva. E' quindi necessario predisporre strategicamente una rete di servizi accessori che si discostino per genere o risultato da quanto offerto dai competitors. Esempi possono essere le garanzie integrative, i servizi di consegna a domicilio, sintonizzazioni e calibrature nel mercato dei televisori, installazione di pacchetti software e collaudo dei pc nel new tech. Anche i prodotti private label ricoprono un ruolo di discreta entità, sebbene da soli non siano sufficienti allo sviluppo della brand awareness in quanto, attirando clienti scarsamente propensi all'up selling o mercenari alla ricerca del prezzo più basso, non contribuiscono né allo sviluppo del fatturato, né del margine, né della fidelizzazione. La seconda forza è il potere del fornitore. L'azienda di retail vive una condizione di dualità nei rapporti di interdipendenza con i fornitori, dovuta al grado di sostituibilità dei loro prodotti. Nell'elettronica di consumo, Apple rappresenta uno dei fornitori in grado di

determinare soltanto con la presenza dei suoi prodotti, senza necessità di accostarli a campagne promozionali, ampi scostamenti di pedonabilità e fatturato. Nel settore della telefonia mobile, la sovra offerta di prodotti tutto sommato analoghi di molteplici brand offre al rivenditore un ampio margine di sostituibilità, ponendolo in una posizione favorevole in sede di contrattazione. Il brand con moderata penetrazione nel mercato e privo di una propria rete di vendita si trova in una situazione di completa dipendenza dal rivenditore, il quale utilizza questa condizione a proprio vantaggio per regolamentare unilateralmente il costo che il fornitore deve sostenere per definire la griglia di prodotti da distribuire ed eventuali piani di valorizzazione del display, nonché il livello di attenzione che gli addetti alla vendita devono destinare a determinati prodotti.

Nel caso del brand ad elevata penetrazione, il peso sarà spostato al contrario verso il fornitore, relegando il retailer a mero esecutore. Riprendendo l'esempio di Apple, il cliente che ha deciso di acquistare Apple difficilmente potrà essere convertito dalla forza vendita del retailer. Inoltre, Apple dispone di una propria rete di vendita su scala mondiale e di un eccellente servizio ecommerce, fattori che la rendono potenzialmente completamente indipendente da aziende di distribuzione esterne. In fase di contrattazione dunque, è Apple a guidare la trattativa. Apple decide se investire in aree shop in shop e dove collocarle all'interno del punto vendita, dove devono essere inseriti a display i suoi prodotti e

quali, le zone da riservare agli accessori e, soprattutto, quali e quanti prodotti inviare al rivenditore. La forza del brand è tale che, anche con disponibilità di prodotto da parte del distributore, potrebbe decidere di contingentare l'approvvigionamento dei magazzini di alcuni retailer perché considerati partner meno remunerativi e pilotare la distribuzione verso altri più accomodanti rispetto le loro rigide politiche commerciali. In questo modo, il fornitore è consapevole di danneggiare il retailer in termini di fatturato reale e potenziale, ma soprattutto nel posizionamento di mercato. Non solo infatti l'assenza di un prodotto richiesto e non sostituibile genera un vuoto di fatturato, ma si scatena la reazione nel consumatore per cui al prossimo acquisto il punto vendita sarà relegato a seconda scelta in quanto meno rifornito rispetto ai competitors, spostando l'equilibrio dell'asse commerciale nella suddivisione delle quote di mercato in maniera rilevante.

Un altro elemento chiave nel modello delle forze di Porter è il potere in mano agli acquirenti. In un settore altamente competitivo come quello dell'elettronica di consumo, l'assenza di esclusive di rilievo nell'offerta si traduce nella possibilità da parte del consumatore di confrontare agevolmente le proposte dei vari operatori e di agire condizionandone la price policy. La presenza dell'ecommerce inoltre rappresenta un immenso propulsore alla capacità di condizionamento, ponendo spesso il venditore in una posizione di netta subordinazione rispetto al cliente.

