

HANDBOOK 2021

Logistica & Packaging sostenibili per l'e-commerce e il new retail

Una guida pratica per le aziende che vogliono sviluppare il proprio progetto logistico per l'e-commerce e il new retail. Una guida scritta con il contributo di oltre quindici esperti e Soci del Consorzio Netcomm. Gestione degli ordini e del magazzino, consegna, reso e last mile, packaging, customer care, logistica per il digital export, logistica per la multicanalità, logistica per i marketplace, payment e logistica. Consigli, casi di successo, lesson learned, dati dalle ricerche Netcomm.

Maggio 2021





Introduzione

L'e-commerce rappresenta oltre il 12% del mercato retail nel mondo e i canali digitali influenzano e guidano oltre al 50% delle scelte di acquisto. In Italia l'e-commerce di prodotti fisici è cresciuto del 31% nel 2020, con punte del +75% nel Health & Pharma e del +100% nel Food & Grocery. Le aree metropolitane trainano la crescita, con tassi di penetrazione dell'e-commerce doppi rispetto alla media del paese, ma l'e-commerce è ormai penetrato in tutte le case degli italiani.

In questo contesto la logistica e il packaging ricoprono un ruolo primario. Sono il motore dell'e-commerce, per i clienti sono tra i principali fattori critici di scelta dei siti da cui comprare. La logistica per l'e-commerce è anche una vera rivoluzione nella rivoluzione dell'e-commerce: cambiano i flussi delle merci che si separano dai flussi degli ordini e anche dalla mobilità dei clienti. I prodotti viaggiano dai negozi, dai magazzini centrali dei retailer o dei produttori direttamente a casa dei clienti. Arrivano da un negozio di prossimità con un biker. Vengono messi in un locker per un successivo ritiro all'ora più comoda per il cliente. Vengono lasciati nel negozio sotto casa affiliato a una rete di consegne.

Tutti gli stakeholders devono prendere atto delle opportunità e dei vincoli offerti oggi dai sistemi logistici. È questo il terreno su cui si gioca il successo e la sostenibilità di ogni progetto di e-commerce. E-commerce che sta disegnando nuove filiere e modelli di business, promuovendo la nascita di nuovi attori e lo sviluppo di nuovi servizi. Ambiti che interessano le strutture e le tecnologie dei magazzini, i sistemi e i servizi di trasporto e consegna, i flussi multicanale di merci e dei retailer, le tecnologie per il packaging, la logistica e la mobilità delle città, le normative e i sistemi doganali e fiscali per il commercio digitale internazionale, i produttori e il design del prodotto.

Netcomm, il Consorzio del Commercio Digitale Italiano, è il punto di riferimento in materia di e-commerce e retail digitale nel panorama nazionale e internazionale, promuove lo sviluppo dell'e-commerce e dell'evoluzione digitale delle imprese, generando valore per l'intero sistema economico italiano e per i consumatori insieme ai propri Soci. La presente pubblicazione è stata realizzata nel 2021, con la collaborazione delle aziende che partecipano al gruppo di lavoro Netcomm Logistica & Packaging sostenibili per l'e-commerce e il new Retail. Gli imprenditori e i manager potranno trovare nella pubblicazione una guida operativa, stimoli per innovare e rinnovare il proprio modello organizzativo, nonché molti spunti per migliorare la gestione e la propria offerta di servizi logistici, al fine di garantire sostenibilità e competitività del proprio progetto e-commerce, in Italia e all'estero.

Un ringraziamento sincero a tutte le aziende e le persone che hanno condiviso con Netcomm questo percorso.

Roberto Liscia, Presidente Netcomm





Note metodologiche

“Netcomm Handbook – Logistica e Packaging sostenibili per l’e-commerce 2021”, è stato curato dal Consorzio Netcomm ed è stato scritto con il contributo di oltre quindici aziende Socie del Consorzio Netcomm ed esperti che rappresentano eccellenze nei diversi aspetti della logistica e dell’e-commerce.

Il gruppo di lavoro Netcomm Logistica & Packaging sostenibili per l’e-commerce e il new Retail è un gruppo ormai avviato da più di cinque anni, che coinvolge oltre cinquanta aziende Socie di Netcomm, attive nelle filiere logistiche nazionali ed internazionali del commercio digitale, nonché merchant e retailer. Il gruppo di lavoro promuove incontri tematici per condividere casi, progetti ed esperienze. Negli anni sono state redatte diverse pubblicazioni e ricerche in tema di logistica e Packaging per l’e-commerce.

La pubblicazione vuole avere un taglio pratico. Una guida pratica per tutte le aziende che devono definire o sviluppare il proprio progetto logistico per l’e-commerce, completa di ogni tema rilevante in ambito logistica per l’e-commerce: gestione degli ordini e del magazzino, consegna, reso e last mile, packaging, customer care, logistica per il digital export, logistica per la multicanalità, logistica per il marketplace, rapporto tra payment e logistica. La pubblicazione è arricchita da consigli, casi di successo, lesson learned e dati dalle ricerche Netcomm.

Un ringraziamento speciale va alle persone del gruppo di lavoro Netcomm che hanno contribuito alla redazione dei diversi paragrafi di questa pubblicazione, tra questi: Stephan Elsner (bonprix Italia), Paolo Marzario (BrandOn Group), Pompilio Fanini e Natalia Kuzina (BRT), Federica Brumen (Comieco), Marco Adamo e Marina Stucchi (DHL Group), Alberto Luisi (Fermopoint) Luigi D’Olivo (Fiege Logistics Italia), Alessandro Anemone (Fratelli Carli), Silvia Scalia (GLS Italy), Silvia Scalia (GS1), Paola Trecarichi e Federica Melli (HiPay), Leonardo Berlingieri (InPost Italia), Valentina Trevaini (LiveHelp), Stefano Scapin (MLK Deliveries), Luca Raffaele (NeXt Social Commerce), Silvia Bosio (Paco Pet Shop), Lorenza Zanardi e Valentina Greco (Raja), Silvia Impagliatelli (San Marino Mail Italia), Andrea Delfini (Sendabox).

Un ringraziamento a tutto il Team Netcomm che ha lavorato a questo progetto, in particolare a Mario Bagliani, Senior Partner di Netcomm Services che coordina il gruppo di lavoro Netcomm Logistica & Packaging sostenibili per l’e-commerce e il new Retail, e che ha curato con la Dottoressa Laura Baù la redazione di questa pubblicazione.





Sommario

1.	Gli elementi chiave della logistica per l'e-commerce e new retail	5
2.	E-shopper, delivery e last mile: i servizi più utilizzati nei principali mercati	9
3.	La gestione dei resi e la loro incidenza nei diversi mercati	13
4.	Pandemia, nuove abitudini d'acquisto ed implicazioni logistiche	15
5.	La gestione dell'ordine e del magazzino per l'e-commerce	17
6.	L'importanza del corriere e alcune caratteristiche dei carriers	20
7.	La logistica per i marketplace	24
8.	Il packaging per l'e-commerce	28
9.	Il nuovo Digital Customer Care a supporto dell'e-commerce	33
10.	Logistica per il Digital Export	38
11.	La logistica e Digital Export: i principali aspetti doganali per l'e-commerce	42
12.	La logistica omnicanale e l'integrazione tra negozi ed e-commerce	46
13.	La sfida dell'ultimo miglio nel Food & Grocery	48
14.	Il ruolo dei locker per la Customer Experience e la sostenibilità	50
15.	Le reti di Pick-Up e Drop-Off (PUDO)	54
16.	I sistemi di pagamento per l'e-commerce e il loro ruolo nelle attività logistiche	55
17.	E-commerce, logistica e sostenibilità	57
18.	ONU 2030: un'agenda sostenibile universale per trasformare il mondo	60
19.	L'e-commerce del futuro: creare una filiera sostenibile e circolare in tre punti	64
20.	Le linee guida e la checklist per un e-commerce packaging sostenibile	66
21.	Direct Management ed employer branding: uno dei nuovi trend della logistica	69
22.	Storie di successo e lesson learned	72
	22.1 <i>Fratelli Carli</i> . Omnicanalità e progresso responsabile	72
	22.2 <i>Paco Pet Shop</i> . Paco per la sostenibilità	74
	22.3 <i>bonprix Italia</i> . Da retailer a operatore logistico multi-client	76
	22.4 <i>Mlk Deliveries</i> . Il caso EasyCoop	78
	22.5 Il caso di Next Social Commerce e del portale Gioosto.com	80
	22.6 San Marino Mail. Flessibilità e innovazione per le sfide logistiche	83
	22.7 <i>Fermopoint</i> . La rete Fermopoint per eBay.it	86
	22.8 <i>GS1 Italy</i> . Ecologistico2, uno strumento per sviluppare un approccio circolare alla logistica	88
23.	Profilo delle aziende che hanno contribuito alla redazione della pubblicazione	89
23	Netcomm, il Consorzio del Commercio Digitale Italiano	98





1. Gli elementi chiave della logistica per l'e-commerce e new retail

Affinché un progetto digitale possa dare le giuste soddisfazioni è importante sottolineare come la logistica sia un elemento fondamentale sia dal punto di vista dell'azienda che vende online, sia del cliente che compra. Garantire un servizio di qualità al cliente finale è al giorno d'oggi un aspetto di fondamentale importanza per tutte le aziende nel B2C e nel B2B.

I servizi logistici sono dunque una leva competitiva strategica, nei diversi elementi che compongono il percorso d'acquisto dei clienti. La logistica e i suoi servizi sono parte integrante dell'offerta di un sito e-commerce e ne costituiscono, insieme ai prodotti e prezzi, gli elementi chiave della Customer Value Proposition.

La Delivery & Return Policy. La Delivery e la Return Policy sono i primi aspetti che devono essere definiti nell'ambito di un progetto logistico di e-commerce. Policy che devono essere definite in base alla categoria merceologica, alle caratteristiche di ciascun paese di destinazione e alle esigenze specifiche dei segmenti di clienti target.

Qualora la vendita online avvenisse tramite marketplace, l'azienda può valutare se usare o meno i magazzini e i servizi logistici del marketplace stesso, ove presenti. In tal caso, la Delivery Policy e la Return Policy saranno quelle del marketplace e le aziende merchant (coloro che vendono online, detti anche seller) al più dovranno scegliere quali servizi attivare tra quelli a messi a disposizione dal sistema logistico del marketplace stesso.

La Delivery Policy interessa principalmente i servizi cosiddetti del last mile:

- Il costo della consegna, ovvero, free delivery o un importo minimo per la free delivery
- I tempi di consegna e ritiro, le opzioni messe a disposizione, ad esempio, consegna in 24 ore, in negozio, nei locker
- I servizi a valore aggiunto connessi a consegna e al ritiro, ad esempio, consegna su appuntamento o in slot orari, avviso di consegna, consegna al piano, pagamento in contanti o POS alla consegna, ecc.

La Return Policy disciplina principalmente:

- La possibilità di fare o meno il reso, in particolare per quei settori in cui non è obbligatorio. Non lo è per food & beverage, prodotti farmaceutici e prodotti per la persona deperibili o con elementi di sicurezza igienica (ad esempio, le creme), prodotti con personalizzazione e nelle vendite B2B.
- I tempi entro i quali fare il reso. 14/15 giorni di legge in quasi tutti i paesi del mondo, ma poi ogni merchant decide le proprie politiche, anche in funzione della categoria e paese
- Se e come il merchant faciliterà il reso, fino a renderlo gratuito. Da notare che per legge i costi di spedizione del reso sarebbero a carico del cliente, ma in molti settori per prassi il reso è gratuito, ovvero a carico del venditore.

Oltre agli elementi base della Delivery e Return Policy, le aziende devono offrire opzioni di consegna e servizi a valore aggiunto. Servizi che in parte saranno offerti dal corriere o dal magazzino e che dipenderanno anche dalla tipologia di merce e dalle relative modalità di acquisto nei diversi canali. Il ventaglio di servizi a valore aggiunto proposti è ampio ed in continua evoluzione. Le principali categorie sono:

- servizi di consegna alternativi alla home delivery, come la consegna in ufficio, o servizi di consegna atti ad un successivo ritiro, come consegna in ufficio postale, in un parcel store (reti di negozi di DHL, TNT e altri corrieri), in ufficio, in una rete di punti di ritiro, in un locker, ecc.
- servizi per coordinare e ottimizzare il momento della consegna, quali il preavviso di consegna, slot orario, consegna su appuntamento, *delivery on demand* e tracking avanzato, o la possibilità di modificare l'indirizzo di consegna dopo aver fatto l'ordine
- servizi di pagamento alla consegna, presso i punti di ritiro, con carte, contanti o assegni
- servizi di installazione/montaggio, ritiro dell'usato, consegna al piano e similari
- servizi per la consegna di voluminosi e pesanti
- packaging premium o green
- servizi di personalizzazione dell'imballaggio o altri servizi specifici per regalistica come, ad esempio, l'inserimento di un messaggio personalizzato

La Delivery e Return Policy sono centrali nel definire la sostenibilità economica di un e-commerce o di un singolo paese di destinazione.

Il ruolo della logistica e del packaging nella conquista e fidelizzazione del cliente. Gli utenti quando accedono per la prima volta ad un sito e-commerce hanno ormai l'abitudine di vedere subito la sezione del sito che descrive le modalità di consegna e gestione resi, prima ancora di iniziare a navigare e vedere i prodotti. I siti migliori infatti scrivono direttamente sulla prima riga in alto di ogni pagina, frasi come, ad esempio: "Consegniamo gratis in tutta Europa, resi gratuiti entro 30 giorni", proprio perché sanno che queste informazioni verranno cercate dai clienti, in particolare i clienti nuovi al loro primo ordine. Secondo una ricerca Netcomm, tra le ragioni che hanno frenato un acquisto online, troviamo al primo posto "I costi aggiuntivi della spedizione" (58%), "Rischio di consegna fallita perché non ero a casa" (58%), "Rischi di inconvenienti in caso di reso" (41%), "Slot di consegna troppo vaghi" (41%), "Poche opzioni di consegna e ritiro" (34%). La qualità e la velocità della prima consegna è inoltre determinante per conquistare il cliente, ovvero se il cliente comprerà ancora da quel sito.

Se andiamo a leggere le recensioni che lasciano i clienti dopo un acquisto online, notiamo che la maggior parte delle recensioni, positive o negative, commentano proprio il servizio di spedizione. Possiamo insomma affermare che gli operatori logistici e i corrieri hanno in mano "la felicità" dei clienti dell'e-commerce, nonché la loro fidelizzazione. I timori per gli aspetti logistici frenano gli acquisti online in misura ancora maggiore se consideriamo gli acquisti fatti su siti esteri: timori in merito agli eventuali costi doganali, per tasse sui consumi, per la gestione dei resi.

Nella definizione delle Delivery e Return Policy è dunque fondamentale quindi considerare il loro ruolo primario nell'abbattimento delle barriere all'acquisto e nella strategia di fidelizzazione di un e-commerce. Fattori che hanno decretato il successo dei grandi marketplace, che mantengono quote di mercato importanti e tassi di fidelizzazione molto alti.

Le attività di logistica per l'e-commerce. La logistica per l'e-commerce ha un enorme valore sia strategico, perché guida le scelte e la fedeltà del cliente, sia operativo data l'interdipendenza con le altre funzioni aziendali e l'elevata incidenza sulla struttura dei costi del canale e-commerce. Le attività e i processi logistici vanno dunque pianificati e gestiti con estrema attenzione.



Gli ambiti di attività della logistica per l'e-commerce e per il digital export sono molteplici, ad esempio:

- La pianificazione delle scorte, per garantire la disponibilità dei prodotti
- La gestione dei pagamenti che hanno molti legami con gli aspetti logistici nell'e-commerce (certezza incasso e partenza merce da armonizzare)
- La gestione degli ordini, la produzione dei documenti accompagnatori, in particolare per il digital export
- La lavorazione degli ordini in magazzino, dalle attività di pick & pack fino alla consegna in gestione ad un corriere o spedizioniere
- Preparazione di un packaging idoneo al trasporto e alla consegna, considerando i diversi materiali che lo costituiscono (ad esempio, nastri adesivi e materiali riempitivi)
- Il tracking dell'ordine per informare il cliente sull'avanzamento della spedizione
- La consegna al cliente, considerando costi e tempi previsti, oltre che i servizi a valore aggiunto ad essa abbinati (ad esempio, avviso di consegna e pagamento alla consegna)
- La gestione di aspetti doganali e fiscali
- La gestione di eventuali resi, resi parziali e rimborsi
- Il customer care a supporto del cliente durante le fasi di consegna e post acquisto (importante anche nella fase preacquisto per supportare le scelte e l'acquisto del cliente, ma non rilevante ai fini di questa pubblicazione)

La logistica ha forti peculiarità ed è molto diversa dalla logistica B2B rivolta a negozi, grossisti e aziende cliente. La vendita online richiede infatti una consegna diretta ad un cliente finale (consegna B2C), con tempi velocissimi di gestione di tutto il ciclo, dall'ordine alla consegna. La lavorazione degli ordini e la trasmissione al magazzino per e-commerce dev'essere immediata e a flusso continuo.

Tale lavorazione richiede anche l'emissione una fattura, obbligatoria per le spedizioni extra EU e nel B2B. La fattura può essere richiesta anche dai clienti italiani ed europei e l'azienda deve quindi metterla subito a disposizione del cliente. Nel caso di digital export verso paesi extra EU, in particolare, il ciclo di un ordine e-commerce potrà anche prevedere l'emissione di documenti accompagnatori, come la certificazione del prodotto o specifiche richieste dalla dogana. Di conseguenza, l'apertura di un canale di vendita digitale richiede un adeguamento di numerosi processi, che coinvolgono anche funzioni esterne alla logistica. Ad esempio, l'ufficio amministrazione, spesso abituato a emettere fatture solo a fine mese, dovrà rivedere il proprio modo di gestire il processo di elaborazione degli ordini. Questo anche nel caso si utilizzi un magazzino e un partner esterno per la lavorazione delle spedizioni e l'inoltro ai corrieri.

Nel caso si utilizzi il proprio magazzino per gestire gli ordini e-commerce, sarà spesso necessario dedicare un'area e delle linee di lavorazione dedicate che seguiranno cicli di lavorazione e tempi spesso diversi dalle altre attività del magazzino dedicate a servire clienti come i negozi, le aziende.

Gli attori e i servizi per la logistica. Le imprese che fanno e-commerce possono rivolgersi ad operatori logistici di natura diversa, avvalendosi di un ecosistema di attori sempre più ampio e specializzato. I corrieri e in particolare i **corrieri espresso** sono i protagonisti dell'e-commerce in quanto gestiscono la delivery e il last mile logistico a casa del cliente. I maggiori corrieri hanno tutti sviluppato un'offerta specifica per l'e-commerce e per il digital export nei principali paesi, prevedendo imballaggi appositi studiati per le diverse categorie di prodotto e disponendo di servizi doganali e di magazzini in tutte le aree del mondo.





Un merchant può però aver bisogno di spedizioni anche diverse da quelle offerte dal corriere principale e dovrà attivare altri corrieri. Ad esempio, un distributore online B2B che vende attrezzi e utensili professionali alle fabbriche e officine di tutto il mondo, avrà bisogno di poter spedire nei cinque continenti da un singolo cacciavite dal peso di 20 grammi a un martello pneumatico professionale dal peso di oltre cento chili.

L'azienda che intende fare digital export può rivolgersi anche ad un **broker o ad uno spedizioniere indipendente**, ovvero un operatore capace di ottimizzare le diverse spedizioni e destinazioni, disponendo di rapporti e servizi di ritiro con decine di corrieri e trasportatori. In alternativa, è possibile accedere in modo semplificato a tanti e diversi servizi di trasporto e corrieri anche utilizzando un **operatore logistico, ovvero di magazzino e intralogistica, specializzato in e-commerce e omnicanalità**. Esistono inoltre nuovi aggregatori e marketplace dove è possibile acquistare servizi di spedizione. Infine, tra gli attori chiave della logistica, vi sono poi i rappresentanti doganali, che operano in nome dell'azienda nelle dogane dei diversi paesi. Oggi buona parte degli operatori logistici, corrieri, broker e spedizionieri per l'e-commerce offrono anche questo servizio per le dogane dei principali paesi.





2. E-shopper, delivery e last mile: i servizi più utilizzati nei principali mercati

In Europa il settore dell'e-commerce è piuttosto eterogeneo, con evidenti **specificità locali e comportamentali, a seconda del paese e del profilo di ciascun e-shopper**. Tuttavia, la stragrande maggioranza degli e-shopper europei condivide la stessa visione dell'e-commerce e di ciò che rappresenta per loro: oltre ad essere un'opportunità per realizzare acquisti ad un prezzo conveniente, è anche un modo per risparmiare tempo e ridurre lo stress tipico degli acquisti effettuati nei negozi fisici. Quindi, una modalità d'acquisto nel complesso conveniente.

Secondo una ricerca condotta da DPD Group nel 2020, in Europa i cosiddetti *regular e-shoppers* effettuano online il 13,5% dei loro acquisti e sono responsabili dell'85% del fatturato del mercato digitale. È questo, dunque, il segmento che traina il settore dell'e-commerce. La maggior parte di loro, ha acquistato online da oltre cinque anni e considera l'esperienza d'acquisto digitale molto positiva, sia a livello nazionale che transfrontaliero.

La consegna è un passaggio fondamentale dell'esperienza di acquisto online, il momento in cui l'esperienza digitale diventa tangibile. Indipendentemente dal loro profilo, gli e-shoppers europei si ritengono soddisfatti dalle loro esperienze d'acquisto online, soddisfazione che considera anche l'esperienza legata al processo e ai servizi di delivery. In particolare, l'82% dei *regular e-shoppers* ritiene che nel corso dell'ultimo acquisto online la gestione della consegna sia stata facile. Tuttavia, il processo di restituzione viene tuttora considerato un punto dolente, con ancora margini di miglioramento: per il 40% dei *regular e-shoppers*, la restituzione del proprio ordine è stata percepita come difficile. **La consegna a domicilio resta il metodo di consegna più utilizzato**, anche se la maggior parte degli e-shopper non è nuovo a servizi di delivery in luoghi diversi dalla propria abitazione. In tutta Europa, parcel shops, uffici postali, locker automatici e il posto di lavoro sono le alternative comunemente più utilizzate, sebbene ogni paese presenti proprie specificità.

Le maggiori aspettative in termini di consegna sono trasparenza nella comunicazione (informazioni in tempo reale, notifiche avanzate) e flessibilità. I *regular e-shoppers*, in particolare, preferiscono scegliere o almeno conoscere in anticipo la fascia oraria di consegna, oltre che l'opportunità di poterla riprogrammare.

Il comportamento degli e-shopper e le loro principali aspettative nei confronti dell'esperienza d'acquisto variano in funzione dei loro profili. La ricerca condotta da DPD Group ha individuato tre tipologie di profili di interesse, **Gli appassionati (aficionados)**. Sono nativi digitali, con una discreta esperienza nell'acquisto online. Si trovano quindi a proprio agio nel web: valutano diversi siti web, nazionali o esteri, da cui acquistano prodotti di ogni tipo (cibo compreso) e trascorrono molto tempo online, soprattutto sui social media. Cercano comodità in tutte le fasi del processo, consegna inclusa, per poter soddisfare l'elevato numero di ordini che effettuano online. Ritengono molto rilevante la possibilità di scegliere tra diverse modalità di consegna e alla possibilità di ricevere il prodotto entro le 24 ore. **Gli epicurei (epicurean)**. Sono alla ricerca costante di modi per facilitare le loro vite. Acquistano con minore frequenza rispetto agli appassionati e sono più selettivi nelle scelte d'acquisto. Poiché hanno meno esperienza, il loro acquisto è programmato, quindi prestano più attenzione alla pubblicità, oltre che al passaparola, usano più motori di ricerca e strumenti di confronto, preferendo siti web che hanno anche negozi fisici. Sono molto esigenti per quanto riguarda la consegna e hanno bisogno di essere rassicurati, conoscendo anticipatamente il corriere che effettuerà la consegna. **Gli e-shopper eco-selettivi (eco-selective)**. Hanno un'età media più alta e sono acquirenti più occasionali,



acquistando online un numero più limitato di categorie di prodotti. Sono all'impatto sociale ed ambientale del commercio elettronico. Sono interessati a fare acquisti convenienti ma al contempo sono disponibili a corrispondere un *extra price* per servizi più ecologici. La consegna rapida non è un must per loro, ma ritengono preferenziali i canali che offrono un ampio ventaglio di opzioni di consegna, soprattutto riferite ai luoghi di consegna diversi dal domicilio.