Questo infatti può avvalersi dei motori di ricerca per individuare il prezzo più conveniente, costringendo il venditore a tarare la trattativa sul prezzo proposto dal cliente pur di non perdere una vendita che, se non conclusa, andrebbe in ogni caso a vantaggio dei competitors. In questa situazione si crea un concatenamento di problematiche particolarmente rilevanti. Vendere un prodotto adattandone il prezzo a quello più vantaggioso dei competitors è una pratica pericolosa, ma spesso necessaria. Gli scenari sono molteplici. Come già detto, il venditore in queste situazioni è consapevole che perdere una vendita significherebbe non solo una perdita reale di fatturato, ma un costo opportunità per gli acquisti futuri. Sebbene l'abbattimento del prezzo generi una sicura negatività di margine statistico di primo livello, rendendo anti economica la trattativa, il tasso di conversione positivo offrirebbe l'assist perfetto per incrementare l'attach rate, proponendo un pacchetto di accessori e servizi utili a riequilibrare la marginalità perduta. Inoltre, avvalendosi della professionalità degli addetti alla vendita, non è fantasiosa l'ipotesi che si possa fare up selling facendo deriva verso prodotti maggiormente remunerativi ma che soddisfino in modo ancora più completo le esigenze dell'acquirente. A questo si aggiunge l'indice di gradimento del cliente. Voler portare a termine a tutti i costi una vendita, pur di non cederla ai concorrenti, può generare nel cliente una sensazione di sgradevole forzatura che creerebbe un danno collaterale in grado di influenzare pesantemente la customer

satisfaction. Questo aspetto non deve in alcun modo essere trascurato, in quanto l'effetto domino che si crea con il passa parola, se negativo, si traduce in conseguenze particolarmente gravi.

La quarta forza del modello di Porter è il prodotto sostitutivo. Per prodotto non si intende soltanto il bene fisico, ma l'intero campo di azione del retailer, con tutti i suoi servizi accessori. Nel campo della telefonia mobile alcuni operatori della grande distribuzione hanno inserito all'interno del punto vendita veri centri di riparazione smartphone. Questo è un esempio di approccio sano al concetto di diversificazione. Se un servizio di applicazione di vetri protettivi per i display degli smartphone è facilmente replicabile, vanificando quindi il processo di diversificazione, differente è invece per un servizio di riparazione interno, per il quale sono richiesti investimenti in formazione, apparecchiature, componentistica e strutture. Tali investimenti se gestiti con sapienza generano dei servizi (nel caso del retail) difficilmente replicabili che stimolano l'acquirente a preferire un'insegna rispetto ad un'altra in quanto più strutturata e, quindi, predisposta alla risoluzione di problematiche.

Lo scenario è dunque complesso, e solo una lettura puntuale dei cambiamenti e un'adeguata capacità di adattamento possono garantire la sopravvivenza del retail fisico. A tal proposito, è importante notare come la politica di contenimento dei costi non vada a confluire unicamente verso la rimodulazione delle mansioni

dirette della forza lavoro, ma anche attraverso importanti attività di riqualificazione degli store che vanno da operazioni di space reduction per i punti vendita preesistenti, alla creazione di nuove strutture ad elevata automazione grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

4.2 Espansione e crisi delle grandi superfici

Nati negli anni '70, i primi anni 2000 hanno visto l'esplosione del concetto di centro commerciale quale polo di aggregazione sociale. Vaste superfici edificate allo scopo di inglobare al loro interno operatori di mercato di ogni tipologia, dal food al gaming per l'intrattenimento, abbigliamento, elettronica, cura della persona, settore bancario e consulenza, agenzie di viaggi e così via, ogni settore merceologico godeva del suo spazio all'interno del polo commerciale, offrendo così al potenziale consumatore l'appagamento di un'esperienza trasversale multi settoriale. Come precedentemente argomentato, nel momento in cui l'espansione della grande metratura commerciale viveva il suo periodo di massima fertilità, l'e-commerce muoveva i suoi primi passi. I fatturati hanno subito contrazioni, ma non tali da frenare un'espansione la cui tendenza era ormai consolidata nel modo di fare commercio del primo decennio degli anni 2000. La vocazione all'espansionismo territoriale è tale che il concetto di centro commerciale viene

ben presto affiancato a quello di parco commerciale, vaste aree nelle quali un unico polo di riferimento centrale viene circondato da strutture freestanding indipendenti. Cresce la tendenza da parte della popolazione ad abbandonare quindi il centro cittadino, un tempo luogo di riferimento per gli scambi, in favore di zone decentrate dal contesto urbano totalmente dedicate al commercio (Lazzari, Quarantino, 2010).