Se da un lato il 70% dei *regular e-shopper* si aspetta una responsabilità ambientale dai brand, dall'altro al momento non si distinguono per il loro impegno personale nei confronti delle tematiche ambientali, considerando che meno della metà di loro è disposta a pagare un prezzo premium per prodotti o servizi rispettosi dell'ambiente. Contrariamente, i tre profili specifici di e-shopper individuati nella ricerca sono più sensibili a questo argomento. In particolare, il 52% degli e-shopper eco-selettivi sono disposti a pagare di più per servizi rispettosi dell'ambiente, mentre il 76% degli epicurei manifesta una preferenza per l'acquisto di prodotti ecologici, quando possibile. Entrambi i profili ritengono inoltre che, oltre ai consumatori, anche gli stessi brand debbano essere responsabili nei confronti dell'ambiente (l'85% degli epicurei e l'87% degli acquirenti eco-selettivi). È evidente, dunque, l'opportunità di rassicurare e fidelizzare questi e-shopper rendendo il commercio elettronico più green, migliorando quindi un'esperienza d'acquisto già positiva in termini di convenienza e comodità.

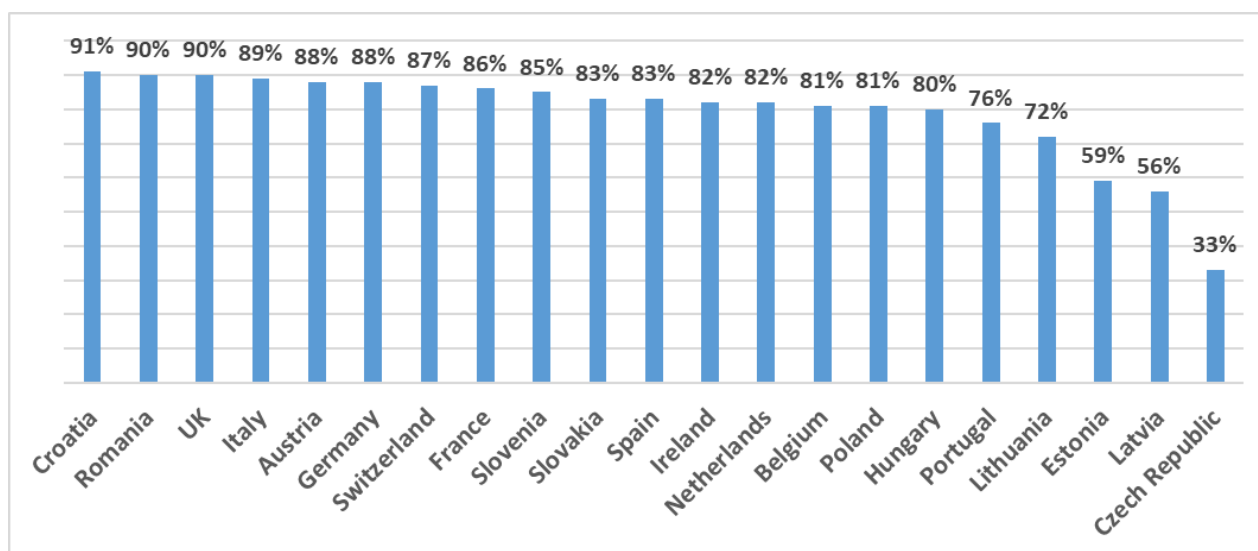
E-shoppers cross border. La crescente accessibilità a tecnologie digitali, gli sviluppi infrastrutturali e l'evoluzione legislativa hanno dato una spinta agli acquisti online internazionali, tanto che, secondo un'indagine di Statista del 2020, la metà degli e-shoppers dichiara di aver acquistato online dall'estero. Nella classifica emergono anche i consumatori di provenienza mediorientale ed africana. Le principali motivazioni che avvicinano i consumatori agli acquisti online internazionali sono l'accesso a prezzi più competitivi, a prodotti unici o a brand prestigiosi non disponibili nel loro mercato domestico. Quest'ultimo driver è particolarmente rilevante nei settori fashion (abbigliamento e calzature), elettronica di consumo e giocattoli. Tendenzialmente, i paesi geograficamente più piccoli o con un'offerta digitale più ristretta riscontrano una maggiore propensione alla ricerca di prodotti particolari o diversi nei mercati esteri, magari confinanti. Per gli altri mercati, l'attrattiva dell'offerta vantaggiosa spinge gli acquirenti a dare meno peso al fattore distanza.

I servizi di delivery più diffusi in Europa. In Europa, le differenze del mix di consegna sono rilevanti tra i paesi. Come si può vedere dalla immagine che segue, ci sono paesi con quote di utilizzatori di Home Delivery che non superano il 50-60%, come le repubbliche del Baltico o la Polonia, e dove si sono imposte quote elevate (anche del 50%) di consegne con i parcel locker. La consegna presso un ufficio postale è molto diffusa nei paesi dell'est Europa (20-40% di utilizzatori), ma anche in Belgio. La consegna in un parcel store è un fenomeno molto francese dove è utilizzato da oltre il 50% degli e-shopper.

La consegna nel negozio del retailer è invece una modalità che vale circa il 10-15% dell'e-commerce in tutti i paesi europei, ma chiaramente può essere offerta solo da quelle insegne che dispongono di reti proprie di negozi. Grandi insegne nel retail hanno quote di e-commerce con ritiro in negozio di oltre il 30-40%. I parcel locker hanno quote enormi solo in alcuni paesi, mentre negli altri hanno quote del 1-7%, pur essendo in forte crescita in quanto vicini alle esigenze di quei clienti che si spostano regolarmente per lavoro (e quindi ha facilità a passare da un locker) e al tempo stesso ha problemi di consegna a casa (casa non presidiata e mancanza di una portineria).



% di Home Delivery nell'e-commerce in Europa (Fonte: DPDgroup E-shopper Barometer 2020)



I servizi di delivery più diffusi in USA. Gli Stati Uniti sono un mercato molto competitivo per l'e-commerce e risultano il paese dove è più diffuso il free shipping e la consegna espressa in 24-48 ore. Offrire free shipping significa da un lato pilotare la dimensione minima dell'ordine per raggiungere uno scontrino medio elevato, dall'altro implica in molti settori la necessità di tenere un magazzino locale, se non un sistema di magazzini articolato per coprire in 24-48 ore l'intero territorio statunitense. Servire gli USA con flussi diretti di spedizioni dall'Italia è pensabile solo per prodotti ad alto valore rispetto al peso e volume, dove i risparmi in giacenze in loco compensano i costi delle spedizioni dirette dall'Italia.

I servizi di delivery più diffusi in Cina. La Cina è il mercato e-commerce più grande, a maggior crescita e il più attrattivo, ma anche un mercato difficile. Le complessità del mercato cinese richiede spesso l'utilizzo di un sito cinese per poter vendere i propri prodotti, ovvero di un marketplace, come Tmall, JD o per il food Yihaodian e richiede anche l'utilizzo di partner logistici locali con una forte tradizione e radicamento sul territorio.

Consegnare in Cina non è facile e l'inefficienza logistica cinese presenta una sfida per l'e-commerce, ma è anche un'opportunità per le grandi compagnie e-commerce locali. Alibaba, ad esempio, ha sviluppato un proprio sistema logistico, Cainiao, gestito da Alibaba Group e da altri otto retailer privati che costituiscono un servizio leader nel settore logistico in Cina chiamato "China Smart Logistic Network". Oltre a Cainiao in Cina sono presenti molti dei principali operatori logistici e spedizionieri internazionali. Molti di questi gestiscono hub di smistamento anche nelle aree inter-doganali, dove quindi le merci vengono sdoganate solo quando vengono consegnate ai clienti finali, ovvero dopo averle vendute online.

Gli europei, i cinesi e gli asiatici, gli americani sono ormai tutti abituati a consegne rapide, ma questo vale soprattutto per gli acquisti più ricorrenti e quotidiani (ad esempio, biancheria e street fashion, prodotti di consumo del FMCG, fast-moving consumer good), mentre per acquisti importanti (ad esempio, fashion e lusso, enogastronomia di qualità), o anche per gli acquisti cross border, ovvero fatti su siti fuori dal paese e con merce che non è già nel paese al momento dell'acquisto, sono disposti ad aspettare anche diversi giorni, o più. La velocità e la delivery policy deve essere definita non solo analizzando con i propri corrieri le prassi



locali, ma anche in relazione alla tipologia di merce e alle occasioni di acquisto sulle quali si vuole posizionarsi. Nel caso non si possa offrire una consegna rapida (24-48 ore), diventa ancora più fondamentale offrire al cliente un sistema chiaro di monitoraggio della lavorazione ordine e sua spedizione. Il cliente può essere disposto ad aspettare anche qualche giorno, ma vuole avere il “controllo” e non avere incertezze.

Le tante differenze di consegna e servizi nei diversi paesi possono essere gestite con relativa facilità da tutte le aziende sfruttando le competenze e i servizi dei corrieri e spedizionieri, nonché i servizi logistici dei marketplace. Sono infatti questi partner che conoscono le caratteristiche di ogni paese, ma anche delle sue diverse aree geografiche. I principali corrieri e spedizionieri sono in grado di offrire fino a più di dieci diverse modalità di consegna per i paesi più esigenti, nonché dispongono tutti di un sistema di monitoraggio della delivery tramite la generazione di codici consegna che le aziende e-commerce comunicano ai loro clienti.

I corrieri, infatti, continuano ad innovare la propria offerta, offrendo oggi i servizi più vari. Ad esempio, in molti paesi è possibile fare consegne B2C per prodotti di alto valore come orologi e gioielli con corrieri specializzati, sicuri e ben assicurati. In Germania è disponibile un servizio di consegna con il corriere che aspetta la prova vestito o scarpe per poi portare via direttamente i prodotti di taglia sbagliata e ridurre così anche i costi di ritiro dei resi. In Cina è possibile far consegnare regali con auto diplomatica e corriere in giacca e cravatta.





3. La gestione dei resi e la loro incidenza nei diversi mercati

Il diritto di reso incondizionato ed entro i 14 giorni dalla ricezione è una caratteristica dell'e-commerce. Il diritto di recesso non è contemplato per tutti i prodotti, ce ne sono alcuni che sono esclusi dalla normativa. L'articolo 59 del Codice del Consumo elenca alcuni beni per i quali il recesso non è previsto per legge: creati su misura e personalizzati, deperibili o con scadenze brevi, non restituibili se aperti dopo la consegna per motivi igienici e di salute. Sono esclusi quindi il food & beverage, il pharma e prodotti per la persona come le creme e buona parte della cosmesi. Il reso decade anche per prodotti con personalizzazione e nell'e-commerce B2B.

Se il bene rientra in una delle categorie che non prevede l'applicazione del diritto di recesso, allora il commerciante è obbligato per legge a farne comunicazione all'interno delle Condizioni Generali di Vendita. È inoltre buona pratica, in termini di trasparenza, segnalare la non applicabilità del diritto di recesso anche all'interno delle pagine di prodotto e nelle mail di conferma di ricezione dell'ordine. La mancata o incompleta indicazione delle informazioni inerenti al recesso costituisce una pratica commerciale scorretta, che può comportare anche una sanzione amministrativa pecuniaria.

Se da un lato per il cliente il reso rappresenta una seccatura, dall'altro rappresenta un'opportunità nei casi in cui vi siano delle incertezze sull'acquisto. Il reso gratuito, in particolare, è molto apprezzato dai clienti, genera fiducia e trasmette serietà del venditore. Il reso può essere gestito e facilitato dal merchant in diversi modi: estendendo il tempo disponibile, pagando i costi di trasporto, inviando un corriere a ritirare il reso, usando imballaggi ed etichette già predisposti per il reso. È però importante che il merchant sappia compensare il costo sostenuto utilizzandolo come leva commerciale integrata nel proprio modello di vendita. Ad esempio, le aziende che introducono il reso gratuito dopo anni senza averlo offerto, si vedono spesso aumentare in modo rilevante il numero di resi, ma il bilancio complessivo è positivo grazie ad un aumento contemporaneo e in misura maggiore delle vendite.

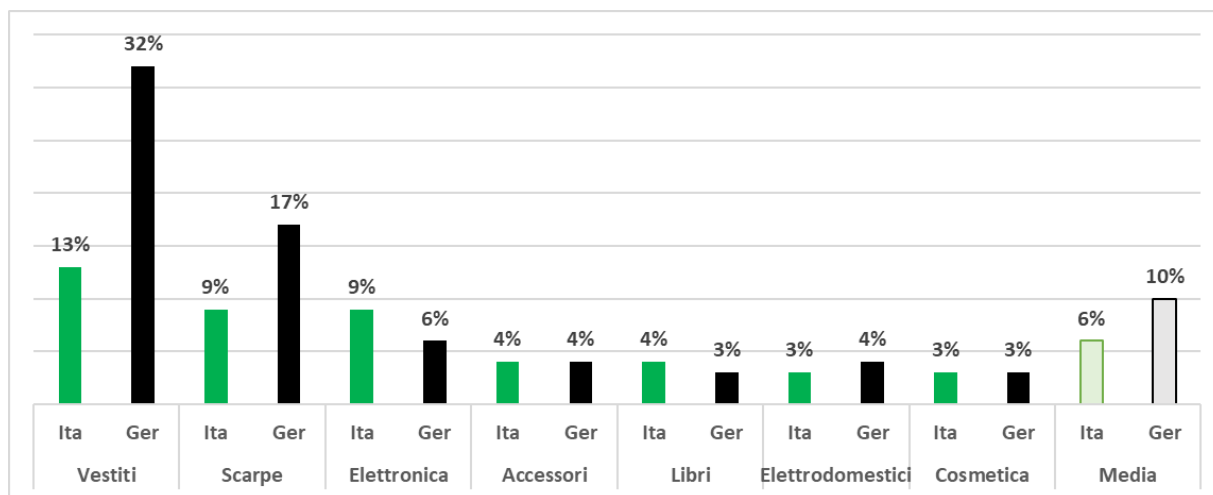
Bisogna infatti ricordare che i resi hanno un alto costo di gestione perché, oltre agli eventuali costi di trasporto, richiedono una procedura di ricevimento ed ispezione specifica in magazzino, spesso il ricondizionamento della confezione e in una certa misura la messa in stato di non più vendibile per la merce danneggiata. La reverse logistics che deve essere attivata per gestire un reso è infatti complessa e costosa, in particolare quando il prodotto è stato spedito in un'area extra EU comportando costi alti di spedizione e in diversi casi, costi per dazi dogali o fiscali. La convenienza a riportare indietro la spedizione può essere molto bassa e quindi i merchant devono definire logiche alternative con i propri partner logistici. Ad esempio, per prodotti di basso importo, molti merchant lasciano il prodotto al cliente come omaggio. In altri casi, il prodotto è ritirato, ma non viene riportato nel magazzino in Italia per non sostenere costi e viene poi messo in vendita localmente su altri canali o anche sul canale delle promozioni del sito stesso.

Alcuni corrieri hanno sviluppato servizi specifici per gestire i resi dei loro clienti, sviluppando in alcuni casi canali di acquisto locali specifici. Nel caso di magazzino in loco o magazzino di un partner, sarà possibile mantenere i resi sul territorio nazionale di destinazione, dove saranno lavorati e poi messi a disposizione per i prossimi ordini di quel prodotto in quella nazione.



L'incidenza dei resi nei diversi mercati. La quota di resi sul totale ordini varia in relazione al paese, alla categoria merceologica, al periodo dell'anno e alla politica dei resi offerta dal sito. Ad esempio, nei settori che hanno alte quote online e sono quindi anche molto concorrenziali, come ad esempio fashion e beauty, è prassi dare delivery e reso gratuito, in Italia, ma ancora di più nel resto d'Europa o negli USA. Vendere online in questi settori senza offrire delivery e reso gratuito non è sostanzialmente possibile.

*Stima incidenza % media dei resi per alcune categorie merceologiche in Italia e in Germania
(elaborazione Netcomm su dati Statista)*



La media italiana è di circa il 6,5%, in UK e in Germania la media è del 10%, ma per vestiti e scarpe è di oltre il 25% con punte fino al 45/50% nei periodi del Black Friday e Natale. Il Giappone invece si distingue per essere il paese più virtuoso in questo senso, registrando la minor incidenza di resi.

Un fenomeno emergente che preoccupa i merchant è il fenomeno dei “**serial returner**”, in particolare nel Regno Unito e negli USA. Si tratta di e-shoppers che abitualmente acquistano più prodotti rispetto a quelli che vogliono tenere. I merchant più strutturati hanno creato liste dedicate per gestire questi clienti, applicando loro modelli di pricing dinamico per disincentivare il loro comportamento d'acquisto.





4. Pandemia, nuove abitudini d'acquisto ed implicazioni logistiche

A cura di Marco Zanazzi, Chief Marketing Officer BRT SPA

Dalla ricerca condotta da DPDgroup nel 2020 sugli acquisti online in Europa, emerge come la pandemia abbia avuto un profondo impatto sulle vendite, rappresentando uno stress test per tutto il settore del commercio. Con le restrizioni sanitarie e i rispettivi lockdown, il limitato accesso ai negozi tradizionali ha accelerato lo sviluppo del commercio digitale in tutto il mondo, anticipandone i trend di tre-cinque anni.

Mentre gli operatori dell'e-commerce si sforzano di stare al passo con la forte crescita ed evoluzione della domanda, emerge un panorama che designerà gli effetti che la pandemia avrà sul settore dell'e-commerce europeo.

Nella sola UE, 15 milioni di nuovi e-shopper sono apparsi nel 2020 rispetto al 2019. Tra coloro che solo di recente si sono convertiti agli acquisti online, è emerso un nuovo profilo di e-shopper che si affianca agli acquirenti online già esistenti, dando luogo al *"super stretch e-commerce"*: un ecosistema che deve soddisfare un'incredibile varietà di acquirenti, spaziando dai millennial ai baby boomer, dagli esperti ai principianti.

Cambiamenti nelle categorie acquistate online. Di fronte al profondo sconvolgimento della pandemia di Covid-19 molti consumatori si sono rivolti all'e-commerce. Tuttavia, non tutte le categorie hanno avuto lo stesso trend di crescita. Il fashion, di gran lunga la categoria con maggiore penetrazione online in tutto il mondo, ha visto una decrescita notevole nel 2020.

Contrariamente, high-tech, cosmetica, arredamento per la casa/fai da te e attrezzature sportive hanno avuto una crescita impressionante, ma il grande vincitore nel 2020 è stata la categoria food & grocery, i cui volumi d'acquisto online hanno raggiunto livelli ragguardevoli in tutto il mondo. Contentsquare (2020), infatti, suggerisce un aumento del 95% delle transazioni tra marzo e dicembre 2020.

La crisi ha fatto sì che le persone si comportassero in modo diverso, rimodulando il peso delle barriere all'acquisto di cibo online. La pandemia di Covid-19, infatti, ha sottolineato quanto si siano evolute le aspettative degli acquirenti online rispetto al food: convenienza, ampiezza di gamma e flessibilità. Diverse le risposte dei vari operatori logistici e dei retailers.

Nuove opportunità per e-tailer e brand. Oltre ad una maggiore frequenza e ad un cambiamento nel category mix nelle scelte d'acquisto, le persone hanno mostrato una maggiore disponibilità a testare esperienze di acquisto con nuovi brand e retailers. Consistente, inoltre, la richiesta di consegna a domicilio, affiancata dalla maggiore richiesta di consegna in locker. Le consegne contactless, inoltre, hanno riscosso un immediato successo, e le opzioni di consegna flessibili, come la possibilità di scegliere data e ora, sono state particolarmente apprezzate dai lavoratori in smart-working.

Se nell'epoca pre-Covid si registrava una forte propensione a scegliere piattaforme affidabili e brand già conosciuti dal consumatore finale, dal 2020 in poi si è registrata una maggiore apertura mentale a nuovi siti web. Secondo un sondaggio condotto da Criteo su oltre 13 mila consumatori in tutto il mondo, il 30% ha scoperto l'esistenza di piccoli retailers online e testato nuovi brand.



L'e-shopper senior. Nuove fasce d'età, nuove esigenze? Un altro risultato della crisi sanitaria è stata la crescita del profilo *senior e-shopper*. Di età pari o superiore a 55 anni, questo gruppo esisteva già prima della pandemia. Orientato all'e-commerce più per necessità che per desiderio, questo profilo ha incrementato la frequenza d'acquisto, mostrando molti dei comportamenti associati agli e-shopper alle prime armi; le loro scelte sul sito web sono fortemente influenzate dalla fiducia e sono meno esigenti in termini di opzioni di delivery.

Gli e-shopper senior hanno un approccio più tradizionale sia nello shopping che rispetto alle modalità di pagamento: utilizzano comparatori di prezzo, leggono le descrizioni dei prodotti, preferiscono le carte di credito a portafogli digitali. Nonostante questa diffidenza, gli e-shopper senior sono generalmente soddisfatti della loro esperienza di acquisto online.

Abitudini d'acquisto post pandemia. L'impatto del Covid-19 ha reso i consumatori più attenti alla sostenibilità e alle implicazioni ambientali e sociali nelle proprie scelte di acquisto. Già nella ricerca condotta da DPDgroup nel 2019 è emerso come il 70% degli e-shopper abituali europei ritiene che i marchi e le aziende debbano impegnarsi di più sul fronte ambientale. Questo ha indotto le aziende a moltiplicare la gamma dei prodotti offerti attraverso nuovi *claim*.

L'emergenza sanitaria ha insegnato ai consumatori a rallentare il proprio ritmo e riflettere maggiormente su alcuni aspetti fondamentali del vivere quotidiano. Il consumo consapevole ha dato un forte impulso al mercato dell'usato, alla richiesta di opzioni di consegna ecologiche, e a porre una maggiore attenzione verso la sostenibilità dei prodotti.





5. La gestione dell'ordine e del magazzino per l'e-commerce

La gestione del magazzino e degli ordini per l'e-commerce è molto diversa dalla loro gestione per i canali tradizionali. L'e-commerce presenta caratteristiche specifiche di velocità di lavorazione, dimensione degli ordini piccoli rispetto al B2B, altissima stagionalità con picchi di oltre X6 rispetto ai volumi di bassa stagionalità. È inoltre necessario gestire molti corrieri e spedizionieri diversi per le diverse destinazioni o tipologie di spedizioni.

L'azienda deve quindi decidere se gestire internamente il magazzino, attrezzando una specifica area o se rivolgersi ad un operatore di logistica esterno, con forte capacità e specificità per il canale e-commerce. **Saper gestire bene e velocemente il magazzino e gli ordini è un fattore importante e differenziante.**

Le spedizioni saranno poi affidate ad un corriere e questi sono disponibili a tutti i venditori online, quindi i clienti ricevono spesso lo stesso servizio di spedizione sia che comprino da un sito o da un altro. A fare la differenza è dunque proprio la velocità di lavorazione e inoltre delle spedizioni, la qualità della confezione e del packaging per la spedizione. Disporre sempre della merce e inoltrare velocemente le spedizioni ai corrieri non è banale.

Da notare che usare un operatore esterno di magazzino può consentire anche alle aziende più piccole di accedere a tariffe di spedizioni particolarmente vantaggiose usando i contratti quadro stabiliti dagli operatori logistici con i corrieri. Tali tariffe sono spesso inferiori a quelle che il singolo merchant riuscirebbe ad ottenere direttamente dai corrieri. Nel caso di merchant che intende spedire in tante nazioni diverse, questo beneficio può essere ancora maggiore.

La gestione dei resi in magazzino. Il magazzino dovrà definire una procedura di accettazione dei resi in arrivo: si tratta di un processo di gestione molto articolato. È necessario attrezzare uno più banchi di lavorazione dei resi per fare una ispezione e piccole lavorazioni ai prodotti e loro confezioni. Questi banchi sono spesso dotati di una macchina fotografica per documentare eventuali danni ai prodotti resi e gestire le successive pratiche con il cliente, in caso di rifiuto e contestazione del reso, o solo per gestire la messa fuori vendita del prodotto.

Da una ricerca condotta da Netcomm in collaborazione con bonprix nel 2021, circa il **24% delle aziende italiane che fanno e-commerce utilizza un operatore esterno** di magazzino/intralogistica per le vendite e-commerce, dato che sale al 34% per le aziende con un fatturato superiore a 5 Mio €. **Il 54% delle aziende che vendono tramite i marketplace usa il magazzino e i servizi messi a disposizione dai marketplace**, dato principalmente legato all'utilizzo della logistica di Amazon. Anche in questo caso, è interessante notare come la propensione all'utilizzo dei servizi logistici offerti dal marketplace salga vertiginosamente al crescere della dimensione dell'azienda, portandolo al 75% per le aziende con un fatturato superiore a 5 Mio €.

L'e-commerce presenta un'elevata e crescente propensione all'outsourcing della logistica, non solo per gestire le spedizioni, ma anche per gestire il magazzino e le attività connesse al magazzino (intralogistica). Tale propensione aumenterà qualora le esigenze di velocizzare e ottimizzare i servizi di consegna richiederanno lo sviluppo di una rete di magazzini locali nei diversi paesi e loro principali aree. I grandi operatori della logistica hanno infatti già avviato lo sviluppo della loro rete di magazzini in tutti i principali paesi, proprio per poter offrire tempi complessivi di evasione ordini molto bassi.



Magazzino in outsourcing. Chi sceglie di gestire in outsourcing il magazzino per l'e-commerce lo fa perché ritiene che i costi complessivi siano inferiori (38%), giudizio che cresce al crescere della dimensione dell'impresa, ma anche perché ritiene l'azienda non in grado di gestire flussi e-commerce (25%) e per rendere flessibili ed esterni questi costi (19%). Se per le aziende di piccole dimensioni questi tre fattori (in particolare l'aspetto economico) esprimono quasi interamente le motivazioni per esternalizzare il magazzino, per le aziende medio-grandi ci sono ulteriori fattori che concorrono alla scelta. Al crescere delle dimensioni aziendali, infatti, crescono le tipologie di corrieri da gestire, l'esigenza di affidarsi ad operatori con know-how specifici, oltre che la difficoltà ad adeguare l'attuale magazzino destinato ai canali fisici alle esigenze dettate dall'organizzazione dei processi idonea alle peculiarità della gestione degli ordini nei canali online.

La metà delle aziende che si rivolgono ad un operatore di magazzino / intralogistica esterno scelgono di utilizzare i corrieri e i servizi di consegna offerti dall'operatore stesso. Circa il 43% delle aziende gestisce i corrieri separatamente dalla gestione dell'operatore di magazzino, mentre solo il 7% gestisce direttamente le consegne.

Magazzino in house. Analizzando invece le aziende che hanno deciso di usare il proprio magazzino interno per gestire gli ordini e-commerce, vediamo che **la scelta di gestire internamente il magazzino per le vendite e-commerce B2C dipende per oltre 4 aziende su 10 dagli attuali ridotti volumi e-commerce.** Per 1 azienda su 4 emergono anche: la volontà di far crescere la propria azienda in termini di competenze interne, oltre a valutazioni di carattere puramente economico.

Per le aziende che gestiscono internamente la logistica di magazzino, la prima ragione per valutare l'outsourcing è rendere flessibili i costi, seguito dall'opportunità di ridurre i costi sostenuti. Motivi ancora più sentiti dalle aziende di dimensioni maggiori, che al crescere dei volumi di vendita manifestano difficoltà nel gestire internamente la maggiore complessità, il numero maggiore di corriere e la carenza di spazio nell'attuale magazzino interno.

Le aziende che vendono sia online sia tramite canali tradizionali e usano il proprio magazzino, raramente si sono strutturate con **magazzini separati dedicati alle due modalità di vendita** e gestione degli ordini (solo nel 5% dei casi, 18% per le aziende di dimensioni maggiori). **9 aziende su 10 hanno un unico processo** per entrambi i canali, propensione che aumenta con l'aumentare della dimensione aziendale, probabilmente un primo passaggio che porterà in un secondo momento alla scelta di dedicare un magazzino ad hoc per il canale online.

Criteri di scelta dell'operatore di magazzino/intralogistica esterno. Per le aziende che gestiscono in outsourcing la logistica di magazzino, completezza dell'offerta, competenze specifiche nel canale e-commerce e notorietà sono i criteri di scelta chiave dell'operatore esterno. Tra le aziende che utilizzano operatori di magazzino ed intralogistica esterni, prevale la preferenza per operatori che gestiscono sia le vendite e-commerce sia quelle dei canali tradizionali (38%). Per le aziende con fatturato >5 Mio € questa preferenza è più marcata (oltre il 50%). L'interesse per la gestione multicanale è dunque maggiore che per la sola specializzazione nel canale e-commerce. Ciò nonostante, nella scelta dell'operatore a cui affidare la logistica di magazzino e servizi di intralogistica, la specializzazione nel commercio digitale rappresenta un driver rilevante.

Competenza e fiducia prevalgono dunque sul prezzo. Le aziende di medio-grande dimensione, pur dichiarando le medesime priorità, prestano maggiore attenzione anche ad altri fattori, dal prezzo alla





possibilità di servire diversi mercati geografici. La necessità di spedire in tante nazioni diverse, in particolare extra EU, richiede infatti un ufficio spedizioni competente e ben organizzato, ovvero capace di gestire la produzione dei documenti necessari alle spedizioni nelle diverse aree doganali e fiscali. Anche in questo caso partner logistici e di spedizione possono essere fondamentali. Solo le aziende di grandi dimensioni possono pensare di avere internamente un ufficio spedizioni capace di gestire spedizioni in tutto il mondo e con tipologia di spedizioni diversi, mentre i grandi operatori logistici ed anche i broker di servizi logistici sono proprio organizzati per gestire queste procedure.

Per le aziende che gestiscono oggi internamente la logistica di magazzino nell'ipotesi di dover scegliere un fornitore esterno per la gestione del magazzino e dell'intralogistica il criterio che guida le aziende è soprattutto la specializzazione in servizi di magazzino per l'e-commerce, seguito da un'offerta completa. Anche in questo caso, il prezzo non è tra i primi fattori. Doveroso considerare quanto la dimensione aziendale sia rilevante nella definizione dei criteri di scelta. Se si considerano le sole aziende con fatturato inferiore di 5 Mio €, infatti, il criterio predominante è l'ampiezza dell'offerta e l'opportunità di esternalizzare anche il servizio clienti. Per le aziende di dimensioni maggiori, il criterio preminente è la specializzazione, con un occhio di riguardo anche per altri criteri quali prezzi, opportunità di acquistare anche servizi di trasporto a prezzi più vantaggiosi e, non da ultimo, la notorietà dell'operatore stesso.

Alta la soddisfazione per la gestione del magazzino e intralogistica per l'e-commerce e senza grandi differenze tra gestione in house o in outsourcing. Per le aziende di dimensioni maggiori la scelta dell'outsourcing risulta maggiormente soddisfacente, mentre per le aziende di dimensioni minori, le due soluzioni sembrano sostanzialmente uguali per soddisfazione.





6. L'importanza del corriere e alcune caratteristiche dei carriers

A cura di Francesca Bacchi, Marketing Specialist di Sendabox

Qualsiasi e-shopper che si affaccia per la prima volta sul mercato online si pone la seguente domanda: “Qual è il miglior corriere per spedire?”.

Partiamo sfatando subito questo mito. Non esiste una risposta a questa domanda in quanto non esiste il miglior corriere in assoluto, ma soltanto quello più adeguato a soddisfare le necessità del proprio business. Ogni e-commerce, infatti, ha le proprie esigenze: vendere in Italia piuttosto che all'estero, categoria merceologica, volumi, tempi di consegna, necessità di spedire in contrassegno, spedire in zone disagiate, assicurare la merce, servizi regionali, nazionali e/o internazionali e altri elementi che vedremo successivamente. Di conseguenza, la domanda più corretta non è più “Qual è il miglior corriere?”, ma diviene “Qual è il corriere o il mix di corrieri più adatto al mio business?”.

Il consumatore finale è abituato a considerare il servizio di spedizione come un servizio del retailer a tutti gli effetti e, inconsciamente, ritiene debba avere un costo molto conveniente o addirittura essere incluso nel prezzo. Diventa perciò fondamentale **selezionare il corriere adatto per non compromettere la loyalty e gli acquisti dei propri consumatori**. Nel mercato attuale i retailer si trovano una vasta gamma di corrieri tra cui poter scegliere. Ogni corriere ha le proprie peculiarità che possono o meno corrispondere alle richieste specifiche del retailer. In aggiunta, vogliamo far presente che esistono piattaforme multi-corriere grazie alle quali è possibile comparare i servizi offerti e trovare le soluzioni più convenienti. In questo modo il retailer può farsi un'idea generale sui prezzi dei singoli vettori, trovando tutto in unico portale. Inoltre, queste piattaforme propongono versioni PRO in grado di offrire maggiori vantaggi in relazione alla continuità del servizio richiesto; da tenere in particolare considerazione le piattaforme che permettono anche integrazioni con la logistica e forniscono servizi di consegna locali.

Passiamo quindi alla valutazione dei punti di forza e di debolezza dei principali corrieri che operano nel mercato italiano¹.

Poste Italiane. È il più grande operatore del servizio postale nazionale. Realtà fondata nel 1862, ad oggi il Gruppo conta più di 12.800 filiali ed è radicata su tutto il territorio italiano. Si occupa sia di spedizioni nazionali che internazionali per pacchi fino a 30 kg. Indicativamente, come tempi di consegna, in Italia con Crono occorrono 3/4 giorni, perciò è indicato nel caso di spedizioni standard e non urgenti. Per le spedizioni veloci è previsto il servizio Express. Risulta conveniente per pacchi di peso leggero e per chi vuole sfruttare la capillarità di tutti gli uffici postali, considerando anche le zone disagiate.

¹ Le informazioni sono fornite sulla base dei contratti in essere con i corrieri al momento della pubblicazione, delle esperienze e opinioni personali e non possono in alcun modo costituire un'aspettativa o un diritto di alcun genere negli utenti. Sendabox declina quindi ogni responsabilità in merito agli eventuali danni diretti o indiretti che possano derivare da eventuali errori, imprecisioni o interpretazioni dei contenuti, soprattutto ove questi ultimi contribuiscono a intraprendere attività o effettuare decisioni di carattere economico o finanziario.



SDA. Dal 1988, SDA Express Courier fa parte del Gruppo Poste Italiane, svolgendo prevalentemente attività a servizio dei processi logistici del Gruppo. Questo carrier è universale, si adatta a tutte le taglie di spedizioni e consegna anche in zone disagiate e isole minori.

GLS. Fondata nel 1999, GLS è riuscita a creare in pochi anni una rete europea, ed è presente in 45 Paesi. Ad oggi conta 153 sedi e 15 centri di smistamento su tutto il territorio nazionale. È presente un'offerta dedicata per pacchi di piccole dimensioni fino ai 3kg (GLS Light).

BRT. Bartolini è presente in Italia con oltre 190 filiali distributive, collegate tra loro con un sistema informativo all'avanguardia. È controllato dal 2019 dal gruppo francese DPD (Groupe La Poste), la rete di consegna pacchi leader in Europa. Questo carrier spedisce sia in Italia che all'estero ed è suggerito per tutti coloro che spediscono pacchi di peso medio/grande e per chi predilige spedizioni multi collo, ricercando sempre un buon rapporto qualità/prezzo.

Nexive. Dal 1998 è presente nel mercato italiano come primo operatore privato del mercato postale nazionale. Opera attraverso una rete di oltre 500 filiali dirette e indirette distribuite sul territorio nazionale. Il vettore offre servizi pensati su misura per gli e-commerce (Sistema Resi Easy) e presenta prezzi convenienti per chi spedisce pacchi di piccole dimensioni. Inoltre, vi è la possibilità di far partire la spedizione da un punto Nexive, "Nexive inZona" distribuiti su tutto il territorio italiano. Quest'ultimo servizio va sicuramente incontro alle tendenze del mercato e-commerce.

TNT. TNT Express è uno dei più grandi corrieri di trasporto espresso al mondo, con una copertura di 200 Paesi e un forte posizionamento sul mercato Europeo. L'azienda olandese si avvale di una rete di 1.200 punti di ritiro e consegne (**TNT Point**), dislocati su tutto il territorio nazionale per andare incontro alle richieste dei clienti. Essendo parte del colosso FedEx, la flotta di veicoli è condivisa fra TNT e Fedex: questo permette di offrire un eccellente servizio clienti sia nazionale che internazionale con spedizioni rapide.

UPS. UPS è la più grande società di consegna pacchi al mondo con un servizio presente in più di 220 nazioni con 1800 filiali operative. Può contare su quasi 30.000 sedi **UPS Access Point** nel mondo. Relativamente alle tariffe offerte, viene riconosciuto come più fascia più alta di prezzi rispetto agli altri vettori. Offre una gamma di servizi molto diversi volti a soddisfare ogni tipo di cliente, avendo anche la rete di punti di ritiro.

DHL. Gli elementi di forza di DHL Express sono dati dalla sua rete globale, che copre più di 220 Paesi e territori, e serve più di 2,6 milioni di clienti. Spedisce sia in Italia che all'estero ed è ideale per trasporti delicati, come ad esempio nel settore *food*. Anche questo corriere si posiziona in una fascia medio alta di prezzo.

Corrieri regionali e locali. Ci sono inoltre una serie di corrieri come ad esempio Wora Delivery, Glovo, Delivery Now che recentemente si sono affacciati sul mercato delle spedizioni premium, offrendo servizi regionali adatti alle esigenze specifiche di aziende ed e-commerce che richiedono un servizio di spedizione super veloce a livello locale.

Oltre ai big player che abbiamo analizzato, le piattaforme di comparazione integrano anche aziende regionali o di nicchie specifiche per servizi non comuni. Molte volte gli e-commerce recuperano una parte di questo





extra costo sul valore del prodotto in quanto, per l'utente, il servizio è un fattore decisionale primario rispetto al costo del prodotto stesso.

Ci sono una serie di fattori che un retailer dovrebbe correttamente considerare prima di compiere la sua scelta. Di seguito un elenco dei fattori più rilevanti da valutare per compiere la scelta migliore.

Tipologia di prodotto. Uno dei primi fattori da considerare nella ricerca del corriere è il tipo di prodotto che viene spedito, valutando eventuali restrizioni su determinati articoli o categorie. Ad esempio, alcuni corrieri non trasportano prodotti alimentari e bevande, altri invece hanno politiche restrittive per profumi o merci pericolose.

Destinazione. Sulla base del proprio parco clienti, un business deve essere in grado di prevedere se dovrà occuparsi soltanto di spedizioni locali oppure avere come possibile opzione anche quella delle spedizioni internazionali, considerando l'estensione della propria attività e dove si concentrano gli ordini. Nel caso in cui sia necessario spedire sia all'estero che sul territorio nazionale, non significa che obbligatoriamente si debba ricorrere al servizio di unico un corriere.

Tariffe. Il prezzo è uno dei primi aspetti considerati dalle imprese, ed è importante valutare il vettore o più vettori che offrono la soluzione più economica tenendo sempre in considerazione le proprie esigenze. Particolare attenzione, infatti, va dedicata alla valutazione del costo dei vari servizi extra. Alcuni supplementi di spedizione comuni sono legati alla destinazione e alle aspettative di consegna: diversi corrieri, ad esempio, applicano un supplemento per la consegna a indirizzi residenziali, altri corrieri per la consegna il sabato.

Dimensioni e peso. Ogni corriere ha i propri limiti in termini di dimensioni e peso. Durante la ricerca, è dunque opportuno verificare le forme, i pesi e le grandezze che i vettori possono spedire senza costi extra o la presenza di altre restrizioni.

Tempi di consegna. Gli acquirenti online vogliono ricevere i loro prodotti il più rapidamente possibile. Per soddisfare le loro richieste e aspettative, è importante esaminare la velocità di consegna prevista dai corrieri locali e internazionali. Un venditore potrebbe decidere di optare per corrieri locali che offrono spedizioni in giornata a una tariffa leggermente più costosa, se non altro per presentare ai propri clienti la comodità di opzioni aggiuntive. Quando si tratta di spedizioni internazionali, si deve considerare un periodo approssimativo che va da tre giorni a due settimane, a seconda dei paesi e dei corrieri coinvolti.

Servizi di tracciamento. Una regola generale è scegliere un vettore che abbia un ottimo servizio di tracking delle spedizioni. Il monitoraggio consente ai clienti di sapere se il loro pacco è in viaggio, se è stato appena consegnato o se è in ritardo. Inoltre, un tracking aggiornato al minimo dettaglio consentirà al merchant di coordinarsi facilmente con i clienti in caso di problemi di spedizione o di consegna.

Assicurazione. Si tratta di un servizio essenziale soprattutto per la spedizione di merce ad alto valore o comunque per ordini complessivamente di importo elevato. In questo caso, valutare la scelta più idonea permette di evitare preoccupazioni in caso di problemi sia lato e-commerce che lato cliente.

Pudo point (Pick-up and drop-off point). Sul mercato esistono anche soluzioni che offrono la possibilità di consegnare e ritirare pacchi tramite punti fisici diffusi sul territorio, come per esempio esercizi commerciali





(tabacchi, edicole, cartolerie, ecc.) o anche *locker*. La consegna presso i Pudo migliora la customer experience del cliente in quanto concede una modalità di consegna alternativa alla home delivery, diventando quindi un ulteriore elemento di valore per la propria offerta.

In conclusione, ogni vettore ha le sue peculiarità, così come ogni e-commerce. Tutti i fattori sopra elencati, combinati con le peculiarità dei carrier considerati, aiutano ad orientarsi sulla scelta del corriere o dei corrieri opportuni per il proprio business. Perciò è fondamentale prendersi del tempo per esaminare le esigenze e le priorità specifiche della propria attività, cercando eventualmente di adattare alle varie offerte presenti sul mercato. È necessario precisare che solo una piattaforma che integra tutte queste necessità, comprese micro e large logistica, può offrire un servizio trasversale e completo.





7. La logistica per i marketplace

A cura di Francesco Valvano, Director of Operations & Special Projects di BrandOn Group

Nell'ambito delle vendite online, il canale costituito dai marketplace è quello che negli ultimi anni ha visto l'accelerazione più consistente. Oggi non è più possibile non prendere in considerazione l'opportunità di business offerta dai marketplace. Questo vale sia per i retailer che già vendono online, in quanto i marketplace consentono di arricchire la propria presenza nel mercato con una strategia multicanale, sia per quei venditori che non hanno ancora un proprio canale e-commerce, dato che i marketplace offrono loro l'opportunità per cominciare a vendere online in modo accessibile e rapido. In questo senso i marketplace rappresentano una concreta soluzione per tutte le aziende, che spinte dalla necessità di trovare nuove fonti di fatturato o da una convinta visione strategica, si trovano a dover affrontare una transizione digitale. **I marketplace sono un abilitatore alle vendite online, facilitando anche l'accesso a mercati internazionali.**

Se da un lato i marketplace semplificano l'accesso al canale e-commerce, dall'altra per ottenere buoni risultati è necessario che i venditori si preparino adeguatamente a gestire questo canale che richiede specializzazione. Un elemento chiave sono le competenze, anche nel campo della logistica. Infatti, per poter vedere crescere le proprie vendite, è necessario rispettare precisi standard di servizio che i marketplace impongono di rispettare. In caso contrario, non solo non sarà possibile valorizzare la propria presenza nel canale, ma addirittura si corre il rischio di vedere chiudere il proprio negozio virtuale.

Negli ultimi anni alcuni marketplace hanno contribuito significativamente a formare le aspettative dei clienti in termini di servizio atteso, facendo alzare l'asticella per tutti gli operatori che vendono online, definendo quindi nuovi standard per tutti.

Gli elementi più significativi del servizio al cliente sono:

- **Velocità**, dall'ordine alla consegna.
- **Affidabilità**, intesa come la capacità di rispettare le promesse. Ad esempio, la puntualità della consegna o l'integrità del prodotto.
- **Customer service**, in grado di rispondere tempestivamente alle richieste dei clienti in tutte le fasi del processo d'acquisto.
- **Semplicità** del processo di acquisto: dalla facilità di accesso alle informazioni, alla scelta della modalità di consegna, al pagamento, fino alla gestione del reso.

Il raggiungimento di elevati livelli di servizio e un approccio al miglioramento continuo diventano un must per chi vuole assicurarsi una crescita costante delle vendite online. Infatti, assieme al prezzo e alla reputazione del negozio determinata dai feedback dei clienti, è proprio il livello di servizio delle consegne e del customer service che permettono al venditore di assicurarsi la vendita nonostante la presenza di altri venditori che offrono lo stesso prodotto.

Per questa ragione la logistica diventa un fattore chiave di successo. Per assicurarsi che la logistica diventi un punto di forza per la propria presenza online attraverso i marketplace occorre considerare diversi aspetti.

La scelta della strategia di vendita, B2B2C o B2C. Nel caso di strategia di vendita B2B2C, il venditore vende i propri prodotti al marketplace (ad esempio, con il contratto Vendor di Amazon), come in qualunque altra relazione di tipo B2B. L'unica accortezza sarà quella di rispettare i requisiti riguardo alla preparazione della



merce, che nel caso dei marketplace possono essere particolarmente dettagliati: modalità di imballaggio, etichettatura, booking, ecc. Nel caso di strategia di vendita B2C, invece, il venditore gestisce un proprio negozio online e la relazione con il cliente finale veicolata sempre attraverso la piattaforma del marketplace, è in capo al venditore. In questo modo il venditore è responsabile in toto del livello di servizio erogato al cliente finale.

In entrambi i casi, i tempi di consegna sono fondamentali: nel primo caso vanno rispettate le finestre di consegna definite dal marketplace, nel secondo si devono esaudire le aspettative sempre più elevate dei clienti finali.

L'adozione di una strategia B2B2C o B2C è una decisione molto importante, dalla quale dipende la scelta della soluzione logistica da implementare. Un *Fulfillment Center* ottimizzato per gestire una delle due strategie evidentemente non sarà in grado di raggiungere gli standard di servizio e di efficienza per l'altra strategia. E allo stesso modo vale per il servizio di consegna. La scelta della strategia di vendita richiede a ciascuna azienda di valutare le proprie *capability* logistiche, individuare i gap e progettare le soluzioni.

Tra i principali elementi da tenere in considerazione vi sono il modello di approvvigionamento dello stock (PTO/MTS), la gestione del magazzino (per esempio, modalità di picking e grado di automazione) e i servizi di consegna.

Decidere dove è allocato lo stock al momento della vendita. Tipicamente, al momento della vendita lo stock potrebbe già essere nel magazzino che si deve occupare dell'*Order Fulfillment* (soluzione ideale per la tempestività delle consegne) o al contrario potrebbe essere nel magazzino del proprio fornitore. In quest'ultimo caso è possibile decidere per una spedizione in *Drop Shipment* dal magazzino del fornitore al cliente oppure di fare transito da un *Fulfillment Center* specializzato che evade gli ordini in modalità *Cross Docking*.

Decisioni di make or buy. È importante decidere se e cosa gestire internamente e cosa esternalizzare, in particolare per le attività di stoccaggio e *Order Fulfillment*. Se da un lato vi è l'opzione di gestire tutto in casa, dall'altra è possibile esternalizzare presso operatori terzi (*Contract Logistics*) o delegare la gestione logistica allo stesso marketplace. La scelta dipende anche dalla strategia multicanale che si vuole adottare o dai piani futuri: concentrare tutto su un unico marketplace, oppure gestire in parallelo vendite attraverso diversi marketplace o addirittura affiancare il proprio e-commerce con i marketplace.

Modello di gestione del magazzino. Poiché i marketplace sono un efficace abilitatore per le vendite all'estero, un altro elemento da valutare è se sia più conveniente gestire un unico magazzino centrale piuttosto che optare per la gestione di stock locali nei paesi dove si vendono i prodotti. In questo caso alcuni marketplace offrono servizi dedicati che riducono la complessità per i venditori, specialmente quando non sono già presenti nel paese con loro piattaforme logistiche o quando non si sono ancora raggiunti volumi che permettono di ottenere economie di scala.

Gestione del livello di stock. Il processo di approvvigionamento deve garantire sempre un adeguato livello di livello di stock disponibile, al fine di evitare i problemi derivanti da *stock out* o al contrario da *over stock*. Una gestione adeguata del livello di stock nel caso delle vendite online deve tenere conto dei tassi di crescita del mercato e delle stagionalità proprie del prodotto oltre che del canale specifico. Occorre prestare





attenzione ai picchi di domanda che si accompagnano durante i Deal/Eventi organizzati dai marketplace (per esempio la settimana del Black Friday) o dalle proprie campagne di advertising o promozioni. Gli *stock out* non rappresentano solo perdite di opportunità di vendita, ma riducono anche i ritorni degli investimenti in marketing che mirano a portare traffico alle schede prodotto del venditore. Al contrario, l'*over stock* o la bassa rotazione dello stock diventa una voce di costo rilevante nel momento in cui si fosse deciso di allocare lo stock nei centri distributivi dei marketplace.

La scelta dei corrieri. La scelta deve considerare non solo valutazioni economiche, ma il servizio che si vuole erogare. Nel caso di strategia di vendita B2B, sarà consigliabile affidarsi ad un corriere preferenziale suggerito dal marketplace. Quando invece la consegna è fatta direttamente al cliente finale, la scelta del partner per i servizi di consegna verrà fatta in base al paese di destino, al tipo di servizio che si vuole erogare o al peso/volume del prodotto da consegnare. Non va trascurata anche la capacità del corriere di fornire un tracking affidabile, requisito essenziale per ormai tutti i marketplace, possibilmente fornito attraverso una integrazione informatica che permetta di migliorare efficienza ed efficacia del processo di consegna.

La gestione dei resi. La gestione dei resi dei clienti finali è un elemento fondamentale. Fattori chiave di successo sono la semplicità, la velocità e il supporto al cliente con un efficace customer service. La richiesta di reso viene normalmente fatta dal cliente sul marketplace e una volta generata la lettera di vettura per il corriere la si invia al cliente per il reso. Talvolta si preferisce inserire la lettera di vettura del reso direttamente nel pacco al momento della spedizione al cliente in modo da rendere il reso ancora più semplice per il cliente finale.