Questa espansione incontrollata, sebbene particolarmente redditizia fino alla prima decade degli anni 2000, ha decretato la crisi delle grandi superfici che stiamo vivendo oggi, con il crollo di grandi operatori del settore della Gdo a causa degli ingenti costi di gestione, della contrazione delle vendite e della regressione dei margini operativi.

5. L'evoluzione del retail

5.1 Rimodulazione degli standard strutturali

La gestione dei costi apre un capitolo importante, in quanto è qui possibile individuare l'epicentro della catena che ha investito gli operatori diretti e indiretti del settore. Gran parte delle realtà commerciali all'interno dei parchi operano in un regime di locazione. Gli affitti sono dei costi fissi imprescindibili e, insieme al costo del personale, rappresentano all'interno del conto economico una delle voci

più gravose. Nasce quindi l'esigenza da parte degli affittuari di ricontrattare i canoni dei contratti di affitto in scadenza, spesso troppo onerosi per le nuove condizioni del mercato. L'e-commerce sempre più aggressivo e un indice di pedonabilità in decrescita abbattano il potere economico degli affittuari, i quali possono trovarsi a dover affrontare tre differenti scenari: conferma del contratto con relativo abbattimento del canone di affitto, chiusura e trasferimento del punto vendita, space reduction.

Il primo scenario è ovviamente l'ipotesi più vantaggiosa per il retailer. La rimodulazione del canone sulla base dei volumi di vendita permette di mantenere la conformazione della struttura preesistente, senza dover quindi dare fondo a ulteriori liquidità per ristrutturazioni o riqualificazioni, e di garantire la continuità dell'attività. Chiaramente, essendo la soluzione migliore per il retailer, generalmente risulta la peggiore per il locatore. L'ipotesi che il locatore possa accettare una soluzione di riduzione del canone di affitto, a parità di condizioni, è legata generalmente al rapporto tra collocazione geografica dello stabile e forza commerciale del locatario. In base al grado di dipendenza del primo dal secondo e dal rapporto di forza in essere, può cambiare radicalmente la posizione contrattuale degli operatori. Se lo stabile è collocato in una zona particolarmente decentrata o di difficile accesso, qualora il retailer fosse un marchio forte e riconosciuto in grado di attirare visitatori, il locatore si troverà in una posizione di

dipendenza dal locatario, spingendolo così a rimodulare il contratto a suo sfavore pur di garantirsi un apporto economico costante e in ogni caso remunerativo. Viceversa, qualora lo stabile fosse collocato in una zona ben visibile e con collegamenti urbanisticamente ottimizzati, il locatore non avrebbe alcun problema a sostituire il locatario, mettendo dunque quest'ultimo nella condizione di dover trasferire la filiale qualora il costo di locazione risultasse difficilmente sostenibile. Ci troviamo dunque a dover affrontare il secondo caso, quello della chiusura per trasferimento dell'attività. Si tratta della formula più onerosa per il retailer, il quale si trova a dover affrontare una vasta sequenza di costi. Trasferire un punto vendita significa attivare studi di geomarketing per la corretta determinazione della location da designare per la nuova struttura, e insieme a questi sopportare ingenti costi per le opere di ristrutturazione e personalizzazione dello stabile. Trasferire l'intero stock implicherebbe l'utilizzo di aziende di trasporti, il cui costo a chilometro e peso risulterebbe insostenibile. Si rende quindi necessario attuare un'azione di alleggerimento del magazzino tramite operazioni di abbattimento dei prezzi, in modo da incentivare le vendite e limitare così i costi di trasporto per le merci in magazzino, operazione che comunque comporta anch'essa un costo elevato, in quanto la necessità di un rapido sell out prevede l'attuazione di una promozionalità aggressiva che implica inevitabilmente la vendita dei beni a prezzi inferiori rispetto al prezzo di acquisto, senza possibilità di avvalersi del supporto