La logistica di Amazon. Un fattore chiave di successo di Amazon è il livello di servizio logistico erogato ai clienti finali. Negli anni il livello di servizio logistico di Amazon ha talmente raggiunto livelli di eccellenza che è diventato un punto di riferimento per tutto il mercato e-commerce ed ha contribuito a cambiare le aspettative delle persone che acquistano online.

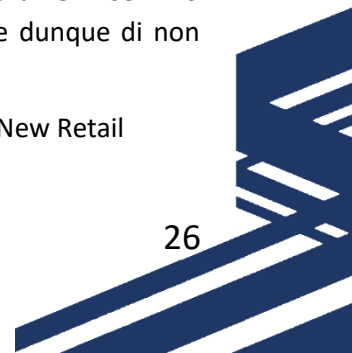
Nel caso i venditori operino secondo la strategia di vendita B2B, Amazon utilizza la sua logistica per consegnare i prodotti ai clienti finali.

Ma questa non è la sola opzione. Infatti, nel caso i venditori operino secondo la strategia di vendita B2C, essi hanno due opzioni:

- **FBM (Fulfillment by Merchant):** i venditori gestiscono la logistica in autonomia.
- **FBA (Fulfillment by Amazon):** i venditori affidano ad Amazon la gestione della logistica, come se si trattasse di un operatore logistico terzo.

È indubbio che affidarsi a FBA permette ai venditori di migliorare la propria visibilità sulla piattaforma. La reputazione del logo Prime e della descrizione “Spedito da Amazon / Logistica di Amazon” sono molto buone e riconosciute come una garanzia di qualità del servizio.

La logistica FBA (Fulfillment by Amazon). I Venditori che scelgono di utilizzare la logistica di Amazon non devono fare altro che spedire i propri prodotti al *Fulfillment Center* indicato da Amazon, il quale si occuperà di ricevere, stoccare, prelevare, imballare e spedire i prodotti ai clienti a fronte del loro ordine. Il servizio include anche la gestione dei resi e il customer service. La logistica di Amazon permette dunque di non





rinunciare alle opportunità offerte dalle vendite online anche ai venditori che hanno poca dimestichezza con le complessità degli ordini B2C, che non vogliono aumentare la complessità dei loro processi interni oppure che non vogliono defocalizzarsi dalle loro attività *core*.

FBA è inoltre uno strumento che semplifica l'accesso ai mercati internazionali attraverso tre possibili soluzioni. **Programma Paneuropeo.** Il venditore spedisce i suoi prodotti a un unico *Fulfillment Center* locale di Amazon, che distribuirà lo stock in tutti i marketplace europei in base alla domanda. In questo modo, ciascun mercato viene servito da un *Fulfillment Center* locale alle tariffe di logistica locali. **Rete Logistica Europea** (European Fulfillment Network) Il venditore spedisce i suoi prodotti ad un unico *Fulfillment Center* locale di Amazon, dal quale vengono spediti gli ordini ai clienti di tutti i marketplace europei con tariffe transfrontaliere. **Inventario internazionale** (Multi Country Inventory) Il venditore spedisce i suoi prodotti ai *Fulfillment Center* europei di Amazon, dai quali vengono spediti gli ordini ai clienti con **tariffe locali**. In questo caso è il venditore che decide quanto stoccare in ciascun marketplace a differenza del Programma Paneuropeo.

Il costo della logistica di Amazon è strutturato su tre voci di costo: il costo di gestione, il costo di stoccaggio, eventuali servizi opzionali. Il costo di gestione include le attività di picking, packing e spedizione. Il costo di stoccaggio è calcolato in base al volume occupato e la tariffa è mensile. Occorre fare attenzione al fatto che i prodotti basso rotanti vengono pesantemente penalizzati da una tariffa di stoccaggio mensile di lungo termine aggiuntiva rispetto al costo di stoccaggio. Dunque, la scelta di quali prodotti gestire in FBA deve tenere conto oltre che delle dimensioni del prodotto in rapporto al suo prezzo di vendita, anche della rotazione del magazzino favorendo i prodotti alto rotanti. Per servizi opzionali si intendono attività come l'etichettatura, nel caso in cui ad esempio il prodotto non disponga di bar code, materiali di imballaggio speciale, come ad esempio il pluriball, o l'attività di insacchettamento per i prodotti liquidi. I servizi opzionali prevedono anche lo smaltimento dei resi non vendibili o la restituzione dello stock al fornitore.





8. Il packaging per l'e-commerce

A cura di Lorenza Zanardi, Direttore Generale e Valentina Greco, Marketing Manager, di Raja Italia

Di questi tempi, agire e muoversi nel mercato significa per le aziende saper intercettare e creare nuove abitudini. Lo straordinario momento che stiamo vivendo, causato dall'avvento della pandemia da Coronavirus ed il conseguente lockdown, ne è la prova evidente. Un momento che ha ridisegnato le abitudini e le modalità di consumo del futuro: sempre più persone infatti hanno già ridotto gli spostamenti a favore di acquisti effettuati nelle mura domestiche, disponendo di un'ampia offerta di articoli e modalità di pagamento.

Rispetto al passato, la fiducia dei consumatori verso lo shopping online è aumentata costantemente e ciò ha favorito la crescita esponenziale dell'intero mercato dell'e-commerce. Solo in Italia si sono registrati infatti due milioni di nuovi consumatori durante i primi mesi del 2020. Gli acquisti non sono solo aumentati, ma hanno interessato un maggior numero di categorie merceologiche. Ai classici articoli comprati sulle grandi piattaforme si sono affiancati i generi alimentari e prodotti per la casa e le consegne a domicilio sono ormai diventate una consuetudine. I consumatori sono più abituati alla possibilità di fare acquisti in qualsiasi momento e da qualsiasi canale e le aziende dovranno necessariamente investire per integrare tutti i canali di vendita. Il mobile, inoltre, sta assumendo un ruolo sempre più centrale nei processi di acquisto. Basti pensare che, secondo l'Osservatorio eCommerce B2C del Politecnico di Milano, nel 2020 in Italia ben il 51% degli acquisti online è stato effettuato con uno smartphone.

L'attenzione verso la sostenibilità ambientale ha incrementato in modo significativo la domanda di prodotti ecologici, influenzando anche l'offerta online. I consumatori risultano essere condizionati dalle preoccupazioni ambientali e acquistano con maggiore facilità da aziende che osservano pratiche rispettose dell'ambiente e offrono servizi a impatto zero. La sostenibilità, ovviamente, è uno dei temi focali per l'imballaggio. Nel contesto di forte sviluppo dell'e-commerce e delle strategie di distribuzione omnicanale, l'imballaggio aggiunge alla funzione di protezione e messa in sicurezza quella di rappresentazione dell'universo del brand e quella di punto di connessione tra il racconto digitale e il contatto sensoriale. Il packaging sarà sempre di più un veicolo di comunicazione dei brand e delle storie che essi vorranno raccontare, aumentandone il valore. *L'unboxing experience* è divenuta un fattore molto importante per i consumatori, tanto che alcuni di essi hanno iniziato a registrare dei video proprio durante l'apertura delle confezioni. I milioni di visualizzazioni raggiunte dai video postati su YouTube e altri social, sono una prova tangibile della potenza emotiva generata dalla ricezione e dall'apertura del pacco. Ne consegue che il miglioramento del confezionamento e dell'estetica del packaging sono diventati elementi chiave nella percezione del brand, diventando parte integrante di strategie di marketing volte alla differenziazione e alla fidelizzazione.

Realizzare un packaging che sappia stupire i clienti è il primo passo per conquistarli e fidelizzarli. Design accattivante, coupon sconti e biglietti di ringraziamento personalizzati arricchiscono l'esperienza del consumatore con emozioni positive che rafforzano il legame con il brand e ne facilitano il riacquisto, per provare di nuovo le stesse emozioni.



Un unboxing memorabile

Il ruolo chiave nella comunicazione di brand e nell'applicazione di nuove tecnologie. Gli imballaggi dovranno integrare le tecnologie di rintracciabilità, per fornire dati e ottimizzare la catena di fornitura. Inoltre, la pandemia tenderà ad accelerare l'utilizzo di packaging connessi e intelligenti. Sull'imballaggio saranno sempre più spesso utilizzati dispositivi per mettere in contatto i clienti con i brand, informarli ed ingaggiarli. Gli utilizzi possono essere molteplici:

- Integrare nel packaging promozioni di marketing con l'utilizzo dei QR code e della Realtà Aumentata
- Applicare dei sensori all'imballo, che rilevino le condizioni di temperatura, umidità e luce che potrebbero compromettere l'articolo.
- Utilizzarli con finalità di track-and trace e antieffrazione.

È evidente che in un contesto come quello attuale, complesso e in costante evoluzione, l'imballaggio ne esca rafforzato e protagonista di innovazione e cambiamenti.

Packaging sostenibile e riduzione degli sprechi. Attualmente sono sempre di più le realtà, di tutte le dimensioni, che vogliono limitare il loro impatto sull'ambiente e di conseguenza comunicare poi questo loro impegno anche ai propri clienti. Un packaging sostenibile è sempre da considerarsi un valore aggiunto per un'azienda. Secondo una recente ricerca condotta da Nielsen (2020), i consumatori sono sempre più attenti alle loro scelte: **l'85% degli italiani afferma di orientarsi verso marche e prodotti rispettosi dell'ambiente, anche se ciò significa spendere un po' di più**; il 75% di essi è disposto a pagare di più un prodotto solo perché è ambientalmente sostenibile, o perché lo è la sua confezione. Va da sé che le aziende che riducono il loro impatto ambientale e optano per uno sviluppo sostenibile siano sempre più apprezzate.

Cosa si intende per packaging sostenibile? Il packaging sostenibile è un imballaggio concepito in modo da creare il minor impatto ambientale possibile, pur garantendo ottime prestazioni, per esempio in termini di protezione e/o riempimento. Per tutte le principali categorie di imballaggi esiste un'alternativa più sostenibile come, ad esempio, il nastro in carta gommata, le patatine flo-pak e i sacchetti fabbricati a base di umido di mais biodegradabile e compostabile, le buste in carta, i riempitivi in carta riciclata, i pallet in legno pressato realizzati con una miscela di particelle di legno riciclato e resine sintetiche. L'impatto di un imballaggio non riguarda solo il materiale di cui è composto ma anche le sue caratteristiche intrinseche. Le scatole in cartone, specialmente quelle prodotte con materiale riciclato, sono già una scelta rispettosa per l'ambiente ma si può limitare ulteriormente il loro impatto optando per quelle ad altezza variabile.



Scatole ad altezza variabile

Questa particolare tipologia di scatola si adatta a undici altezze diverse consentendo così di ridurre il numero di formati a magazzino e, adattandosi al contenuto, permette di utilizzare meno riempitivo.

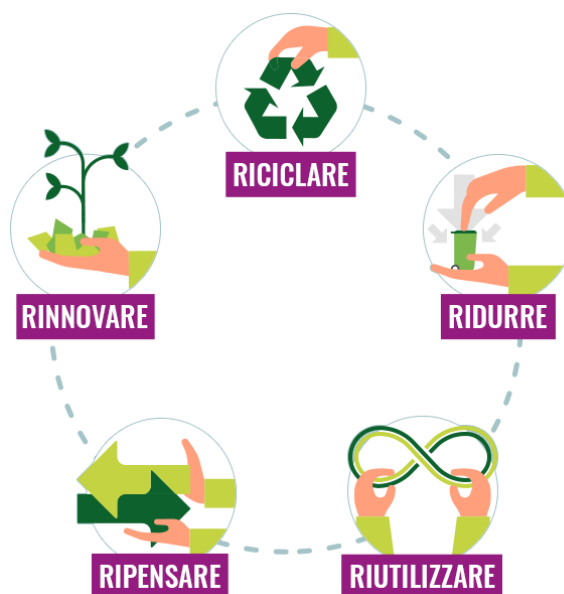
Un altro fattore che influisce sulla sostenibilità ma anche sul costo delle spedizioni è il peso volumetrico. Il peso volumetrico è un metodo, utilizzato dai corrieri, per calcolare il volume di un pacco. Nel calcolarlo, il trasportatore trasforma il volume del collo in un peso "fittizio", detto "volumetrico", che tiene conto dello spazio occupato dal collo in un camion. Per calcolarlo esiste una formula generale, riportata nell'immagine a seguire, a cui ogni corriere applica il suo coefficiente. Calcolandolo e mettendolo a confronto con il peso reale della scatola si può valutare a colpo d'occhio la qualità dell'imballaggio scelto. Quando si utilizzano scatole troppo grandi per imballare oggetti molto leggeri, l'impatto del peso volumetrico sul costo delle spedizioni è chiaro: non si paga solo per lo spazio preciso in cui collocare i prodotti che si inviano, ma anche per lo spazio extra che li accompagna all'interno della scatola. Alleggerire l'imballaggio e il riempitivo, mantenendo la qualità della scatola e della protezione, sono scelte che favoriscono un peso volumetrico più basso e di conseguenza un costo di spedizione più contenuto. L'*overpacking*, non solo danneggia l'immagine delle aziende ma aumenta anche i costi delle spedizioni a causa dell'incremento del peso volumetrico. Per evitare ciò, la soluzione è ottimizzare il packaging: anche in questo caso "*less is more*"! Se i volumi lo consentono, è possibile rendere più sostenibile il riempitivo passando alle macchine e ai sistemi di imballaggio.

Come contribuiscono all'eco-sostenibilità le macchine e i sistemi di imballaggio? Le macchine e i sistemi di imballaggio, grazie alla loro capacità di adattamento, ottimizzano la filiera distributiva, migliorando le performance e la produttività delle aziende che le impiegano. L'efficacia della packaging strategy migliora grazie all'ottimizzazione dei processi di imballaggio e dei sistemi di riempimento (oltre che degli spazi di lavoro), riducendo gli sprechi e impiegando solo il materiale necessario all'imballo. Ci sono numerosi macchinari che impiegano materiale riciclabile al 100% e nel caso della carta e delle bobine aria BIO, anche compostabile e biodegradabile. Inoltre, è importante considerare che i materiali consumabili impiegati nei macchinari da riempimento occupano poco spazio sia nei magazzini sia nel trasporto, riducendo di conseguenza l'impatto ambientale.



Il peso volumetrico

Il tema è talmente sentito che nel 2015, per promuovere una corretta cultura dell'imballaggio, l'Istituto Italiano Imballaggi ha creato **La Carta Etica del Packaging**. Si tratta di una dichiarazione che raccoglie principi condivisi per progettare, produrre e utilizzare gli imballaggi in maniera consapevole. In questo documento viene sancito un contratto ideale tra tutti gli attori: progettisti, produttori, trasformatori, utilizzatori ed esperti del settore del packaging con l'obiettivo di promuovere un modello di consumo più responsabile e consapevole. Secondo il documento, l'imballaggio deve seguire questi dieci principi: Responsabile, Equilibrato, Sicuro, Accessibile, Trasparente, Informativo, Contemporaneo, Lungimirante, Educativo, Sostenibile. Per seguire i dieci punti della Carta Etica è fondamentale partire dalla scelta dei materiali di imballo facili da riciclare. Partendo dalla condivisione dei valori della Carta Etica abbiamo elaborato una sorta di vademecum, delle linee guida da seguire quando si imballa un prodotto che abbiamo scelto di racchiudere in 5R.



Le 5R dell'imballaggio di RAJA



Ridurre. Ridurre il consumo di materiali da imballo è possibile limitando il peso e il volume dell'imballaggio al minimo necessario per proteggere i prodotti, senza sovra imballarli. Spedire un prodotto piccolo in una scatola grande utilizzando molto riempitivo è infatti controproducente.

Riutilizzare. Alcuni imballaggi sono stati studiati per soddisfare le diverse esigenze dei clienti, altri per essere riutilizzati più volte, senza subire alterazioni. Ne sono un esempio gli imballaggi per il reso, che presentano una doppia banda adesiva che permette al cliente di rendere facilmente un prodotto senza dover utilizzare altri imballaggi o altro nastro adesivo.

Ripensare. Grazie alla ricerca, gli imballaggi si sono evoluti: sono cambiate le forme e soprattutto i materiali, fornendo alternative ecologiche per poter ripensare la propria strategia di imballo.

Rinnovare. Utilizzare imballaggi realizzati a partire da materiali naturali rinnovabili, come i prodotti bio-compostabili.

Riciclare. RAJA è nata vendendo cartoni di seconda mano, per questo ancora oggi proponiamo imballaggi riciclabili, oltre a consigliare a tutti i nostri clienti come smaltire correttamente e facilmente gli imballaggi.

L'attenzione alla sostenibilità ambientale dell'imballaggio è destinata ad aumentare con la

diffusione dell'e-commerce, rappresentando l'unico contatto fisico con il cliente nel processo di acquisto.

È un'occasione per fidelizzarlo, consolidare la percezione del brand e differenziarsi dalla concorrenza.

Se trascurato può ovviamente diventare un'arma a doppio taglio, consigliamo quindi di non sottovalutare l'importanza dell'imballaggio considerandolo non come un mero costo ma come un'opportunità strategica per il business.





9. Il nuovo Digital Customer Care a supporto dell'e-commerce

A cura di *Valentina Trevaini, CEO di LiveHelp*

Per i brand è attualmente imperativo **garantire rapidità e coerenza del proprio customer care** e assicurare **continuità di servizio cross canale**. Le abitudini del nuovo consumatore digitale sono diverse rispetto al passato. I clienti si aspettano risposte rapide o in real time, comodamente dal loro smartphone o dal loro pc, muovendosi anche tra più canali digitali. Un retailer tradizionale che apre uno spazio online del suo negozio non può ignorare che il consumatore digitale oggi considera il negozio online e offline come una sola grande entità dalla quale si aspetta un servizio clienti unico e coerente. Offrire questo per i brand significa dare un'immagine moderna e innovativa dell'azienda nella sua globalità e rendere conseguentemente più agevole il customer engagement.

Customer care e omnicanalità. In un recente studio della Harvard Business Review è emerso come i clienti omnicanale siano i più interessanti dal punto di vista della redditività: spendono mediamente il 4% in più di tempo degli altri quando si recano in negozio fisico e, addirittura, il 10% in più online. Non solo, per ogni touchpoint aggiuntivo utilizzato, gli stessi consumatori hanno incrementato la propria spesa del 9% rispetto a chi usa un solo canale. Secondo l'Osservatorio sulla Omnichannel Customer Experience del Politecnico di Milano, sono ormai 31,7 milioni (pari al 60% della popolazione 14+) gli italiani che utilizzano Internet in una o più fasi del processo di acquisto e che si aspettano, pertanto, di ricevere un **servizio clienti integrato** sui vari punti di contatto (punto vendita, sito internet, e-commerce, social network, contact center...). Proprio per questa ragione, è quanto mai importante costruire una relazione col cliente attraverso una architettura di customer service che risponda alle aspettative dei nuovi consumatori digitali.

Il concetto di customer care va quindi ad integrarsi con quello di omnicanalità, il cui obiettivo è proprio quello di intercettare e coinvolgere il consumatore su tutti i canali, touchpoint e fasi di acquisto. Sono proprio i touchpoint (fisici o virtuali) le tappe del customer journey ed è nel passaggio da un canale all'altro che si gioca una grossa fetta della relazione con il cliente. Di conseguenza, l'automazione diventa l'unica strada percorribile.

AI e Customer Service più vicini che mai. Le possibilità offerte dall'AI, combinate ad un adeguato supporto umano in escalation, permettono di rispondere alle nuove esigenze dei clienti, fornendo una copertura costante, sicura ed efficace. Al di là delle più sofisticate declinazioni dell'AI nel mondo del customer service, infatti, i **virtual agent** sono ormai parte della nostra quotidianità. Il report di Capgemini Research Institute *"Smart Talk: How organizations and consumers are embracing voice and chat assistants"* (2020), ha correttamente analizzato proprio questo fenomeno mettendo in evidenza come **il 69% delle richieste venga interamente risolto da un chatbot quale primo touchpoint** di interazione tra cliente e brand mentre **il 90% dei manager conferma una più efficace risoluzione delle richieste grazie all'utilizzo dei bot**.

Lo studio di Capgemini ha fatto rilevare come oggi nel mondo del customer service gli utenti preferiscano interagire con assistenti digitali anziché con esseri umani. Lo studio è stato realizzato per capire l'indice di gradimento di consumatori e leader aziendali relativo alle interfacce conversazionali, soprattutto in rapporto ai risultati ottenuti da una ricerca sullo stesso tema nel 2017. L'analisi, che ha preso in esame 12.000 consumatori e 1.000 dirigenti d'azienda, mette in evidenza la velocità del cambiamento di opinione verso



l'uso dei *virtual agent*. Non solo i dati risultano drasticamente aumentati rispetto al 2017, ma hanno anche registrato un'impennata nell'ultimo anno. Basti pensare che il 40% del campione intervistato aveva iniziato ad utilizzare assistenti vocali nel corso del 2020.

Se nel 2017 gli utenti che utilizzavano *virtual agent* per l'acquisto di generi alimentari o prodotti per la casa non superavano il 35%, dopo soli tre anni la quota è salita al 53%. Le interazioni post sales sono cresciute dal 37% al 52% e i pagamenti dal 28% al 48%. Se questo trend continuerà ad essere confermato significa che nei prossimi tre anni il numero di persone che si recherà fisicamente in negozio o in banca potrebbe essere destinato a diminuire del 70%.

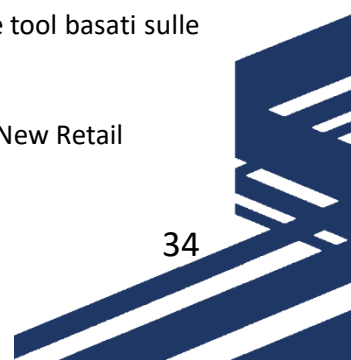
La nuova frontiera del Customer Care. Il successo dei *virtual agent* non si misura solo lato cliente. Anche lato brand, l'introduzione dei chatbot si è rivelata un valore aggiunto. Oltre tre quarti delle aziende (76%) ritiene di aver ottenuto benefici quantificabili dall'implementazione di servizi di assistenza vocale o chat all'interno della loro architettura di customer service; l'88% di loro ritiene che tali benefici abbiano soddisfatto pienamente o addirittura superato le loro aspettative. Tra i principali benefici abbiamo la **riduzione di oltre il 20% dei costi del customer service** e un aumento di oltre il 20% dei consumatori che utilizzano assistenti digitali (Capgemini Research Institute 2020).

Tuttavia, nonostante le percentuali premianti, non si può dire che l'esplosione dell'entusiasmo per gli assistenti digitali sia andata di pari passo con l'effettiva diffusione degli stessi. Il numero di aziende dotate di efficienti *conversational assistant* è ancora basso in tutti i settori, da quello automobilistico a quello assicurativo, nonostante questi touchpoint rappresentino il futuro dell'interazione con il consumatore e siano molto apprezzati: lato cliente per la loro comodità, lato azienda per l'efficienza operativa che abilitano.

Un numero molto più elevato di consumatori prevede di interagire primariamente con assistenti vocali entro i prossimi tre anni ma, contemporaneamente, le aspettative dei clienti si stanno evolvendo e **privacy e sicurezza** diventano aspetti di primaria importanza. Il cliente una volta collaudata una tecnologia, è pronto a darle fiducia, condividendo le proprie informazioni personali ma, a fronte di questa fiducia concessa, richiede maggiori garanzie per la privacy e per la tutela dei propri dati. I timori dei consumatori quindi non solo non sono cambiati ma spesso si sono acuiti e le aziende devono fare di più per rispondere sia a queste preoccupazioni sia alle crescenti aspettative, dal momento che il *conversational commerce* sta diventando sempre più popolare.

L'utilizzo dei *virtual agent* non migliora solo la customer experience dei clienti finali, ma efficiente anche la qualità del lavoro dato che permette di filtrare a monte le richieste. Gli operatori vengono sgravati dalle richieste ripetitive o off-topic e intervengono soltanto sulle interazioni a più alto valore, migliorando le loro performance ed eliminando la frustrazione spesso ingenerata da risposte a basso contenuto interagendo con il cliente in escalation in chat solo dopo che il digital assistant ha individuato il problema, con il risultato di ridurre i livelli di stress e massimizzare le prestazioni.

Virtual agent e real time user experience. Perché molti brand stanno dando rilevanza crescente ai *virtual agent*? Semplice: se i clienti cercano sempre più spesso esperienze (e feedback) in tempo reale, l'automazione è l'unica risposta. Il successo dell'e-commerce customer service automatizzato sta spingendo molte realtà a riprogettare i comparti di customer care, mettendo al centro *virtual agent* e tool basati sulle





nuove tecnologie vocali. Internet, mobilità, automazione hanno già modificato il modo di dialogare con i brand, spingendo le realtà più innovative a sviluppare sistemi di assistenza integrata, in cui i bot costituiscono il primo touchpoint nella relazione con partner e clienti.