dei fornitori per il recupero tramite contribuzioni economiche extra operative. Il costo opportunità per mancate vendite si va dunque a sommare al cumulo di passività. Durante il periodo di alleggerimento del magazzino le merci iniziano inevitabilmente a scarseggiare ed i visitatori, oltre che dalla sempre più carente disponibilità di prodotti, vengono disincentivati all'acquisto anche dall'ambiente spoglio per disallestimento dei locali. Il periodo di transizione dalla vecchia alla nuova struttura comporta un inevitabile arresto delle vendite, il quale va ad interferire negativamente sulle pianificazioni dei budget operativi e sui target, legati a loro volta alla stabilità del conto economico. La voce ammortamenti cresce a dismisura, e sebbene il canone di affitto richiesto dalla nuova proprietà sia sicuramente in linea con le esigenze economiche del retailer, gli ingenti costi di trasferimento graveranno a lungo sulla stabilità del conto economico, rendendo il prosieguo dell'attività possibile ma complesso in un'ottica di redditività.

La terza soluzione è la space reduction. Se il rapporto tra locatore e locatario gode di un consolidato equilibrio, la riduzione della superficie di vendita rappresenta la soluzione migliore per garantire al retailer una contrazione dei costi di locazione senza interrompere l'attività, e al locatore la garanzia di entrate economiche costanti liberando spazio da cedere a terzi per nuove locazioni. Chiaramente anche questa soluzione non è esente da costi. L'operazione di space reduction è infatti a tutti gli effetti una ristrutturazione, e in quanto tale comporta una serie di attività

di manutenzione dei locali particolarmente onerose. Il vantaggio principale rispetto ad un trasferimento è la possibilità di effettuare il processo a porte aperte, garantendo la continuazione dell'attività di vendita grazie alla suddivisione in blocchi delle aree operative. Anche nel caso della space reduction i volumi di vendita subiscono una flessione negativa, dovuta prevalentemente alla disposizione non razionale delle merci e alla sottomissione della qualità del layout in favore della facilità di movimentazione. Rispetto al trasferimento inoltre la rimodulazione degli spazi viene percepita dai visitatori in chiave positiva, in quanto assimilata ad un processo di investimento evolutivo del punto vendita, mentre il trasferimento è spesso interpretato come un abbandono del territorio per difficoltà operativa che indebolisce il brand creando diffidenza nei clienti. Generalmente non vengono valutate attività di snellimento del magazzino, ma una riduzione dei volumi di merce in entrata, al fine di garantire lo stock adeguato alla nuova conformazione del punto vendita. Anche in questo caso la voce ammortamenti nel conto economico subisce un sostanziale incremento, ma la riduzione del canone di locazione, quantificabile in decine di migliaia di euro per una grande superficie, riesce a compensare i costi sostenuti per la ristrutturazione. Inoltre, nonostante la space reduction sia sostanzialmente un'attività di razionalizzazione degli spazi volta a ridurre i costi a causa della perdita di remuneratività dell'attività, la conclusione dei lavori viene accompagnata ad un

rilancio dello store assimilabile ad una nuova apertura. Vengono quindi predisposti a budget dei fondi per investimenti in pubblicità locali e concordati con i fornitori prezzi di acquisto vantaggiosi per promoionalità in store ed operazioni commerciali di rilancio del punto vendita.

5.2 Rapporto con i fornitori e logistica

Nel periodo di espansione delle grandi metrature, come precedentemente detto assimilabile come linea temporale alle origini dell'e-commerce, la grande distribuzione in genere, ma in modo specifico quella dell'elettronica di consumo, convogliava la forza del proprio potere commerciale nell'esposizione di enormi quantità di merce a libero servizio, allo scopo di “aggredire” il visitatore, stimolandolo all'acquisto. Le rotazioni rapide di magazzino garantivano un flusso delle merci costante, sebbene sempre marcatamente forzato dalla logica dell'impatto visivo, conferendo ampia elasticità al legame tra fornitore e rivenditore.