Nascono così le prime aziende ChatBot First in cui tutta l'architettura del customer service si struttura attorno ai sistemi dotati di AI capaci di garantire una user experience rapida, efficace, multicanale, nonché di fungere da strumento ideale per creare nuove opportunità commerciali.

E in questo contesto, il ruolo dei *virtual agent* diventa quindi sempre più centrale nel mondo del customer care. Secondo i dati pubblicati dall'Osservatorio del Politecnico sulla Omnichannel Customer Experience (2020), l'86% dei clienti si aspetta di relazionarsi con un servizio di assistenza automatizzato che garantisca una copertura continua e l'82% dei clienti ritiene fondamentale una risposta immediata alle proprie richieste. Nonostante questi numeri siano palesemente significativi, il mercato dei *virtual agent* ha ancora un altissimo margine di crescita. Infatti, solo il 36% dei brand è dotato di un chatbot per finalità di assistenza o per scopi commerciali.

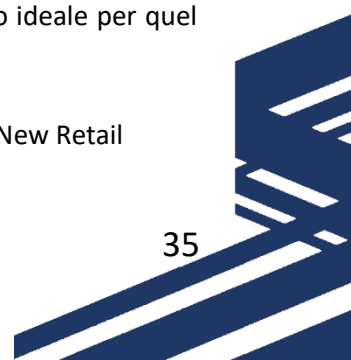
I chatbot rappresentano, in termini di customer experience, uno strumento efficace per ridurre ogni possibile frizione con i propri utenti: niente form da compilare, niente più attese grazie alla possibilità di scalare ad altre forme di assistenza quali la livechat o il ticket con un engagement rate generalmente più alto rispetto ad altre forme di conversazione con l'utente.

Proprio per le possibilità di personalizzazione e integrazione, nonché per la loro "discrezione" i bot stanno diventando i migliori amici dei clienti e, al tempo stesso, stanno rimodellando il servizio clienti delle aziende. Attenzione però a non pensare che questo strumento possa essere la panacea di tutti i problemi del customer service. Un modello che sia veramente efficace e completo deve affiancare ai bot uno strumento di livechat che si inneschi in escalation per la gestione di topic di più alto rilievo o laddove la knowledge base non contempla le risposte richieste dagli utenti.

Customer experience e knowledge base. Il successo di un *conversational assistant* si misura in ragione della struttura della sua *knowledge base*: l'efficacia del suo contenuto è fondamentale perché incide marcatamente sull'esperienza del cliente e sulla brand awareness.

Per un brand, integrare con successo alla propria architettura di customer service un chatbot che faccia da primo touchpoint di interazione con il cliente, presuppone innanzitutto la "costruzione" adeguata dei suoi contenuti. Creare la *knowledge base* di un *conversational assistant* è un'attività che si struttura sull'impiego di reti neurali e sull'utilizzo di algoritmi di AI. Il contributo umano è fondamentale affinché il risultato sia pienamente efficace. Ed è per questo che sono nati i chatbot trainer, figure altamente specializzate che disegnano i molteplici flussi potenziali di una conversazione, valutando ogni possibile ostacolo che potrebbe orientarne o limitarne i risultati. L'obiettivo è offrire al cliente una user experience soddisfacente senza che venga persa di vista la specificità del brand.

In questo processo di costruzione, ogni parola assume una importanza strategica e rappresenta il riflesso di un'intenzione specifica. Ad esempio, nell'interazione iniziale, un chatbot potrebbe salutare il cliente con un *Ciao, Salve, Ehi, Buongiorno, Buonasera*, e così via. Ed è proprio in questo che, al di là del ruolo dell'AI, il contributo del chatbot trainer diventa strategico in quanto solo lui saprà scegliere il saluto ideale per quel brand e per la progressione naturale di una conversazione.





Il dibattito sui chatbot ingenera spesso riflessioni relative al timore che l'uso dell'AI e l'automazione crescente possano azzerare l'effort umano sempre più a favore della tecnologia. In realtà, lavorare su un *conversational assistant* può aiutare a confermare il contrario. C'è bisogno di una mente umana che pianifichi, progetti e configuri, di qualcuno che crei, curi e analizzi tutti gli script per assicurarsi che siano utili al fine di creare una *knowledge base* efficace. Una sola parola sbagliata può avere un impatto incontrollabile sulla percezione del brand. Contenuti poco chiari possono essere un deterrente pericolosissimo a potenziali trattative o addirittura indurre i clienti a rivolgersi altrove. Creare una *knowledge base* adeguata ha dunque un valore intrinseco e rappresenta la chiave del successo del progetto di automazione medesimo.

Perché i virtual agent hanno successo. Il successo dei *virtual agent* nel servizio clienti è esploso da qualche anno. Già nel 2017 ogni software per il customer care che si rispetti vantava un chatbot integrabile con i canali di assistenza clienti e CRM aziendali. Il boom è stato sicuramente indotto dalla crescita di importanza della chat rispetto agli altri touchpoint di interazione tra utenti e brand.

Le motivazioni principali che spingono un brand a scegliere un chatbot quale primo touchpoint di interazione con i clienti sono:

- **Interazione rapida:** composizione immediata della risposta
- **Gestione di un numero di clienti illimitato:** capacità di interazione simultanea con un numero illimitato di persone
- **Ottimizzazione dell'impiego degli operatori:** riduzione dell'effort umano su problemi a basso valore e opportunità di impiegare gli operatori sulla gestione di topic a più alto valore
- **Gestione di reclami e lamentele con toni opportuni:** il *virtual agent* non reagisce alle "provocazioni" degli utenti anche quando queste diventano sempre più sfidanti
- **Servizio disponibile 24/7 senza interruzioni:** è l'unico touchpoint sempre a disposizione dei clienti che possono così reperire le informazioni desiderate e ricevere supporto in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo
- **Integrabilità:** è integrabile con i social network, app, smart speaker, principali applicazioni di messaggistica istantanea (WhatsApp e Telegram) monitorando la cronologia delle preferenze per prioritizzare le necessità dell'utente.

Analytics di successo di un Custom Service automatizzato. Le analytics che permettono di valutare il successo o meno di un *virtual agent* sono:

- **Monitoraggio del numero di chat gestite:** se, a parità di visite al sito web, con l'impiego di un *virtual agent* il numero di chat resta costante oppure aumenta, significa che il chatbot implementato è efficace. Se il numero di chat gestite diminuisce, significa che i clienti abituali hanno vissuto una customer experience negativa e preferiscono non interagire più con il chatbot
- **Conteggio del numero di messaggi:** quanti sono i messaggi che l'utente ha scambiato con il *virtual agent* prima di ottenere la soluzione al suo problema? Un dato che andrebbe ovviamente ponderato, poiché alcuni utenti potrebbero avere molteplici questioni su cui hanno bisogno di informarsi
- **Categorizzazione delle discussioni:** è fondamentale per individuare i topic più richiesti e capire come intervenire sulla *knowledge base* per integrarla e migliorare il servizio offerto





- **Conteggio del numero di chat trasferite agli operatori in escalation:** se troppo alto, significa che la *knowledge base* è incompleta o le risposte fornite dal *virtual agent* non sono sufficientemente chiare o esaustive.
- **Monitoraggio dei feedback dei clienti:** l'efficacia dei *conversational assistant* può essere verificata somministrando un questionario di gradimento
- **Valutazione del *Conversion Rate*:** i clienti restituiscono un modulo compilato? Visitano i link del sito o effettuano un acquisto dopo aver interagito con il chatbot?

Il *virtual agent* in definitiva viene considerato a tutti gli effetti come un operatore umano ai fini del calcolo del ROI aziendale.

La leva fondamentale per offrire una user experience di qualità anche nell'ambito di un customer service automatizzato è sempre l'ascolto dei clienti sulla base delle loro esigenze. Per questa ragione lo strumento più efficace per migliorare le performance dei *conversational assistant* è "ispirarsi" alle conversazioni con i clienti. La lettura delle conversazioni tra il chatbot e gli utenti aiuta a capire quale linguaggio viene utilizzato prevalentemente e come cambiano le loro esigenze nel tempo.

Da questo emerge ancora una volta il ruolo fondamentale e insostituibile dell'attività umana che sola può comprendere quali siano i margini di miglioramento nell'efficacia o nello stile comunicativo di un *virtual agent*.





10. Logistica per il Digital Export

Le aziende possono valorizzare i mercati e-commerce esteri con diversi modelli di business e di vendita, diretta e indiretta, che hanno implicazioni molto diverse in termini di quali capacità logistiche sviluppare.

Un primo modello di digital export è quello definito digital export indiretto, dove l'azienda italiana sviluppa partner e accordi distributivi con retailer online o multicanale per servire il canale e-commerce di quel retail in quel paese.

Export indiretto. Il digital export si può configurare come un accordo B2B con retailer locali per l'online senza implicazioni logistiche B2C particolari. In molti casi non consente di sviluppare un know-how proprio di logistica per l'e-commerce, ma è il modello che registra i maggiori volumi del totale digital export italiano, in particolare proprio nelle categorie di prodotti del made in Italy, quali fashion, arredo, food.

Ad esempio, gli accordi Vendor con Amazon sono accordi in cui Amazon si pone come retailer che compra dall'azienda ed è Amazon che vende e consegna la merce al cliente finale. A questi accordi accedono i grandi product brand, ma anche aziende di medie dimensioni o con forte specializzazione in categorie di prodotto attrattive per l'e-commerce. L'azienda affida tutto il ciclo dell'ordine e la logistica ad Amazon, seppur il contratto di fornitura ad Amazon preveda la condivisione di alcuni costi, ad esempio per la gestione dei resi.

Export indiretto con consegna in dropshipping. In questo caso, il retailer locale chiede all'azienda italiana di gestire direttamente alcuni aspetti della filiera logistica, fino anche alla consegna diretta al cliente finale. Negli USA, oltre il 50% delle vendite online sono di prodotti con a monte un modello di dropshipping. Si tratta infatti di una grande opportunità per quelle aziende dotate di una propria capacità logistica verso l'utente finale, potendo accedere a tutti quei canali di vendita che affiliano venditori.

È stato il caso di grandi aziende di elettrodomestici, di scarpe sportive, di elettronica, che sono riuscite in questo modo a servire decine, o migliaia di e-commerce e moltiplicare la propria presenza e offerta online, senza dover far sostenere costi a questi venditori. Ad esempio, Amazon, ePrice, AliExpress, offrono un canale dropshipping dove un e-commerce si registra ed accede a milioni di prodotto che può mettere in vendita sul proprio sito, quando poi il cliente finale avrà comprato, sarà la centrale di dropshipping a evadere e consegnare l'ordine in nome per conto di quel sito e-commerce. Il dropshipping è anche un universo di grandi piattaforme di fornitura alle quali gli e-commerce possono accedere, con modalità più o meno selettive. In Italia, ePrice è stato uno dei primi player ad usare il modello del dropshipping per affiliare seller/merchant che integrassero l'offerta diretta gestita da ePrice. In Francia quasi tutti i grandi retailer e marketplace hanno canali di affiliazione in dropshipping.

Digital export diretto fruendo dei servizi logistici del canale di vendita. In questo caso, un'azienda vende direttamente all'estero tramite un marketplace che offre anche servizi logistici chiavi in mano. Ne è un esempio tipico l'accesso Seller ad Amazon con merce affidata alla logistica di Amazon: l'azienda vende al cliente finale tramite Amazon, che intermedia la vendita e il pagamento. Con questo modello, la merce potrà essere venduta e consegnata in tutta Europa da Amazon e beneficerà anche del servizio "Prime". I benefici in termini di visibilità sono alti e la logistica sarà quindi semplificata e limitata alla gestione dei momenti di rifornimento del magazzino di Amazon che poi penserà a distribuire e stoccare la merce in diversi magazzini, secondo le previsioni di vendita, gestirà il ciclo dell'ordine, la preparazione e spedizione dell'ordine. In questo



modello Amazon agisce sia da marketplace sia da partner chiavi in mano di logistica. L'azienda potrà accedere facilmente a diversi mercati, senza però sviluppare molte capacità logistiche proprie e non sarà in grado di accedere e servire altri canali e-commerce.

Digital export diretto con gestione diretta dei servizi logistici. Le aziende che utilizzano canali e-commerce non dotati di servizi logistici, come il proprio sito e-commerce o marketplace quali eBay che non offrono una gestione diretta di servizi logistici, dovranno sviluppare una capacità nuova in diversi ambiti, anche se poi saranno dei fornitori esterni a svolgere operativamente alcune di queste attività.

In particolare, dovranno gestire:

- la pianificazione della disponibilità della merce per consentire ai clienti di poter comprare in ogni momento ogni codice prodotto messo in vendita in quel paese;
- un ciclo dell'ordine specifico per gli ordini e-commerce, con specificità per i diversi paesi, in particolare extra EU;
- la riorganizzazione della logistica di magazzino e delle attività di pick & pack dell'ordine;
- rapporti commerciali e operativi con corrieri, spedizioniere e servizi doganali.

L'azienda che avrà sviluppato questo sistema logistico per servire direttamente i clienti finali, oltre a poter vendere con il proprio e-commerce, potrà accedere a tantissimi marketplace o anche chiudere accordi distributivi con retailer online locali importanti, offrendo anche una vendita in dropshipping.

La capacità logistica B2C è una competenza preziosa per l'e-commerce e per l'azienda; per essere sviluppata richiede tempo ed investimenti. La scelta di vendere con un marketplace e affidare a questo tutto il ciclo logistico è sicuramente la scelta più facile e l'avvio più veloce, ma sono pochi i marketplace come Amazon che offrono anche servizi logistici chiavi in mano. Se si vogliono usare marketplace che non dispongono di servizi logistici diretti, in aree geografiche lontane, come Cina, paesi arabi o americani, bisogna affidarsi a partner logistici specifici con competenze ed esperienza specifica nel paese e in quel marketplace specifico.

La vendita cross border. Tramite la vendita crossborder è possibile mettere in vendita i propri prodotti in tutto il mondo, salve specifiche restrizioni per categorie di prodotto con particolari normati. La vendita cross border è un fenomeno rilevante, anche all'interno della EU o rimanendo in Europa. Quasi un quinto dell'e-commerce europeo è cross border tra nazioni europee. Inoltre, Francia, Germania e Regno Unito, tre paesi già importanti per l'export italiano, rappresentano da soli oltre il 60% del mercato cross border intracomunitario. I paesi con maggiore incidenza di e-shopper propensi all'acquisto online cross border sono Austria, Irlanda, Belgio e Norvegia, Israele, Cina e Hong Kong, Singapore e Russia. Per contro, il Giappone risulta essere il mercato più propenso ad acquisti online di prodotti di provenienza domestica.

Quando la vendita cross border è **all'interno di una stessa area doganale o di libero scambio**, la vendita cross border non richiede particolari complessità. Un europeo è libero di comprare in qualsiasi paese europeo online, senza dazi o altre implicazioni. Per il merchant l'unico aspetto da gestire è l'IVA.

Quando la vendita cross border è **in aree extra EU** è necessario comprendere le implicazioni e i servizi, ma soprattutto l'enorme opportunità per i prodotti italiani. Prendiamo il caso di vendite con Tmall, il marketplace





B2C leader in Cina, del gruppo Alibaba, rivolto ad un target medio e alto, dove sono presenti grandi brand e aziende di medie e piccole dimensioni.

Esporre un prodotto su un marketplace con modalità cross border richiede di prendere in considerazione diversi fattori, in buona parte gestiti e indirizzati dal marketplace stesso. Ad esempio, se la merce venduta ha un dazio doganale e un costo fiscale (tipicamente l'IVA di quel paese), il merchant dovrà decidere se mettere in vendita il prodotto incluso di questi costi che poi il merchant evaderà tramite il marketplace stesso, o se lasciare il prezzo al netto di questi oneri lasciando al cliente la loro gestione.

Quasi tutti i principali marketplace internazionali, in particolare extra EU, offrono servizi specifici per il cross border per conto dei merchant per i diversi paesi servizi. È il caso, per esempio, di marketplace come Tmall in Cina, Rakuten in Giappone, Conga e Jumia in Africa, Souq nei paesi del golfo arabo, Lazada in Indonesia, Never in Sud Corea e Ozon in Russia.

Modelli di digital export e implicazioni logistiche. Gli e-shopper di tutto il mondo richiedono consegne veloci, gratuite, resi facili e gratuiti, la possibilità di scegliere tra diversi sistemi di consegna o di ritiro. Esistono tuttavia delle specificità nei diversi paesi e per le diverse tipologie di acquisto. Nel caso di e-commerce di prodotto made in Italy di alta gamma e con buoni margini è possibile spedire direttamente dall'Italia anche verso paesi lontani e i clienti sono spesso disposti anche a consegne più lente. In questo caso, la tipologia di acquisto e il valore del prodotto o del brand, dovranno giustificare i tempi di consegna alti. Un vestito importante, un regalo, un prodotto difficile da trovare con consegna in 24 ore nel proprio paese, sarà comprato anche cross border e con tempi di consegna maggiori. Per la maggior parte dei prodotti, in particolare quelli più di consumo, la velocità di consegna è però uno dei requisiti necessari per l'e-commerce e questo implica che il merchant dovrà disporre di un magazzino, o almeno un hub di smistamento locale.

Per ogni mercato servito il merchant dovrà decidere, anche in relazione ai servizi offerti dal suo partner logistico e di spedizione, se:

- **spedire ogni singolo ordine dal magazzino centrale**, che si suppone in Italia (**modello con flusso diretto**), necessariamente con un corriere espresso;
- **spedire gruppi di ordini pronti alla consegna con modalità consolidata a collettame**, verso un punto di transito (hub di smistamento); tipicamente il magazzino locale del proprio corriere/spedizioniere, dove saranno smistati e indirizzati (**modello dei flussi consolidati**). Il flusso consolidato sarà via aereo, nave o treno;
- **disporre di un magazzino nel paese di esportazione (modello con magazzino in loco)**, magazzino che sarà poi rifornito via nave, treno o via aereo. Nel caso di USA e Cina i magazzini potrebbero essere anche diversi per servire in tempi rapidi i diversi territori. Chiaramente, per la gran parte delle aziende si intende un magazzino di un proprio partner logistico.

I tre modelli trovano la loro sostenibilità economica in relazione sia ai volumi destinati al paese sia in relazione al valore unitario della merce rispetto al suo peso e volume. Prodotti con un costo limitato rispetto al peso o al volume, ad esempio la pasta, richiedono necessariamente magazzini in loco, mentre prodotti particolarmente ricchi e leggeri possono sostenere anche flussi diretti verso la Cina o gli USA. Ad esempio, è





possibile spedire direttamente dall'Italia prodotti di vestiario e accessori che viaggiano in buste o pacchi di dimensioni limitate.

Oggi è possibile servire tutti i principali paesi europei con un unico magazzino, grazie alla velocità dei corrieri e dei servizi di delivery. Affidandosi ad un operatore logistico si potrà optare per stoccare i prodotti a maggiore rotazione anche in un secondo magazzino europeo.

In Europa, la Germania ha un ruolo centrale nei servizi logistici per l'e-commerce. Questo sia per la sua posizione geografica baricentrica, sia per lo sviluppo interno del settore e-commerce (quattro volte quello italiano), che ha spinto anche lo sviluppo di molti operatori logistici specializzati. L'opportunità di utilizzare un magazzino estero come magazzino principale per le consegne e-commerce è da valutare anche in relazione alle semplificazioni fiscali e doganali che si possono ottenere. Ad esempio, spedire vino dall'Italia richiede una gestione delle accise specifiche, seppur oggi siano state semplificate per le vendite online. Spedendo dalla Germania tale complessità viene superata.





11. La logistica e Digital Export: i principali aspetti doganali per l'e-commerce

A cura di Marco Adamo, E-commerce Strategy Manager di DHL Express Italy Srl

“Eh! Chi siete? Cosa portate? Sì, ma quanti siete? Un fiorino!” Se parliamo di dogana, non possiamo non pensare alla celebre scena del film di Benigni e Troisi, *“Non ci resta che piangere”*. I due comici sono alle prese con un gabelliere che, con un automatismo consolidato, leggendo una pergamena e senza alzare lo sguardo, richiede il pagamento di una somma di denaro ogni volta che avverte il passaggio di qualcuno o qualcosa.

Ma qual è il ruolo della dogana? La dogana espleta due principali attività, la più nota è l'attività di natura tributaria relativa alla riscossione dei dazi e la lotta all'evasione, la seconda, meno conosciuta e sottovalutata, è legata a:

- contrasto ai traffici illeciti e salvaguardia dell'ambiente (armi, droga, rifiuti);
- tutela della salute dei cittadini (prodotti alimentari, farmaci, prodotti di cosmesi);
- lotta alla contraffazione e tutela dei brand (soprattutto nel mondo fashion).

La dogana rappresenta quindi un grande alleato per la tutela del Made in Italy, assicurando la qualità e l'originalità dei prodotti per il consumatore finale, ed un valido alleato dei merchant per la lotta al mercato del “fake”.

Una customer journey di successo nella gestione degli aspetti doganali. Raggiungere mercati inesplorati, ad alto potenziale per le vendite online, significa anche approcciare paesi non appartenenti all'Unione Europea, dove il Made in Italy riscuote un grande successo. Ma se da un lato vendere nei paesi extra europei significa raggiungere milioni di consumatori online, una customer journey eccellente deve consentire la consegna dei prodotti acquistati nel più breve tempo possibile, limitando il coinvolgimento dell'e-shopper e soprattutto senza costi aggiuntivi.

La trasparenza dei costi di consegna verso i paesi extra europei, dove gli oneri doganali sono parte integrante di una transazione cross border, rappresenta un fattore critico di successo e una vendita *“all inclusive”* diventa la chiave per competere con i player locali.

Come è possibile coniugare customer journey e regolamentazioni internazionali? Una logistica cross border di successo non può prescindere da una consulenza doganale sulle regolamentazioni, ed in particolare per comprendere:

- normative doganali dei paesi di origine e destino;
- oneri doganali, ai fini della trasparenza nella customer journey
- documentazione necessaria per lo sdoganamento
- transazioni commerciali e-commerce e gestione degli oneri doganali

Conoscenza delle normative doganali nei paesi di origine e destino. Le normative doganali prevedono una serie di controlli preliminari che vanno dalla possibilità di esportare il prodotto in un determinato paese, alla verifica della documentazione necessaria per lo sdoganamento, fino ad arrivare alla modalità di pagamento



e riscossione di dazi e Iva. In tutti questi casi una logistica “professionale” ⁽²⁾ è in grado di fornire ai merchant le informazioni necessarie per la vendita e l’esportazione dei prodotti, gestire direttamente le attività di sdoganamento in funzione degli Incoterms ⁽³⁾ utilizzati nella transazione commerciale e anticipare eventuali oneri doganali.

Oneri doganali e trasparenza nella customer journey. Gli oneri doganali (formati da dazio e Iva) vengono calcolati ed applicati all’atto dell’importazione di merce diretta/proveniente a/da un paese al di fuori dell’Unione Europea, durante il processo di sdoganamento. A differenza dell’Iva (imposta definita localmente da ogni paese), il dazio si basa sull’aliquota corrispondente alla tariffa doganale (HS code), definito dal sistema internazionale standardizzato (Harmonized System-HS), gestito dall’ Organizzazione mondiale delle dogane-OMD (World Customs Organization-WCO).

Gli oneri doganali, salvo differenti accordi commerciali, sono pagati dal destinatario al momento della consegna. Esistono tuttavia normative (es. De Minimis) e accordi bilaterali tra Stati dove è prevista l’esenzione degli oneri o la riduzione dei dazi:

- **De Minimis:** è una soglia definita dai singoli Stati o dall’Unione Europea ⁽⁴⁾, per cui il dazio, l’Iva o entrambi non sono dovuti. Ad esempio: Stati Uniti esenzione degli oneri per importi fino a 800\$ ⁽⁵⁾, Hong Kong destinazione “duty free” salvo liquors, tabacco, hydrocarbon oil and methyl alcohol ⁽⁶⁾.
- **Accordi bilaterali** ⁽⁷⁾: all’interno degli accordi tra Stati (Free Trade Agreement) è possibile beneficiare di riduzione e/o esenzione di dazi per i prodotti per cui è comprovata l’origine preferenziale ⁽⁸⁾. Tra i paesi ad alto focus e-commerce, per cui sono in vigore accordi bilaterali, ricordiamo Giappone, Corea e Canada.

Documentazione necessaria per lo sdoganamento. Abbiamo visto come la conoscenza delle normative doganali permette di raggiungere gli acquirenti online di tutto il mondo, ma per farlo nel più breve tempo possibile è fondamentale una corretta ed accurata compilazione della documentazione accompagnatoria alla spedizione (lettera di vettura, fattura, dichiarazione di libera esportazione e allegati necessari).

La **fattura** è il documento principale utilizzato per lo sdoganamento: la compilazione dettagliata in tutte le sue parti è un prerequisito fondamentale. Vediamo le informazioni di base necessarie ⁽⁹⁾:

- Descrizione accurata e dettagliata dell’articolo e Codice doganale (se conosciuto)
- Quantità, valore e valuta di ogni articolo
- Incoterms

² Nelle operazioni doganali rivolgersi sempre ad operatori economici certificati AEO <https://www.adm.gov.it/portale/dogane/operatore/operatore-economico-autorizzato-aeo/conosci-aeo>

³ L’obiettivo principale delle regole **Incoterms**® è quello di definire i criteri per la ripartizione delle spese e l’assegnazione del rischio tra le parti coinvolte nelle transazioni internazionali <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>

⁴ <https://www.adm.gov.it/portale/dogane/cittadino/acquisti-su-internet> La soglia di esenzione IVA 0-22 è in fase di eliminazione a partire da Luglio 2021 https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/vat/modernising-vat-cross-border-ecommerce_en

⁵ <https://www.cbp.gov/newsroom/national-media-release/de-minimis-value-increases-800>


⁶ https://www.customs.gov.hk/en/cargo_clearance/index.html

⁷ https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/index_en.htm

⁸ <https://www.adm.gov.it/portale/origine-delle-merci>

⁹ Fare sempre riferimento alla nuova normativa entrata in vigore a Marzo 2021 denominata ICS2 di riduzione dei rischi legati alla sicurezza e le possibili minacce terroristiche, sulle informazioni di base richieste dagli operatori logistici https://ec.europa.eu/taxation_customs/general-information-customs/customs-security/ics2_en



- 
- Motivo dell'esportazione, merce in vendita
 - Indirizzo completo del mittente, partita iva, telefono e indirizzo mail
 - Indirizzo completo del destinatario inclusi telefono e indirizzo mail

A seconda delle caratteristiche del prodotto e del paese di destino, per consentire l'importazione e per accedere alla riduzione/eliminazione dei dazi, potrebbero essere richiesti eventuali documenti aggiuntivi, come ad esempio: Dichiarazione di libera esportazione, Dichiarazione di Washington, Drop-ball test, Certificato di Origine.

Sempre in ottica digitale, la documentazione ai fini doganali può essere trasmessa elettronicamente tramite servizi di Paperless Trade, eliminando la necessità di fornire copie cartacee alla spedizione. In questo modo è possibile risparmiare tempo e contribuire alla salvaguardia dell'ambiente.

Una corretta documentazione doganale permette di iniziare il processo di sdoganamento prima ancora dell'arrivo della spedizione (Clearance in the air) e velocizzare quindi la consegna degli acquisti al consumatore finale.

Transazioni commerciali e-commerce e gestione degli oneri doganali. Informare i clienti su come avverrà la consegna dei prodotti prima ancora di concludere l'acquisto online non è solo una questione di trasparenza, ma influenza direttamente la brand reputation. Negli acquisti online, le modalità di consegna possono essere sintetizzate in tre macrocategorie, secondo gli accordi commerciali standard definiti dagli Incoterms:

a) Spedizioni e oneri pagati dal merchant (DDP – Delivery Duty Paid) ⁽¹⁰⁾

Una customer journey d'eccellenza, dove il destinatario non deve compiere nessuna operazione e/o esborso di denaro dopo il checkout, non può prescindere dalla soluzione DDP. In questo caso la logistica provvede ad anticipare eventuali oneri doganali alle dogane, procedere con la consegna del prodotto all'acquirente, riaddebitare al merchant il costo sostenuto.

b) Spedizione pagata dal merchant e oneri pagati doganali pagati dall'e-shopper (Delivery At Place)

Se si sceglie di lasciare il pagamento degli oneri doganali al consumatore finale, è possibile comunque offrire all'e-shopper stesso un'esperienza di acquisto digitale nella fase di delivery. L'operatore logistico anticipa alla dogana eventuali oneri doganali che richiederà successivamente al consumatore finale, solitamente in contanti, al momento della consegna. Attraverso soluzioni di Advanced Duty Collection, è possibile poi comunicare al destinatario in anticipo l'ammontare degli oneri da pagare, offrendo la possibilità di saldare l'importo online.

c) Spedizione e oneri doganali pagati dall'e-shopper

Anche in questo scenario, è possibile offrire al cliente una soluzione completamente digitale, dove la spedizione è pagata al momento del checkout mentre gli oneri, anticipati dall'operatore logistico, sono saldati online attraverso sistemi di Advanced Duty Collection.

¹⁰ Non tutte le destinazioni accettano la modalità di transazione DDP (es. Russia)



Laddove l'e-commerce preveda la presenza di Branch nei paesi di destino o la vendita avvenga tramite essi, possono essere utilizzate soluzioni di addebito degli oneri differenti da quelle sopra menzionate.

È superfluo evidenziare che l'adozione delle diverse soluzioni, se da un lato ha un effetto positivo sul miglioramento della conversion rate, dall'altro ha un impatto sulla marginalità delle vendite. Nella scelta di adottare diverse modalità di consegna, è importante quindi considerare diversi fattori quali marginalità, aumento delle vendite, offerte dei competitor, oltre che le aspettative del cliente finale.

Allocazione degli oneri doganali in presenza di Branch nel paese di destino. In progetti digitali cross border con la presenza di Branch locali, spesso l'allocazione degli oneri doganali segue quella del fatturato alla Branch locale stessa. Ci troviamo di fronte ad una situazione tipica in cui:

- la spedizione è pagata dal merchant con sede nel paese A;
- gli oneri doganali devono essere pagati dalla Branch, con sede nel paese B (Bill to);
- il prodotto deve essere consegnato al consumatore finale residente nel paese B (Ship to).

In supporto a questo contesto, intervengono servizi di addebito degli oneri al soggetto importatore (Importer of Record – che ha sede nel paese B) consentendo una customer journey fluida senza impatto sull'e-shopper.

È possibile altresì addebitare gli oneri ad un soggetto terzo con sede in un paese C, attraverso il servizio DDP precedentemente menzionato.

Laddove la transazione online preveda una fatturazione maggiorata al cliente finale da parte della Branch locale (in una logica di vendita Intercompany), è possibile usufruire di servizi che eliminano la fattura di accompagnamento prima della consegna della spedizione. In questo modo il consumatore finale vedrà solo il prezzo finale e non il costo della transazione Intercompany.

Customer journey d'eccellenza: il processo di reso e la reintroduzione in franchigia. Numerose ricerche sulle abitudini degli e-shopper affermano che il processo di reso è parte integrante delle valutazioni di acquisto on-line. Offrire un reso gratuito aumenta la conversion rate, impattando però negativamente sulla marginalità delle vendite.

I prodotti destinati a consumatori residenti al di fuori della Comunità Europea e restituiti nel rispetto della normativa sul diritto di recesso, avendo perso lo status di merce in libera circolazione nella UE dopo l'esportazione, sono soggetti al pagamento degli oneri doganali. La reintroduzione in franchigia consente ai merchant di "reintrodurre" in territorio comunitario i prodotti precedentemente esportati senza il pagamento dei dazi all'importazione, a condizione ⁽¹¹⁾ che siano riconoscibili e identificabili attraverso codici univoci di riconoscimento, che non vi sia stata trasformazione e che l'operazione avvenga entro tre anni dalla data di esportazione definitiva.

Garantire un reso gratuito fruendo della reintroduzione in franchigia, consente dunque al merchant di trovare un giusto balance tra soddisfazione del cliente e impatto sulla marginalità del progetto digitale.

¹¹ Verificare con l'operatore logistico le condizioni necessarie per aderire al servizio





12. La logistica omnicanale e l'integrazione tra negozi ed e-commerce

A cura di Gianni Piroddi, VP General Manager BU Consumer & Retail di DHL Supply Chain

L'omnicanalità è definita come la capacità di seguire il comportamento dei clienti che **interagiscono con il brand** attraverso diversi touchpoint, fisici e digitali, acquistando sia nei punti vendita fisici che online, aspettandosi dal brand la stessa esperienza d'acquisto.

Per i brand l'omnicanalità rappresenta una sfida per fidelizzare i propri clienti o attrarne di nuovi, facendoli sentire al centro dell'intero processo d'acquisto. Per vincere questa sfida, però, devono essere in grado di offrire una customer experience mirata, andando ad organizzare in modo opportuno ogni specifico elemento della propria strategia omnicanale.

La logistica è sicuramente una delle componenti principali di una strategia omnicanale. A prescindere dal touch point scelto dal cliente, il brand deve garantire sempre il rispetto dei livelli di servizio previsti per il canale di vendita, offrendo sempre maggiori opzioni al cliente, che può decidere di concludere il proprio acquisto su un canale piuttosto che su un altro, garantendo un'esperienza omogenea e coerente su tutti i canali di vendita.

Una strategia logistica omnicanale parte da un'attenta analisi di quegli elementi della customer experience che hanno un maggiore impatto sugli aspetti logistici. Di seguito i principali.

Livelli di servizio. I livelli di servizio dovranno essere impostati in base alle diverse opzioni che si vogliono offrire all'interno della customer journey, in quanto queste avranno un impatto sia sul picking in magazzino che sulla parte di delivery.

Ad esempio, un livello di servizio standard deve garantire che logistica di magazzino e di trasporto si coordinino affinché l'ordine venga gestito nel rispetto dei termini promessi al cliente finale.

Modalità di consegna. In base ai livelli di servizio definiti, il brand dovrà impostare le diverse modalità di consegna utili a soddisfare il livello di servizio richiesto dal cliente.

Il cliente, infatti, a prescindere dal canale di acquisto, dovrà avere la facoltà di scegliere la modalità di consegna più adatta alle proprie esigenze, potendo richiedere un servizio di *home delivery* piuttosto che un servizio di *pick up point* presso un punto fisico dopo aver effettuato un acquisto online.

Packaging. Nell'ottica di garantire la stessa esperienza d'acquisto su tutti i canali, il packaging dovrà garantire tanto la protezione e l'integrità dei prodotti, quanto la trasmissione al cliente finale dei valori del brand. Tra questi, i più importanti ed impattanti nella vita di tutti, come ad esempio la sostenibilità ambientale, con l'utilizzo di riempitivo ecologico e di nastri adesivi senza solventi chimici.

Assortimento. Una strategia omnicanale attenta alle esigenze del cliente finale deve altresì individuare il giusto livello di stock e la sua giusta localizzazione per rispettare i livelli di servizio stabilito. Pensiamo ai brand che effettuano vendite nelle principali capitali europee: per rispettare, ad esempio, i livelli di servizio del *same-day* in tutte le capitali dovranno necessariamente avere la giusta quantità di stock in prossimità delle stesse, avvalendosi di servizi di *fulfillment network* di prossimità.



Resi. In una strategia omnicanale il processo di reso è una delle componenti più delicate da gestire a livello logistico, in quanto rappresenta l'ultimo touch point con il brand. È importante offrire al cliente finale diverse opzioni di reso e garantire che i livelli di servizio rispecchino le aspettative create, a prescindere dal canale di acquisto scelto dal cliente finale.

Il setting logistico delle modalità di reso può cambiare molto a seconda degli obiettivi dell'azienda. Ad esempio, **obiettivi di aumento di pedonalità** nei punti vendita potrebbero far propendere il brand a far effettuare il reso all'interno del punto vendita, **obiettivi di green responsibility**, invece, potrebbero far optare per la consegna del reso in pick up point nelle vicinanze dell'abitazione del consumatore, **obiettivi di ottimizzazione delle lavorazioni dei resi** potrebbero far puntare tutti i resi all'interno di una centrale logistica dedicata a questo tipo di operazioni.

Gli aspetti appena citati sono necessari per supportare **una strategia omnicanale in cui la supply chain risulta essere un elemento di differenziazione**. DHL Supply Chain Italia si pone al fianco dei clienti che stanno accelerando il processo di trasformazione verso l'omnicanalità con l'obiettivo di offrire un'esperienza di valore al cliente finale. Come partner logistico globale, grazie a know-how specifici, flessibilità e modularità, si considera un vero partner a supporto della performance e della competitività dei propri clienti, seguiti in ogni fase della loro attività, ottimizzando insieme le operations e strategie in ogni canale d'acquisto.





13. La sfida dell'ultimo miglio nel Food & Grocery

A cura di Stefano Scapin, Chief Revenue Officer di MLK Deliveries

Come sappiamo la situazione pandemica iniziata a marzo 2020 ha fornito un impulso a tutto il comparto e-commerce e in particolare al settore Food & Grocery, complice una domanda in un certo senso “forzata” e quindi inaspettata. Un settore, che pur essendo primario, in Italia manifestava tassi di penetrazione tra i più bassi in Europa. Il balzo registrato nel 2020 è stato significativo, ma il nostro paese è ancora ben lontano dai consolidati benchmark europei, in primis Francia e regno Unito.

Le aziende del settore si sono ritrovate a non poter più procrastinare la scelta di affiancare al “brick and mortar” anche i servizi di spesa online. Scelte organizzative frettolose, a scapito di un’adeguata progettazione, e carenza di know-how specialistico, hanno portato quasi tutti gli operatori ad offrire un servizio di spesa con consegna a domicilio (talvolta non integrato in un portale e-commerce) non propriamente efficienti.

Cosa succederebbe se la penetrazione dell’online esplodesse davvero? Quanti operatori riuscirebbero a rispondere senza problemi a numeri ben diversi dagli attuali?

Ciò che dovremmo aver imparato dai fatti recenti è che il mercato è più che pronto sotto il profilo della domanda, a fronte di un’offerta che fa difficoltà a scalare. Numeri piccoli, tenuti a freno dagli operatori stessi, generano un circolo vizioso che non consente di raggiungere quelle economie di scala indispensabili per creare efficienza e ridurre i costi. Tutto questo rende tale servizio non solo un male necessario (che senza la pandemia probabilmente la maggior parte delle aziende avrebbe volentieri evitato), ma anche non remunerativo. È doveroso evidenziare, infatti, che quasi sempre la qualità va di pari passo con la sostenibilità economica: un recente report di MedioBanca evidenzia come quasi tutto il comparto del grocery online sia tuttora in forte perdita.

Insomma, la situazione sembra avviluppata in uno stato di difficile risoluzione, nel quale la domanda spinge, ma evidentemente non trova ancora un’offerta sufficientemente matura, “collaudata” e decisa a scommettere davvero nel canale digitale.

Uno degli storici colli di bottiglia del settore è rappresentato dalle operations, cioè da tutto il processo che dall’ordine porta alla consegna della spesa a casa del cliente, passando per il picking e l’organizzazione logistica di magazzino e di ultimo miglio.

Per fare un esempio, riadattare un punto vendita tradizionale, azione che può sembrare la più semplice ed immediata per partire, al fine di trasformarlo in un magazzino per l’e-commerce è operazione tutt’altro che scontata. I tempi di lavorazione sono specifici, le modalità di preparazione sono diverse, la gestione del personale ha tempi e costi distonici rispetto a quella del negozio, tutte le operazioni vanno coordinate sotto il profilo temporale e sostanziale con la disponibilità della merce, l’emissione dell’ordine e soprattutto con la capacità effettiva del cliente a ricevere la consegna.

Quest’ultimo punto nello specifico è risolvibile solo attraverso un’**integrazione tecnologica nel checkout del sito e-commerce o dell’app del merchant** che consenta di concordare, già prima della conclusione dell’acquisto da parte dell’acquirente, il giorno e la finestra oraria di consegna per lui più comoda: questo



può avvenire solo attraverso una totale integrazione con il vettore che permetta di interrogarne l'effettiva capacità esecutiva e mostrarla in modalità certa e trasparente all'e-shopper.

Eppure, anche in Italia vi sono aziende che utilizzano modelli ormai consolidati da anni, frutto di una visione chiara, di strategie lungimiranti e soprattutto di decisioni organizzative mature e approfondite. Basti pensare che Esselunga, *first mover* e tutt'ora leader di settore, ha attivato il servizio di spesa a domicilio ben 20 anni fa, collaudando un modello organizzativo di consolidata efficienza ed efficacia. Ciò nonostante, pochi sono ancora i *late mover* che sembrano far tesoro di questo caso di successo.



14. Il ruolo dei locker per la Customer Experience e la sostenibilità

A cura di *Leonardo Berlingieri, Sales Director di InPost Italia*

Il benessere derivato dalla crescita economica mondiale, e la conseguente crescita dell'economia dei trasporti, ha gravato e sta tutt'ora gravando pesantemente sull'ambiente e sulla qualità della vita delle popolazioni mondiali. Il settore dei trasporti, infatti, porta con sé tutta una serie di problemi come l'inquinamento e la congestione che ricadono come costi esterni sull'intera società. È sempre più importante perseguire modelli di gestione della crescita economico-logistica capaci di mantenere tassi di crescita economica positivi e allo stesso tempo abbattere le emissioni inquinanti. In particolare, la distribuzione e la logistica urbana delle merci costituiscono delle attività essenziali per la vita delle città e per la loro vitalità economica.

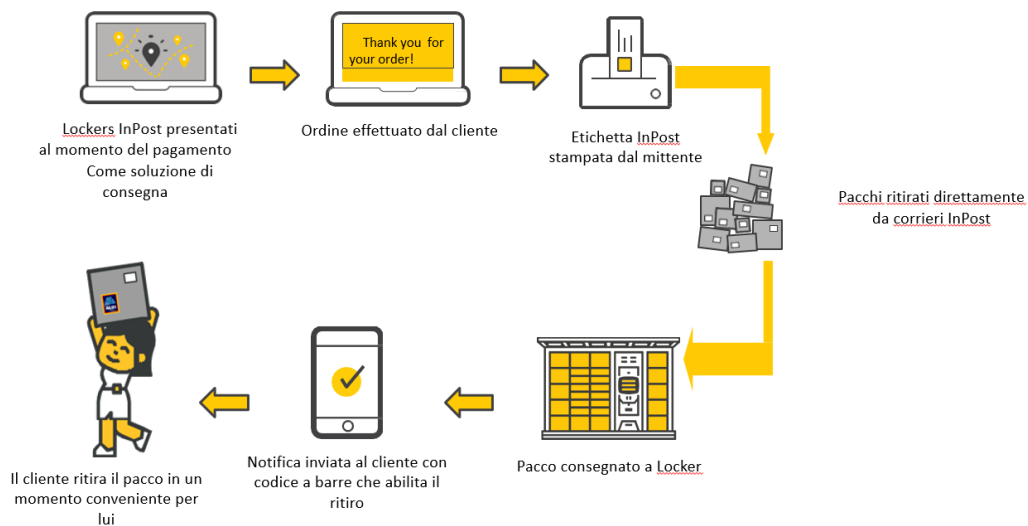
È proprio con questa finalità, associata a quella della centralità dell'esperienza del consumatore digitale, che InPost ha sviluppato uno strumento innovativo e rivoluzionario, che modifica completamente la gestione logistica dell'ultimo miglio riducendone profondamente l'impatto sull'ambiente: l'**Automated Parcel Machine**. Si tratta di locker automatizzati disponibili 24/7, sicuri e protetti, disposti in punti strategici delle città, che permettono di gestire con facilità anche i resi, elemento sempre più importante nell'esperienza di acquisto e-commerce.

Nel corso del 2021, InPost potenzierà la rete italiana passando da 350 a oltre 1000 locker distribuiti nelle più grandi città Italiane. La rete dei locker verrà supportata da corrieri che opereranno in esclusiva per il marchio con l'obiettivo di fornire ai merchant un servizio di eccellenza nella gestione dell'ultimo miglio. Un ecosistema di servizi unici nel panorama logistico italiano.

L'Automated Parcel Machine (APM)



Con "Automated Parcel Machine" InPost identifica un "armadietto" automatico distribuito in punti strategici delle maggiori città dove è possibile far recapitare quanto acquistato online, per poi ritirarlo in un secondo momento. In fase di acquisto, l'utente seleziona il locker scegliendolo tra le opzioni disponibili. Il principale elemento innovativo risiede nell'**automatizzazione del ritiro** del prodotto dal locker stesso: dopo aver concluso l'acquisto, l'utente riceve un messaggio contenente un codice in numeri e/o lettere o un QR code che digiterà nel terminale touch screen al momento del ritiro. Una volta verificata la validità del codice, il locker si apre automaticamente e il consumatore può ritirare il pacco in completa autonomia.



I locker sono collocati principalmente in zone urbane ad alta frequentazione, soggetti ad importanti ed elevati flussi di persone. Le aree in cui vengono installati sono prevalentemente di due categorie: servizi (centri commerciali, supermercati) e spostamenti (benzinai, stazioni di servizio, ma anche stazioni ferroviarie e metropolitana). Infine, i locker possono essere installati in condomini, luoghi ricreativi, in prossimità di centri sportivi e in qualsiasi luogo che rispetti i requisiti per l'installazione.

L'APM può essere di varie dimensioni. In genere è modulare, cioè composto da una parte fissa che contiene la console con il terminale e altre parti che possono essere aggiunte fino ad un massimo di grandezza prestabilito. Gli armadietti non hanno delle dimensioni standard; generalmente hanno tre tipologie di cassetti diversificate per dimensioni e quindi per tipi di articoli che vi possono essere collocati all'interno. Il periodo di tempo in cui il pacco può rimanere depositato generalmente è di tre giorni. Superati i tre giorni, se l'articolo non è stato ancora ritirato dal proprietario, viene riportato al mittente e al consumatore viene effettuato il reso.





Vantaggi ambientali. In ambito urbano, l'APM è diventato una vera e propria opzione di consegna delle merci acquistate online. Il suo carattere innovativo ha portato numerosi benefici. Uno dei principali vantaggi dei locker è che evitano le **missed delivery**, ovvero una consegna programmata ma non andata a buon fine perché il cliente non è presente o reperibile al momento del recapito. Le *missed delivery* sono fonte di grande inefficienza sia a livello micro, quindi per il singolo cliente, il quale dovrà riprogrammare la consegna o raggiungere il magazzino del corriere per ritirare il pacco, sia a livello macro, incidendo sulla congestione stradale. In questo caso, la congestione viene alimentata dai viaggi a vuoto dei corrieri, causando emissioni nocive nell'ambiente.

L'APM, quindi, contribuisce alla risoluzione delle mancate consegne grazie all'opportunità di scelta dell'indirizzo di consegna, scegliendo dunque il locker più comodo per il consumatore (vicino a casa, al lavoro o ad un qualunque luogo di interesse), il quale potrà ritirare la merce nel momento a lui più conveniente, senza doversi vincolare all'orario di consegna del corriere.

Un altro vantaggio importante dell'APM è la possibilità per il corriere di consolidare il mezzo per la consegna. Come già accennato, infatti, uno dei grandi problemi della distribuzione urbana delle merci è proprio il fatto che spesso i veicoli commerciali trasportano per buona parte aria in quanto partono dai magazzini semivuoti. I locker, infatti, permettono di concentrare i viaggi dei corrieri verso punti limitati rispetto alle singole abitazioni/uffici, consentendo all'operatore di **organizzare più efficientemente il carico**, portando dei benefici alla mobilità urbana e all'ambiente. Per avere un ordine di grandezza, si consideri che un locker riceve fino a 46 volte il numero di consegne di un viaggio medio di un corriere (inpost24.it/en).

Come i locker cambiano i modelli di mobilità delle merci e i possibili benefici ambientali

InPost 24/7 Parcel Lockers®

svolgono un ruolo chiave nel futuro del commercio elettronico sostenibile



	Corriere	InPost parcel lockers
Number of km during a day	150	70
No of parcels delivered during a day	60	600
CO2 emission; tons per annum	32 500 T	1 516 T
Annual fuel consumption in liters	22 500 000 l	1 050 000 l
Results	100 %	< 5 %

Opportunità commerciali. Oltre ai vantaggi legati alla sostenibilità ambientale, è positivo rilevare che ospitare un *Parcel Locker* all'interno della propria attività porti di fatto un **vantaggio economico per gli esercenti**, dato che il flusso di persone alimentato dal ritiro dei pacchi nei locker contribuisce ad aumentare le occasioni di acquisto presso l'esercizio stesso.





Sempre in tema di opportunità commerciali, i locker possono costituire degli spazi commerciali per messaggi pubblicitari, la cui visibilità è assicurata dall'esposizione quotidiana al passaggio di molte persone.

Benefici per gli utenti finali. I locker sono una modalità di delivery apprezzata principalmente da studenti e giovani professionisti, data la loro familiarità agli acquisti online e l'assenza di un familiare che possa garantire la disponibilità di essere in casa nel momento della consegna.

I professionisti in generale apprezzano notevolmente l'opportunità di poter ritirare il pacco nel momento più opportuno ed **evitando file** ed inutili attese tipiche dei punti di raccolta assistiti. Si tratta di una risposta efficace alla concentrazione della fruizione dei servizi di ritiro nei primi giorni della settimana. La maggior parte degli acquisti, infatti, avviene durante il fine settimana, rendendo così il lavoro dei service providers particolarmente attivo nei primi giorni della settimana.