Le trattative per l'approvvigionamento delle merci e relativi accordi commerciali possono essere gestiti centralmente o da filiale. Gli accordi centralizzati hanno valore nazionale. La centrale di acquisto, nella figura del buyer, effettua una valutazione dei prodotti oggetto di trattativa analizzandone il posizionamento sul

mercato in termini di prezzo, l'adeguatezza dello stesso al confronto con altri competitors, il supporto di campagne promozionali a sostegno del sell out, lo storico delle vendite, la qualità dei CAT (centri assistenza autorizzati) e la disponibilità del brand ad intervenire a supporto del rivenditore all'insorgere di possibili problematiche. Non ultimo, il mark up sul prezzo di vendita. L'insieme di queste informazioni rappresenta il pacchetto strategico che il buyer utilizzerà al fine di ottenere le migliori condizioni ed assicurare all'azienda il miglior prezzo di acquisto. Ottenere il miglior prezzo di acquisto significa, a parità di prezzo di vendita rispetto ai competitors, non solo ottenere una cospicua marginalità di primo livello, ma anche avere spazio di manovra per eventuali campagne promozionali, senza andare ad erodere eccessivamente la redditività. Solitamente, i brand leader non lasciano ampi spazi di trattativa (vedi paragrafo sulle 5 forze di Porter), mentre ampio terreno viene concesso dai marchi emergenti, affamati di quote di mercato e di visibilità. La vera battaglia si gioca però proprio con i brand leader, in quanto sono quelli la cui presenza regola il flusso di visitatori all'interno di un punto vendita. In questo caso, agendo con un push sui volumi di acquisto, questo permette al fornitore di gestire un budget discrezionale da destinare al retailer per la preparazione di promozionalità nazionali, al fine di velocizzare le rotazioni e non creare colli di bottiglia nel flusso merci. Lo sovrastockaggio è una metodologia ottima per sedimentare la partnership con un

fornitore. Avendo un budget di acquisto totale ben definito, orientarlo principalmente verso un fornitore porta inevitabilmente ad incrementarne i volumi di vendita a discapito di altri marchi. Se la pianificazione è stata effettuata correttamente, il risultato sarà un incremento di fatturato derivante dalla capacità attrattiva del brand in questione, un aumento degli indici di pedonabilità, e la possibilità di effettuare cross selling ed incentivare l'attach rate, producendo ulteriore marginalità. L'effetto secondario sarà il boost in termini di appetibilità del brand da parte dei fornitori esclusi i quali, pur di entrare all'interno del canale distributivo del retailer, saranno disposti ad offrire condizioni vantaggiose in termini di prezzi di acquisto e contribuzioni commerciali, sia a supporto della marginalità (margine di secondo livello) che della visibilità all'interno dello store. All'interno della filiale viene effettuato il lavoro di rifinitura sulla base delle esigenze territoriali. L'incontro con i fornitori, un tempo ampiamente decentrato, è attualmente focalizzato sulla gestione della visibilità all'interno del layout e sulla formazione e orientamento della forza vendita. Sempre più rari sono gli interventi da filiale sull'approvvigionamento delle merci, in quanto l'opera sempre più aggressiva di centralizzazione ha lo scopo di controllare e regolamentare i flussi attraverso l'utilizzo di piattaforme.

Le piattaforme sono enormi strutture adibite allo stockaggio dei beni in un'ottica aggregativa. All'interno di questi edifici confluiscono gli ordini effettuati dai

buyer in sede di trattativa, i quali dunque non vengono consegnati direttamente al punto vendita, ma depositati e successivamente reindirizzati, tramite aziende di trasporto interne o affiliate, ai negozi sparsi nel territorio. L'utilizzo di questi grandi magazzini centrali è perfettamente in linea con l'orientamento attuale del mercato.