Infine, un driver che influenza la propensione all'utilizzo dei locker è la sicurezza: presenza di videosorveglianza, visibilità e illuminazione dei luoghi in cui vengono installati (Lachapelle et al., 2018).

La progressiva diffusione dell'utilizzo dei locker nelle principali città italiane è dunque riconducibile sia alla rapida crescita degli acquisti online che alla tendenziale crescita della popolazione nelle città, dando una risposta efficace alle esigenze dei consumatori e alla necessità di trovare soluzioni sostenibili di delivery last mile.

L'obiettivo di InPost è quello di continuare a perseguire l'obiettivo di proporre soluzioni sostenibili garantendo la migliore esperienza possibile al consumatore, mettendo fine alle lunghe attese, alle mancate consegne, connettendo il mondo digitale con il mondo fisico.





15. Le reti di Pick-Up e Drop-Off (PUDO)

A cura di Martino Giudici, Chief Operations Officer di Fermopoint

Le reti di Pick-Up e Drop-Off (PUDO), costituite dai negozi di prossimità e dai locker, supportano le consegne degli acquisti online nella parte probabilmente più delicata della supply chain, quella dell'ultimo miglio. Quest'ultimo, infatti, oltre ad essere la fase più onerosa in termini di costi, rappresenta anche un momento saliente del ciclo dell'ordine, in cui il venditore entra fisicamente in contatto con il cliente.

L'importanza dei servizi dedicati all'ultimo miglio ha portato ad una loro progressiva evoluzione, tanto che oggi sono in grado di offrire una vasta varietà di soluzioni alternative, volte a soddisfare le esigenze dei consumatori.

Le reti PUDO offrono l'opportunità di ritirare e consegnare i pacchi acquistati online indipendentemente dai vincoli temporali altrimenti imposti dal corriere. **È il cliente che decide dove e quando ritirare il suo ordine, in completa autonomia e libertà.** Si tratta dunque di un servizio divenuto essenziale tra i player dell'e-commerce, e che ogni piattaforma dovrebbe introdurre nel carrello per completare la propria offerta di spedizione e intercettare così la crescente richiesta di flessibilità della clientela.

Le reti PUDO sono sempre più apprezzate dai consumatori europei. In Europa e Regno Unito, dal 2019 ad oggi, queste reti sono cresciute del 40%, ammontando complessivamente a 336.000 punti di ritiro, di cui 43.000 costituiti da **Automated Parcel Machine (APM)**, i cosiddetti locker (Ecommercenews.eu).

Si stima che da qui al 2025 in tutto il mercato europeo **il settore delle Consegne OOH (Out-of-Home) raddoppierà** coinvolgendo quasi il 30% di tutte le consegne e-commerce. Un mercato che complessivamente muoverà 15,7 Mld di pacchi B2C, di cui 4,6 Mld saranno consegne Out-Of-Home.

Per quanto riguarda il panorama italiano, nel 2019 erano presenti circa 31.000 punti di ritiro, tra esercizi commerciali e locker. La crescita del commercio digitale avvenuta nel corso della pandemia ha potenziato la loro presenza, portandola a 36.000 unità (AGCOM 2020, Ecommercenews.eu).

La rete Fermopoint è composta da circa 4.000 punti di ritiro e consegna, distribuiti su tutto il territorio nazionale, e presente in 1.722 comuni italiani. La rete di esercizi commerciali è composta principalmente da cartolerie, edicole, bar e tabacchi, centri servizi e spedizioni. Nel 2020 ha servito circa 500.000 clienti, per un totale complessivo di più di 1,5 milioni di pacchi ritirati o consegnati. Oltre il 50% dei punti di ritiro è aperta 6 giorni su 7, quando circa il 9% arriva a 7 giorni su 7, con una media complessiva di uptime operativo (apertura al pubblico) di circa 7, 2 ore al giorno.

Nella rete Fermopoint, il consumatore ha 14 giorni di tempo per ritirare il suo pacco presso il point prescelto. Mediamente, il tempo di giacenza di un collo è di 3,4 giorni lavorativi.

Un sistema di notifica tramite e-mail/SMS lo avvisa quando il collo è disponibile per il ritiro e un promemoria glielo ricorda dopo 7 giorni. Un ultimo avviso lo avverte 3 giorni prima della scadenza, e se l'ordine non viene ritirato, un sistema automatico lo spedisce presso il magazzino di riferimento del merchant. Tuttavia, solo una piccola percentuale di colli non viene ritirata.



16.I sistemi di pagamento per l'e-commerce e il loro ruolo nelle attività logistiche

A cura di Paola Trecarichi, General Manager di HiPay Italia

La pandemia ha evidenziato complicazioni e imperfezioni dell'offerta online. I consumatori hanno trasformato le loro abitudini di acquisto, rivolgendosi sempre di più al digitale, e le piccole e medie imprese hanno dovuto adeguarsi alle nuove richieste, riscontrando, però, alcune difficoltà nella gestione del commercio unificato, in particolare nella logistica.

Secondo uno studio condotto da LSA per HiPay "L'atto di acquisto nell'era del Commercio Unificato", Agosto 2020, il 50% dei retailer afferma che è complesso proporre un'esperienza d'acquisto unificata tra i due canali, online e offline. In particolare, il 43% sostiene di avere complicazioni nel proporre una vasta gamma di prodotti nel punto vendita, tant'è che il 46% dei consumatori lamenta una difficoltà nel trovare disponibilità della merce in negozio e il 33% degli utenti finali afferma di aver aspettato a lungo prima di poter acquistare la merce nello store fisico. Questi dati evidenziano un'urgenza dello sviluppo di una strategia commerciale unificata, aspetto ben compreso dai professionisti. Infatti, il 68% crede che la crisi sanitaria abbia accelerato la diffusione di soluzioni omnicanale e dichiara, inoltre, che la loro implementazione è diventata una priorità. Con il boom dell'e-commerce e della modalità di ritiro Click & Collect, bisogna puntare ad offrire un servizio che garantisca un'esperienza più fluida e continua, al fine di fidelizzare i clienti.

Il consumatore di oggi vuole acquistare dove desidera e intende ricevere la merce dove gli è più conveniente, e per questo motivo è fondamentale offrire la possibilità di restituire o sostituire il bene nel punto più vantaggioso, e quindi poter rendere la merce in negozio fisico, anche se essa è stata acquistata online, e viceversa.

Durante la pandemia le abitudini d'acquisto e le aspettative degli utenti sulla loro esperienza nei canali digitali sono cambiate rapidamente. Per i retailer non è semplice adeguarsi rispondendo in modo esaustivo a tali cambiamenti, soprattutto in tema di integrazione dei canali on e off line dei servizi e della proposta commerciale. Soddisfare le esigenze attuali dell'utente finale non è scontato, pertanto, farsi consigliare da un payment provider può risultare una leva di successo.

I payment provider, grazie alla loro esperienza e alla loro offerta, possono avere un ruolo chiave nel dare consigli e risposte concrete per adeguarsi alle nuove esigenze dei clienti: dispongono di una vasta scelta di strumenti finalizzati all'aumento delle vendite, allo sviluppo internazionale, per l'analisi dei dati dei propri clienti, per la lotta contro le frodi e anche per la messa in opera di una strategia commerciale omnicanale. Quest'ultima permette non solo di evitare assembramenti nei negozi, ma può essere sfruttata anche per rendere più efficace e mirata la comunicazione, al fine di acquisire nuovi utenti ed incrementare la frequenza d'acquisto dei consumatori abituali.

La situazione ideale è quella di una piattaforma di pagamento che si interfaccia a quella della logistica, così da migliorare il coordinamento delle attività: decidere quando spedire la merce e, di conseguenza, il momento effettivo per il pagamento della stessa. Analizzare e studiare il momento esatto in cui il denaro viene prelevato consente di ridurre alcune azioni nella gestione delle transazioni processate.

È possibile attivare tre diverse tipologie di *capture*:



- a) **Automatico:** la cattura viene richiesta automaticamente subito dopo l'autorizzazione.
- b) **Manuale:** lo stato della transazione rimane "autorizzato" fino a quando non si chiede la cattura. Solitamente la cattura viene richiesta manualmente da chi gestisce l'e-commerce o il customer care. Il cliente, quindi, visualizza l'addebito solo dopo il cambiamento dello stato della transazione e questo deve essere fatto entro sette giorni. Oltre questo termine, l'ordine può essere annullato. Nell'arco dei sette giorni, nella carta di credito, i fondi restano riservati per quello specifico ordine, per assicurare la loro disponibilità al momento della cattura.
- c) **Ritardato:** il sistema richiede la cattura automaticamente dopo "x" giorni, se l'autorizzazione non è stata annullata.

La cattura può essere anche parziale: nel caso di non disponibilità a magazzino di un prodotto a carrello, l'ammontare da catturare sarà inferiore di quello autorizzato.

Questi piccoli accorgimenti permettono di evitare di bloccare la carta del cliente finale fino al termine del processo di elaborazione del prodotto, come per esempio nel caso di creazione di prodotti customizzati da parte del brand. Consentono inoltre di gestire gli stati finanziari della transazione, la **riduzione dei refund** (in caso di errore del merchant) e di evitare lamentele da parte dell'utente finale, **riducendo quindi i chargeback**. I chargeback non possono essere evitati se sono legati ad un'azione fraudolenta.

Per questi motivi implementare una strategia customizzata in base ai trend di mercato e alle esigenze del brand, con il supporto del payment provider diventa un fattore chiave per migliorare la gestione dei pagamenti e la soddisfazione del cliente.





17.E-commerce, logistica e sostenibilità

A cura di Silvia Scalia, ECR & Training Director di GS1 Italy

Una piena comprensione dei nuovi modelli di consumo e delle nuove tendenze nelle scelte dei consumatori non può prescindere da una riflessione sugli impatti della digitalizzazione dei processi d'acquisto sulla sostenibilità ambientale. Quest'ultima, infatti, sembra aver assunto un ruolo da protagonista nelle dinamiche socioeconomiche del nostro tempo.

Il tema della sostenibilità ambientale, grazie anche allo sviluppo di misure e politiche innovative volte a dare concreta attuazione ai principi dell'economia circolare, sta entrando in modo sempre più dirompente nelle scelte dei consumatori, i quali appaiono sempre più informati e attenti rispetto a quella che è l'importanza e la necessità di garantire azioni virtuose che assicurino il perseguimento di obiettivi quali ad esempio quelli legati all'uso efficiente delle risorse o alla riduzione della produzione di rifiuti, allo scopo di preservare il Pianeta e le generazioni future.

Questo si traduce in una maggior propensione dei consumatori ad effettuare scelte responsabili in fase d'acquisto, rivolgendo l'attenzione verso servizi volti a ridurre l'impatto ambientale delle proprie scelte d'acquisto e verso prodotti e imballaggi capaci di comunicare in modo chiaro l'impegno dell'azienda per la tutela e la salvaguardia dell'ambiente.

Sostenibilità del ciclo di vita del prodotto e riferimenti metodologici. La sensibilità per il tema della sostenibilità è cresciuta in questo ultimo anno, alimentata dagli effetti della pandemia, tanto che oggi la sostenibilità è in cima all'agenda di imprese e istituzioni.

Proprio l'attenzione delle **istituzioni internazionali** ha spinto a rendere questo tema una priorità. Gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite insieme con il Green Deal e il Piano d'azione per l'economia circolare della Commissione Europea, ribaditi dal Next Generation EU, il pacchetto di misure per stimolare la ripresa, costituiscono la piattaforma di riferimento per affrontare le sfide ambientali, sociali e di governance.

Un'ulteriore spinta sul tema sostenibilità è stata data dalla maggiore sensibilità e consapevolezza dei **consumatori**, sempre più orientati alla salvaguardia dell'ambiente. Tra le iniziative più rilevanti vi è il movimento Fridays For Future.

Diversi studi rilevano la maggiore attenzione dei consumatori, uno di questi è stato pubblicato da Kantar nel 2020. Secondo lo studio, **i consumatori già eco-attivi** (coloro che, sempre o frequentemente si attivano per migliorare l'ambiente) **sono cresciuti significativamente nel 2020, passando dal 16% al 20%**. Inoltre, quasi un cittadino su tre (il 27%) pensa che in questo momento i problemi ambientali siano più importanti che mai. Una conferma arriva anche dall'Osservatorio Immagino GS1 Italy, che due volte all'anno analizza i claim e le informazioni riportate sul packaging dei prodotti presenti nella grande distribuzione incrociandoli con i dati di vendita, realizzando una nuova originale vista sui consumi. Ebbene, secondo l'ultima edizione dell'Osservatorio Immagino, il carrello green comprende oltre 24 mila prodotti, con un valore del venduto pari a 9,1 miliardi e una crescita del 5,5% nell'ultimo anno. Inoltre, il 20,9% dei prodotti venduti riporta in etichetta almeno un claim o una certificazione relativi al mondo della sostenibilità.

Infine, un terzo fattore da considerare è quello che si può definire un cambio di paradigma per le **imprese**. La sostenibilità è infatti sempre meno un escamotage per dare una mano di verde al marketing e sempre di



più un elemento che impatta sulla competitività e sulla reputazione dei brand, offrendo anche opportunità di business. Il World Business Council for Sustainable Development calcola che se si **riuscissero a perseguire globalmente modelli di business basati sulla sostenibilità** anche solo in quattro comparti economici - energia, agroalimentare, mobilità, salute e benessere – si potrebbero generare opportunità economiche per un valore di almeno 12 trilioni di dollari all'anno entro il 2030.

Dalla consapevolezza all'azione: misurazione dell'impronta ambientale della logistica. Il filo rosso che lega consapevolezza e azione è la **misurazione**: sviluppare la cultura della misurazione e della raccolta di dati univoci è l'unico elemento rilevante per guidare decisioni ed interventi. Solo con il supporto di dati certi, misurabili e certificati, con riferimenti chiari comuni, è possibile implementare azioni applicabili nella quotidianità.

Gestire in modo proattivo la CO2 generata dalla logistica, comprendere l'analisi dell'impatto climatico di un network distributivo definito, la definizione delle variabili logistiche che influenzano le emissioni di gas serra o la riduzione dell'impronta climatica aziendale, individuando le azioni più efficaci nel trasporto e nei magazzini.

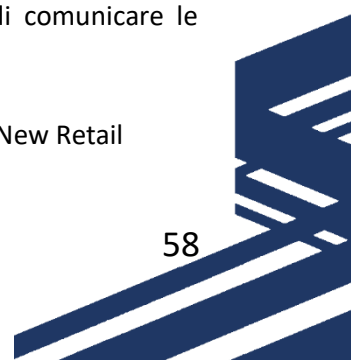
I dati nell'economia circolare. L'economia circolare non è solo un claim ambientale; implica l'abbandono del modello lineare *"prendi, produci, usa, getta"* per promuovere quello del *"prodotto come servizio"*. Nella filiera circolare sostenibile la misurazione della circolarità nelle aziende è il primo passo per identificare le azioni migliorative sia per le aziende sia per il sistema.

Per il raggiungimento di questi obiettivi servono dati strutturati e condivisi attraverso standard globali e aperti. Il **rapporto tra economia circolare e circolarità dei dati** è infatti il link fondamentale individuato dal Green Deal della Commissione Europea, consentendo la condivisione dei dati di prodotto tra tutte le entità coinvolte o semplicemente interessate, per diversi scopi e con diverse prospettive.

"Il modello di economia circolare implica il ripensamento dei modelli di produzione, distribuzione e consumo. Significa un intero ecosistema da reinventare, con molti silos da rompere. Posti alle fondamenta di questo nuovo modello, i dati sono una risorsa cruciale. In primo luogo, perché l'economia circolare richiede una gran mole di dati. Poi, perché per ogni 'ciclo di prodotto', ci sarà un 'ciclo di dati di prodotto'. La qualità dei dati sarà quindi essenziale. Ma ancora di più, la portabilità dei dati sarà una necessità nel concetto di supply chain senza fine". (*"Position paper sull'economia circolare"*, GS1 Europe) Linguaggio comune, strutturazione dei dati, utilizzo dell'intelligenza artificiale per il loro trattamento sono tutti motivi che spiegano l'importanza della standardizzazione e dell'interoperabilità. E alla base dell'economia circolare vi è l'idea di consentire la condivisione dei dati di prodotto tra chi è interessato e coinvolto: in primo luogo tra le aziende della filiera e i consumatori.

I consumatori, infatti, devono essere messi nella condizione di comprendere che cosa sia realmente sostenibile e cosa no, disponendo di informazioni comprensibili, affidabili e confrontabili, per poter fare scelte consapevoli.

In questo senso, GS1 Italy sta lavorando con un gruppo di aziende per sviluppare il Barcode for Environment. Partendo da studi sull'impronta ambientale e dall'analisi del ciclo di vita dei prodotti (Life Cycle Assessment), si intende elaborare soluzioni per minimizzare l'impatto ambientale delle imprese, dalla fase di approvvigionamento dei prodotti alla loro distribuzione e smaltimento, permettendo di comunicare le relative informazioni ai consumatori nel modo più semplice ed efficace.





Il potenziale di circolarità delle aziende. La misurazione delle performance di circolarità aziendale riveste un'importanza cruciale che consente di raccogliere informazioni utili per definire le priorità e le azioni da compiere. Per farlo, è opportuno sviluppare strumenti che supportino le aziende nel misurare il proprio livello di circolarità, permettendo di **individuare nuove opportunità offerte dalla possibile chiusura dei cicli nella propria catena del valore**, promuovendo lo sviluppo di azioni e strategie mirate a realizzare partnership con i soggetti chiave delle proprie rispettive filiere.

Un caso di successo in questo senso è rappresentato da Circol-UP, strumento operativo sviluppato da GS1 Italy. Attraverso un questionario di autovalutazione di circa 60 domande, Circol-UP analizza ogni singola fase del ciclo di vita dei prodotti legata all'approvvigionamento, al design, alla produzione, alla distribuzione, all'utilizzo da parte del consumatore, alla raccolta e alla gestione dei rifiuti, per individuare gli indicatori più importanti per il potenziale di circolarità dei prodotti, dei processi e dell'organizzazione aziendale. Il risultato offerto è la segnalazione di quanto è circolare ogni fase del ciclo di vita del prodotto, proposto sotto forma di un indicatore di performance di circolarità di fase e complessiva.

L'importanza di questi strumenti va oltre la misurazione dei fenomeni come le emissioni o la circolarità dei prodotti, poiché creano consapevolezza nelle aziende in maniera diffusa e contribuiscono a rafforzare la cultura aziendale della sostenibilità. Gli stessi indicatori diventano informazioni credibili nei confronti degli stakeholder e si possono trasformare in best practice settoriali grazie al coinvolgimento dei fornitori e dei clienti





18. ONU 2030: un'agenda sostenibile universale per trasformare il mondo

A cura di *Valentina Filippini, Legal Advisor di Netcomm*

Definire universalmente cosa si intenda per “**sviluppo sostenibile**” non è semplice: ma è possibile farlo guardando alle numerose iniziative che si susseguono ormai da decenni sul tema, che lo inquadrano come la capacità di riuscire a vivere, in maniera dignitosa ed equa per tutti, in coerenza e armonia con i sistemi naturali da cui si traggono le risorse per le attività economiche, riducendo e (laddove possibile) annullando gli scarti e i rifiuti, con l'obiettivo di assorbire gli effetti negativi della produzione stessa.

La realizzazione di tale obiettivo di vita e sviluppo, tuttavia, si raggiunge solamente attraverso un programma d'azione che sia concreto e multilivello: per usare le parole dell'ONU, “**un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità**” (United Nations, Sustainable Development Goals, Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo, 2014).

All'implementazione di questa roadmap verso una maggiore sostenibilità mondiale, hanno provveduto 193 Paesi membri dell'ONU che, il 25 settembre 2015, hanno approvato l'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile: 17 obiettivi, 17 impegni e 17 strategie per condurre il mondo verso un futuro più sostenibile. La data entro la quale compiere questa epocale trasformazione è l'anno 2030, termine entro il quale si dovrà dimostrare il raggiungimento di 169 Target specifici, valutati su 240 indicatori sulla base dei quali sarà giudicato l'operato di ciascun Paese.

L'iniziativa dell'Onu è volta a sensibilizzare l'economia mondiale verso le attuali e gravi criticità “universali”, che coinvolgono sia realtà sviluppate, sia i piccoli mondi in via di sviluppo: principalmente povertà, fame, ineguaglianze, spreco, ambiente, clima, pace, educazione e sanità.

L'Agenda dell'ONU non individua interlocutori principali e secondari, né partner privilegiati o di secondo livello; l'attuazione del programma richiede sforzo da parte di tutte le componenti sociali, dai cittadini alle imprese, dal settore pubblico a quello privato, dagli studenti agli enti di ricerca, dal mondo tradizionale a quello digitale.

I 17 Obiettivi di Sviluppo sostenibile. L'Agenda 2030 muove dall'assunto dell'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo che, sia sul piano ambientale che su quello economico e sociale, tende ad essere sbilanciato e necessita, pertanto, essere corretto ¹². I 17 Goals individuati sono tra loro indivisibili, interconnessi e universali; ognuno di essi ha specifici target, che devono essere raggiunti in momenti temporali specifici, scadenziati e misurabili: gli anni 2020, 2025 e 2030.

In sintesi, i target individuati:

- 1) Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;
- 2) Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile;
- 3) Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età;
- 4) Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento permanente per tutti;

¹² Approfondimenti e riferimenti sul sito ufficiale: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>; vedi anche commento in: Camera dei Deputati, XVIII legislatura, *L'agenda globale per lo sviluppo sostenibile (cfr. nota 1)*.

- 5) Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze;
- 6) Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico sanitarie;
- 7) Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;
- 8) Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;
- 9) Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;
- 10) Ridurre l'ineguaglianza fra le nazioni e all'interno delle stesse;
- 11) Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;
- 12) Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;
- 13) Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;
- 14) Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;
- 15) Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno e fermare la perdita di diversità biologica;
- 16) Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia e creare istituzioni efficaci, responsabili ed inclusive a tutti i livelli;
- 17) Rafforzare gli strumenti di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

I 17 Obiettivi di Sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 ONU



Modelli sostenibili: l'innovazione e il commercio “motori” del cambiamento. I cambiamenti tecnologici - dallo sviluppo delle ICT, a nano e biotecnologie – contribuiscono fortemente a ottenere risultati di efficienza nella società in cui viviamo. L'ONU, con l'Agenda 2030, nel riconoscere il ruolo chiave dell'innovazione tecnologica, ribadisce la necessità di un rinnovato impegno, da parte soprattutto del settore privato (con il supporto di opportune politiche pubbliche di incentivazione) nello sviluppo di nuove soluzioni che siano in grado di traghettare verso modelli di consumo e di produzione fondati su un'impronta “verde”, sostenibili e



rispettosi dell'ambiente (così la Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo), nell'intervento Private sector investment and sustainable development, 2014). Il potenziale tecnologico deve essere declinato e convogliato nella giusta direzione, anche grazie alla costruzione di un sistema legislativo e istituzionale che incentivi le imprese a investire in nuovi strumenti e infrastrutture.

Le Nazioni Unite, attraverso il target 17.7, richiamano l'attenzione delle imprese proprio sul tema dello **sviluppo di soluzioni tecnologiche capaci di rispondere a esigenze di sostenibilità**. L'impegno è infatti di *"promuovere lo sviluppo, il trasferimento, la disseminazione e la diffusione di tecnologie ecocompatibili ai Paesi in via di sviluppo a condizioni favorevoli, e anche a condizioni agevolate e preferenziali, come stabilito di comune accordo"*. Elemento fondamentale per il buon esito dell'Agenda 2030, saranno quindi le capacità e le competenze dei singoli Paesi nell'affrontare la sfida dell'evoluzione in ogni campo.

Ultimo strumento dal ruolo strategico, ufficialmente riconosciuto come asset imprescindibile all'interno della nuova Agenda, è il Commercio. L'apertura commerciale di un Paese promuove infatti l'efficienza produttiva attraverso lo sfruttamento di economie di scala, il trasferimento di tecnologie e una maggiore concorrenza e permette all'economia nazionale di essere più resiliente in quanto meno vincolata dai limiti della domanda interna. Come dichiarato nel documento, *"il commercio internazionale è un motore per la crescita economica inclusiva e la riduzione della povertà, e contribuisce alla promozione dello sviluppo sostenibile"* (così le Nazioni Unite, nel documento Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, The Millennium Development Goals Report, 2015)

Il ruolo del commercio è fondamentale anche sul fronte ambiente, soprattutto se si intende come canale per il trasferimento di tecnologie "green". Il declino globale della biodiversità, la riduzione del rilascio di gas a effetto serra, l'arresto del degrado degli ecosistemi terrestri. Occorre trasformare il commercio internazionale in modo sostenibile e responsabile. Se accompagnati da adeguate politiche legislative, il commercio internazionale e la green economy possono interagire in maniera mutualmente vantaggiosa: la transizione verso un'economia più verde apre a nuove e ricche opportunità per il commercio locale, regionale e globale. Allo stesso tempo, il commercio internazionale è motore dello sviluppo, della crescita economica e della transizione verso un'economia rispettosa dell'ambiente. È dunque evidente il valore di cui si "veste" il Commercio: un sistema multilaterale e universale, fondato sui principi dell'equità, della trasparenza e della sostenibilità.