Space reduction, fornitori, piattaforme. Tutti i temi appena trattati si concatenano e determinano insieme il triangolo strategico per la gestione dei costi operativi. Riduzione delle superfici di vendita significa razionalizzazione dei costi di locazione, di energia elettrica, di manutenzione, delle tasse per la gestione dei rifiuti, e così via. Superficie ridotta significa anche necessità di meno personale per la copertura dell'area di vendita, per cui verranno sostenute tutte le richieste di riduzione di orari o trasformazione dei contratti da full time a part time, e in alcuni casi verranno elargite proposte di cessazione del rapporto di lavoro tramite erogazione di incentivo economico. Riduzione degli spazi significa anche ambienti non più adatti a contenere nell'area di vendita le consistenti quantità di merce tipiche dell'epoca pre e-commerce, per cui si renderebbe necessario rafforzare i magazzini per lo stockaggio dei beni al loro interno. Il magazzino tuttavia a sua volta rappresenta un costo. La piattaforma sopperisce a questo problema attraverso una gestione just in time delle rotazioni. Viene lasciato al punto vendita il sostegno di un magazzino di galleggiamento, e delegata agli

algoritmi della distribuzione il riassortimento dello stock in base alle vendite realmente effettuate. I fornitori dunque concentrano le loro risorse nelle trattative centrali, in quanto assorbendo la centrale il potere di acquisto delle filiali, viene ottimizzata la possibilità di ottenere condizioni favorevoli da redistribuire uniformemente in tutto il territorio.

Conclusioni

La riorganizzazione radicale di tutto il sistema distributivo è frutto della necessità di sopravvivenza causata dall'impatto dell'e-commerce sulle vendite e sulla redditività. Le ripercussioni sul piano sociale sono state la riduzione dei salari, determinate come precedentemente argomentato dalla rivisitazione o cancellazione dei contratti integrativi, e la perdita di posti di lavoro. Oltre ai dipendenti diretti dell'azienda di retail, anche dipendenti di terze parti hanno subito un duro colpo. Si pensi agli agenti di commercio i quali, lavorando direttamente con le filiali per le strategie di approvvigionamento delle merci, con la centralizzazione hanno visto trasformare nei migliori dei casi la loro funzione da agenti a merchandiser, con relativa ampia rimodulazione del compenso, destinando gli altri alla cessazione del rapporto di lavoro o, non raro, alla chiusura dell'agenzia. L'affermarsi dell'e-commerce ha dunque delineato un cambiamento

netto nel substrato socio-economico, cambiamento al quale anche le organizzazioni sindacali, pur impegnandosi per la tutela dei diritti dei lavoratori e dei posti di lavoro, hanno dovuto supinamente sottomettersi.

L'e-commerce tuttavia non è un nemico, ma uno specchio. Esso rappresenta lo strumento il cui riflesso è l'immagine di una società in continua mutazione e, in quanto tale, va osservato, studiato e, infine, assecondato. Il negazionismo va relegato dunque a suddito della consapevolezza, consapevolezza che il mondo sta cambiando e che il cambiamento non può essere fermato, ma anche che l'innata capacità di adattamento dell'uomo offrirà nuove e stimolanti soluzioni, al fine di trasformare le sfide di oggi, nella società di domani.

Bibliografia

- Nonluoghi. Introduzione a un'antropologia della surmodernità
(Marc Augé, Elèuthera, Milano, 2009)
- How to win in an omnichannel world
(Bell, Gallino, Moreno, Sloan, Volume 56, 2014)
- The Future of Retailing
(Grewal, Roggeveen, Nordfalt, Journal of Retailing, Volume 93, 2017)
- Adolescenti tra piazze reali e piazze virtuali
(Lazzari, Quarantino, Sestante, Bergamo, 2010)
- Il vantaggio competitivo
(Porter, Einaudi, Torino, 2004)
- Customer experience management in retailing: understanding the buying
process
(Puccinelli, Goodstein, Grewal, Price, Journal of Retailing, Volume 85, 2009)
- The impact of digital transformation on retailing value chain
(Reinartz, Wiegand, Imschloss, International Journal of Research in

Marketing, Volume 36, 2019)

- Market share, profit margin and marketing efficiency of early movers, bricks&clicks and specialist in e-commerce

(Sungwook Min, Wolfinbarger, Journal of Business Research, Volume 58, 2005)