Le imprese alla prova del nove: il percorso di consapevolezza sostenibile. Il settore imprenditoriale è attivamente coinvolto nelle politiche di miglioramento delle prassi ai fini del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità previsti dall'ONU. Per riuscire a integrare i 17 Punti in Agenda, occorre una maggiore consapevolezza del contenuto e dell'importanza di ogni singolo Goal, nella direzione di una graduale integrazione degli obiettivi stessi nella strategia e nelle dinamiche aziendali.

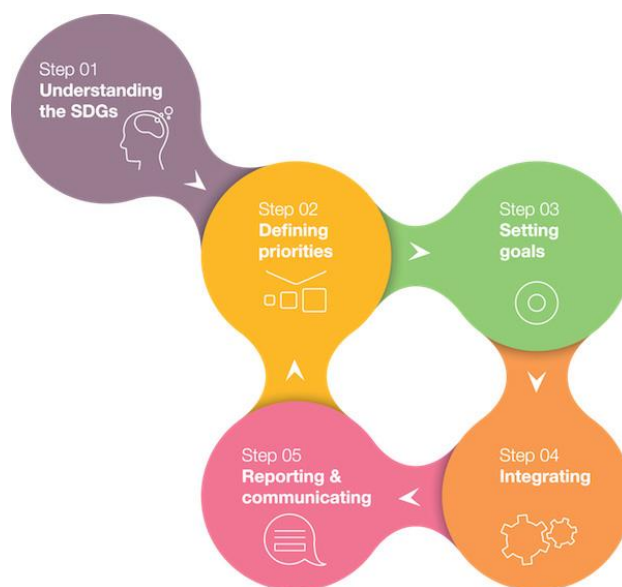
Tra tutti gli strumenti attualmente disponibili per affiancare le imprese nel processo di implementazione dei Goals strategici di sviluppo, si è affermato come modello il c.s. **SDG Compass**, sviluppato congiuntamente da Global Reporting Initiative (GRI) e dal World Business Council for Sustainable Development e United Nations Global Compact. È stato lanciato in concomitanza con l'approvazione dell'Agenda 2030, avvenuta a New York, al Summit 2014-2015 delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile (GRI, WBCSD, UNGC, SDG Compass. The guide for business action on the SDGs, 2015).





Le aziende hanno bisogno di avviare e implementare un processo di integrazione della sostenibilità all'interno della loro organizzazione e delle loro attività e di riprogettare così il proprio agire quotidiano all'insegna della valorizzazione dell'economia, della società e dell'ambiente secondo una logica di cittadinanza attiva e di relazione con i territori. Essenziale diventa, pertanto, la progettazione di un vero e proprio percorso per "fasi" che accompagni ogni attore verso il cambiamento.

Le cinque fasi dell'SDG Compass



I cinque asset strategici aziendali previsti dal modello per accogliere il cambiamento in direzione del nuovo programma dell'ONU sono i seguenti: chiarezza degli obiettivi; *mindset*; conoscenza del contesto mondiale e del programma ONU; analisi di contesto (dell'impresa e dello stato dell'arte per ogni singolo Goal); studio strategico del percorso di miglioramento; integrazione e pianificazione di priorità; mezzi a disposizione; monitoraggio e reportistica periodica dell'avanzamento dei lavori; alleanze e partenariati virtuosi.

Grazie all'Agenda 2030 le imprese hanno l'opportunità di mettersi in gioco, di costruire nuove relazioni e di potenziare le loro ambizioni in tema di innovazione: in altri termini, hanno davvero la possibilità di rappresentare un motore efficiente verso lo sviluppo sostenibile.





19. L'e-commerce del futuro: creare una filiera sostenibile e circolare in tre punti

A cura di Luca Raffaele, CEO e Presidente di Next Social Commerce srl società benefit

Un e-commerce o è sostenibile o non lo è. Per essere davvero sostenibili, non basta fare azioni episodiche o filantropiche: serve elaborare una strategia di sostenibilità integrale e misurare l'impatto sociale e ambientale che si realizza nel territorio.

Indicatori di sviluppo sostenibile per selezionare i propri fornitori. Prima di tutto, bisogna dotarsi di un criterio di accesso alla propria piattaforma che sia basato su **indicatori multistakeholder**. Se prima questa scelta poteva essere appannaggio di imprese e siti specialistici, oggi più che mai risulta essere l'unica strada da percorrere e in grado di superare settori e dimensioni aziendali.

Un esempio concreto, tra i tanti, è quello del NeXt index® che applica Next Social Commerce nella sua piattaforma Gioosto.com, un sistema di valutazione della sostenibilità delle imprese che è stato messo a punto dalle oltre 40 organizzazioni di consumatori, del Terzo Settore, di imprese e della società civile associate a NeXt Nuova Economia per Tutti.

NeXt Index® è composto da un questionario con sei aree e trenta indicatori, collegati a livello strategico con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU e con i domini del Benessere Equo e Sostenibile dell'Istat. L'indice consente di evidenziare strategie, posizionamento e comportamenti sostenibili adottati dai diversi soggetti in ambito sociale, ambientale ed economico.

Le sei aree del questionario sono:

1. l'azienda e il governo dell'organizzazione;
2. le persone e l'ambiente di lavoro;
3. i rapporti con i cittadini/consumatori;
4. la catena di fornitura;
5. i comportamenti verso l'ambiente naturale;
6. i comportamenti verso la comunità locale.

Ogni area è a sua volta composta da cinque indicatori, che approfondiscono ognuno un aspetto rilevante di quell'area. Il punteggio dovrà essere accompagnato da link e documenti probanti, fondamentale per qualsiasi set di indicatori utilizzati, che attestino l'effettivo impegno dell'organizzazione in quel particolare ambito.

Una volta compilato, un Comitato Etico esterno avvierà un processo di validazione. L'obiettivo non è una sostenibilità al 100% (che non esiste), ma l'adozione di strategie e comportamenti concreti e coerenti.

Una logistica green e circolare. La sostenibilità ricercata verso i fornitori esterni deve essere prima di tutto applicata all'interno del contesto imprenditoriale. Partendo dalla logistica, per coloro che hanno un magazzino fisico centralizzato, è necessario prevedere un calcolo delle emissioni prodotte dagli spostamenti che vengono realizzati e, quando si utilizzano mezzi su gomma, ricercare sempre l'utilizzo di mezzi elettrici o ibridi. Il costo rispetto ai benefici è molto basso, a patto che questo monitoraggio venga effettuato ogni anno. Programmi come Go Green di DHL sono in grado di collegare il proprio sistema di spedizione e piattaforme di calcolo delle emissioni che sono costantemente aggiornate.



Il packaging di ogni prodotto acquistato e spedito deve essere realizzato esclusivamente con materiali “*plastic free*” e **tutto il processo deve diventare eco-compatibile**, favorendo pratiche di riuso e rifiuti zero. Questo non significa sacrificare l’estetica e la funzionalità a favore della responsabilità; se si prende in considerazione fornitori come Rajapack, si ha la conferma di come la qualità dei prodotti verdi siano in linea con quelli tradizionali e considerati più performanti.

Altro tema importante per rendere la propria logistica green è il tema del reso. Purtroppo, non sempre esiste una quota di reso vendibile. Pensiamo allo spreco di capi di abbigliamento che, dato il costo di controllo e ri-confezionamento, vengono spediti direttamente al macero, producendo un grave danno in termini ambientale e di risorse. Oltre ad una corretta informazione sul proprio sito internet in merito all’impatto ambientale che il reso provoca, un’altra azione da realizzare è quella di dotarsi di una **filiera di “reso sociale”** che possa ridurre lo spreco di prodotti che vengono restituiti, attraverso un sistema di dono e gratuità (molto diverso dal “gratis”) rivolto ad associazioni di volontariato e di Terzo Settore presenti nel territorio in cui è presente l’acquirente oppure l’impresa produttrice. Tra le collaborazioni spiccano quelle della Caritas Benevento e di altri enti non profit con i quali sono state stipulati accordi di partenariato.

Le persone al centro e le fragilità come forza. Dal punto di vista sociale, il magazzino non è solo uno spazio di lavoro: dovrebbe essere concepito come un vero e proprio “luogo” di ecologia umana. Un’occasione importante non solo per mantenere un clima di lavoro collaborativo, solidale e dignitoso verso i propri lavoratori/lavoratrici (remunerazione equa, cooperazione, conciliazione vita lavoro e formazione), ma anche un volano per attivare progetti di inclusione sociale/lavorativa di persone svantaggiate con disabilità fisica o mentale.

Da soli, ovviamente, questo sarebbe impossibile. Ma consideriamo l’e-commerce come un agente del cambiamento del territorio (non solo del digitale), allora l’idea di costruire una rete locale di organizzazioni partner che possano supportare quest’attività di inclusione sociale diventa molto più semplice e rapida. Ad, Prendendo come esempio lavoratori/lavoratrici coinvolti attraverso le reti di economia carceraria: è possibile grazie al lavoro delle ASL, per l’attivazione di budget di salute, e degli SPRAR locali, per l’integrazione di migranti. Questi tre “luoghi” non generano solo azioni etiche ma diversi studi dimostrano come se all’interno di un contesto lavorativo si persegue una ricerca di senso e una costante azione di integrazione, la produttività aumenta così come l’affezione dei propri collaboratori e dei clienti.

È importante che i progetti di sviluppo degli e-commerce promuovano la massima partecipazione possibile del lavoratore e delle persone vulnerabili, considerandone per quanto possibile aspettative e desideri, promuovendo iniziative di inclusione. Questi aspetti di sostenibilità ambientale e inclusività sociale non sono necessariamente in contrasto con modelli di e-commerce orientati all’efficacia e alla velocità. Parliamo solo di un altro tipo di velocità, che consideri tutti elementi della sostenibilità pur garantendo un livello alto di soddisfazione dei clienti meno sensibili alla responsabilità sociale. L’esempio di Gioosto.com, così come di altre piattaforme, deve chiarire come il *bene* non tuteli solamente le persone e l’ambiente, ma se applicato *bene* sia conveniente per tutti.





20. Le linee guida e la checklist per un e-commerce packaging sostenibile

A cura di Federica Brumen, Environmental R&D Project Manager di Comieco

Nell'era dell'e-commerce, la capacità di offrire servizi di consegna e servizi di ritiro efficienti e rapidi, è uno dei principali territori competitivi sul quale si stanno giocando le sfide dell'e-commerce ed il packaging è coinvolto in questa rivoluzione. Il packaging è l'elemento chiave nel servizio al cliente, ma con l'aumento degli acquisti online, aumentano anche gli imballaggi e si fa sempre più accentuata la necessità di trovare soluzioni sostenibili capaci di diminuire gli impatti legati alla produzione e di ottimizzare il riciclo e il recupero. Secondo un'indagine condotta da Astra Ricerche per Comieco, nel corso del 2020 il 68,2% degli intervistati ha aumentato la frequenza di acquisto sulle piattaforme digitali. **Per il 41% degli intervistati, la principale conseguenza di questo aumento è stato il numero maggiore di imballaggi (in particolare carta e cartone) da smaltire in casa.**


Il packaging è infatti protagonista indiscusso della realtà attuale associata al commercio elettronico. Utilizzare **imballaggi sostenibili** per i propri prodotti significa contribuire efficacemente allo sviluppo di un e-commerce sostenibile, trasmettendo al contempo al consumatore la propria attenzione e il proprio impegno rispetto alle tematiche green. L'imballaggio è sostenibile quando il consumatore è messo nelle condizioni di effettuare una corretta raccolta differenziata senza difficoltà ed incertezze, questo grazie ad una **progettazione attenta alla riciclabilità del packaging.**

Comieco supporta la progettazione del packaging sostenibile mettendo a disposizione delle imprese strumenti per l'ecodesign in grado di supportarle nel ripensare nuovi imballaggi capaci di rispondere alle richieste dei consumatori. Lo sviluppo delle linee "**Linee Guida e Checklist per il corretto uso del packaging per l'e-commerce ai fini della sostenibilità ambientale**", elaborate con Netcomm all'interno del gruppo Netcomm Logistica & Packaging per l'e-commerce, rappresentano un importante strumento per:

- sensibilizzare tutti gli attori delle filiere logistiche dell'e-commerce sui temi della sostenibilità ambientale del packaging;
- mettere a disposizione delle aziende e-commerce e delle imprese della filiera logistica degli strumenti pratici e sintetici per valutare e gestire al meglio gli impatti ambientali del packaging per l'e-commerce;
- facilitare il dialogo tra aziende e-commerce, operatori logistici e produttori di packaging in tema di sostenibilità ambientale del packaging per l'e-commerce;
- stimolare lo sviluppo di packaging specifici per l'e-commerce, dalla fabbrica al cliente.

Il packaging riveste un **ruolo strategico nell'e-commerce** in termini funzionali, comunicativi e ambientali e le linee guida sono uno **strumento utile alle aziende e-commerce e alle imprese della filiera logistica per valutare e gestire al meglio il suo impatto ambientale.**

L'ottimizzazione della logistica e del packaging, non solo ai fini ambientali, deve comprendere necessariamente la fase di progettazione dei prodotti e dei loro imballaggi primari e secondari, al fine di ottimizzare l'intero flusso logistico end-to-end, dalla fabbrica al cliente finale. Al crescere dei volumi dell'e-commerce i produttori sono invitati ad impegnarsi sempre più nel disegnare prodotti e packaging in funzione della loro trasportabilità fino a casa del cliente, oltre che della **gestione del fine vita dell'imballaggio**. La progettazione deve generare innanzitutto dimensioni e ingombri facilmente gestibili dai corrieri, ma anche



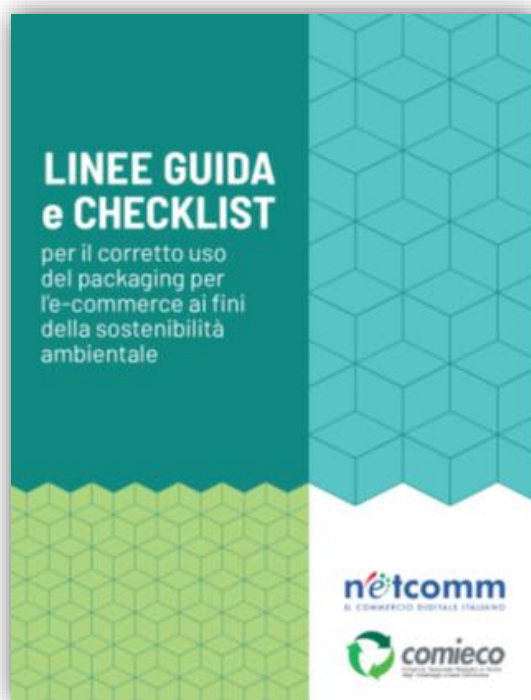
ottimizzare la gestione del packaging lungo l'intera filiera. La progettazione del packaging per l'e-commerce deve inoltre considerare le diverse modalità con le quali oggi vengono ritirati i prodotti quali i locker, i negozi terzi o i nuovi punti di raccolta all'interno delle aziende per i dipendenti.

Gli operatori della logistica, gli spedizionieri e i trasportatori hanno un ruolo chiave nello sviluppo della sostenibilità ambientale del packaging per l'e-commerce e i merchant possono rendere esplicito il loro impegno su questi temi anche privilegiando gli operatori che stanno investendo maggiormente nello sviluppo della sostenibilità.

1. Utilizzare imballaggi facilmente riciclabili, eco-sostenibili, rinnovabili e riutilizzabili
2. Ottimizzare il consumo di imballaggi e attivare un processo di miglioramento continuo
3. Verificare sempre l'applicazione della Direttiva Europea sugli imballaggi e sui rifiuti d'imballaggio
4. Sensibilizzare e coinvolgere i clienti nell'ottimizzazione del packaging
5. Utilizzare imballaggi riutilizzabili per il reso della merce
6. Utilizzare i partner logistici e di trasporto più opportuni ai fini della sostenibilità ambientale
7. Sensibilizzare i produttori nel progettare i prodotti e i loro imballaggi per l'e-commerce
8. Verificare sempre l'applicazione di tutte le normative per la sicurezza connesse al packaging

La **Checklist**, che consente alle aziende di valutare la corretta applicazione delle linee guida, si focalizza sul **corretto uso del packaging per l'e-commerce** ai fini della sostenibilità ambientale con un taglio il più possibile operativo ed è già stata adottata da diverse aziende quale **strumento di verifica e miglioramento**.

Le linee guida e la checklist per un e-commerce packaging sostenibile, scaricabile sul sito consorzionetcomm.it e comieco.org





Gli imballaggi in carta e cartone sono sempre più protagonisti della nostra quotidianità. La carta è un materiale che per le sue caratteristiche intrinseche (riciclabilità, compostabilità, rinnovabilità e biodegradabilità) è, ora più che mai, un attore naturale capace di declinare al meglio gli obiettivi di sostenibilità, molti dei quali sono anche alla base del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per l'utilizzo delle risorse del Recovery fund. La filiera cartaria ha già avanzato, nel merito, le sue proposte per contribuire alla transizione ecologica e allo sviluppo di modelli industriali ancora più efficienti, sostenibili e tecnologici.

Il ruolo del packaging nell'e-commerce

Il packaging ha un ruolo funzionale molto importante nell'e-commerce. Tra le principali funzionalità:

- protezione dei prodotti;
- antieffrazione;
- facilità di apertura;
- riutilizzo per il reso.

Il packaging ha poi un ruolo comunicativo, ossia di trasmettere i valori del brand e l'attenzione verso i clienti.

Alcuni degli aspetti comunicativi di maggior interesse per gli e-shopper sono:

- cura estetica;
- "minimalismo", ovvero l'abbattimento degli sprechi;
- "pulizia", ossia il non lasciare frammenti al momento dell'apertura;
- realizzazione su misura per la singola spedizione;
- packaging premium per prodotti importanti o per occasioni speciali;
- personalizzazione;
- riutilizzabilità in caso di reso;
- riutilizzabilità per conservare i prodotti o per qualsiasi altro scopo;
- riciclabilità e rinnovabilità.





21. Direct Management ed employer branding: uno dei nuovi trend della logistica

A cura di: *Silvia Dalla Rosa, Social Media and Communication Specialist; Alice Viscardi, Head of Projects; Luigi D'Olivo, Sales Manager di Fiege Logistics Italia*

L'incremento degli acquisti online e le crescenti aspettative dei consumatori sui servizi logistici rendono il ruolo della logistica di rilevanza sempre più strategica. Per entrare a far parte a tutti gli effetti della catena del valore delle nuove realtà e-commerce, gli operatori logistici devono interpretare correttamente le nuove esigenze saper proporre un servizio in grado di soddisfarle. Al fine di favorire i cambiamenti e accogliere le nuove richieste del mercato, anche gli operatori italiani muovendo i primi passi in direzione del Direct Management, come ulteriore possibilità per gestire la movimentazione della merce.

L'esperienza di Fiege nel Direct Management. Nel 2020 FIEGE Logistics Italia ha gestito la fase di startup e il consolidamento del polo logistico di Nogarole Rocca, a Verona, oggi tra i più all'avanguardia in Italia per tecnologie implementate, dove è stato avviato il nostro primo progetto di Direct Management con l'assunzione diretta di oltre 1000 lavoratori a tempo indeterminato e personale somministrato da agenzie per il lavoro. Un progetto che si differenzia rispetto al comparto della logistica in Italia (in Europa il tema ha già una maggiore risonanza) che tipicamente si avvale di società cooperative per garantire al business una ampia flessibilità di gestione. Pur confermando il valore e l'importanza delle società cooperative di cui FIEGE Logistics Italia continua ad avvalersi nella gran parte dei siti logistici gestiti, l'obiettivo di questo intervento è di mostrare un'altra soluzione per gestire il magazzino e gli aspetti che questo tipo di organizzazione, sicuramente più articolata, va a toccare.

Direct Management: una soluzione per la gestione di magazzino. Se da una parte il Direct management permette di gestire e confrontarsi direttamente con l'operatore di magazzino, accorciando la filiera comunicativa, dall'altra richiede una solida formazione in termini di leadership da parte dei white collars della 3PL, i quali devono essere in grado di motivare all'eccellenza i propri collaboratori.

Inoltre, la complessità di dover gestire forecast spesso poco attendibili per via dell'imprevedibilità del canale stesso porta con sé l'esigenza di una precisa pianificazione del personale, che deve essere quindi composto da un mix di rapporti di lavoro a tempo indeterminato, determinato ed interinali, come previsto dalla disciplina contrattuale. Se quindi da una parte la gestione diretta del personale può garantire quei maggiori standard qualitativi richiesti oggi dai clienti, dall'altra necessita di una struttura molto solida non solo in termini di H&S e figure di coordinamento di magazzino, ma anche (e soprattutto) in termini di risorse umane. Sotto questo profilo quindi, temi come l'organizzazione dei training e lo sviluppo del personale, il welfare aziendale e la retention acquistano un valore sempre maggiore all'interno delle aziende che hanno implementato la gestione diretta. Ma come è possibile creare quel circolo virtuoso in grado di spingere l'operatore di magazzino a sentirsi elemento fondamentale della customer journey, tanto cara alle aziende dell'online? In questo scenario, l'*employer branding* acquisisce un ruolo fondamentale ed è sicuramente uno dei nuovi trend all'interno del panorama della logistica.

Cos'è l'employer branding? L'*employer branding* è un processo che si integra con la creazione dell'immagine dell'azienda, è il riflesso della proposta di valore dell'organizzazione non solo per i collaboratori, ma anche per tutti gli stakeholder come i potenziali candidati, i dipendenti, i fornitori e i clienti. Concorre al



miglioramento del brand, mettendo in evidenza l'identità dell'azienda come luogo di lavoro e promuovendo tutte quelle caratteristiche specifiche dell'organizzazione che possono differenziarla dai competitors.

Tale processo nasce quindi da una chiara **strategia di marketing e comunicazione che ha l'obiettivo di rendere ancor più attraente l'azienda sia agli occhi dei propri dipendenti, quindi al suo interno, sia verso l'esterno** nei confronti di clienti e fornitori. La sfida è quella di proporsi come realtà autorevole nel settore, e luogo di lavoro ideale per chi vuole operare in questo ambito: il cosiddetto "*Best Employment of Choice*".

Perché l'employer branding? *L'employer branding* è uno degli aspetti centrali che concorrono a costruire una valida strategia di marketing e comunicazione, in quanto punta a dar risalto ai valori aziendali e a promuovere il benessere nell'ambiente di lavoro. Se la strategia comunicativa adottata è efficace, ne gioveranno anche l'attività di branding, di posizionamento, di recruiting e di retention.

Possiamo riassumere in breve i vantaggi che tale processo porta con sé:

- riduzione del tasso di turnover, riduzione dei costi di assunzione e di inserimento di replacement;
- significativo accrescimento della reputazione aziendale;
- un dipendente soddisfatto è un dipendente motivato che lavora in modo efficace e contribuisce in prima persona alla crescita dell'azienda;
- un dipendente motivato aiuta l'azienda a raggiungere i propri obiettivi e soddisfare i suoi clienti.

Potenzialmente, ciascun dipendente è il miglior brand ambassador su cui investire.

L'employer branding in Fiege. Come creare questo circolo virtuoso che spinge l'operatore di magazzino a sentirsi elemento fondamentale della customer journey in un'azienda dell'online? Come migliorare i processi comunicativi e le conversazioni *peer to peer* nell'azienda? Quali sono gli obiettivi strategici? Queste sono solo alcune delle domande che ci siamo posti per comprendere i bisogni e le aspettative dei candidati da attrarre verso la nostra realtà, per coinvolgerli e fidelizzarli mantenendo una cultura aziendale incentrata sul valore delle persone.

Attraverso survey periodiche, in forma anonima, suddivise per area e settore, individuiamo le necessità dei lavoratori e grazie anche ai risultati ottenuti abbiamo implementato un corposo e variegato pacchetto di welfare e benefit.

A favore del benessere di tutti e nell'ottica di una politica aziendale volta all'inclusione e all'integrazione abbiamo introdotto l'innovativa figura della *Chief Happiness Officer*, il Manager della felicità, che si occupa attraverso l'ascolto ed il confronto con i lavoratori di migliorare il clima aziendale, farsi portavoce delle esigenze di tutti i lavoratori in modo che esse vengano implementate ma anche di gestire eventuali episodi di discriminazione, molestie, mobbing.

A supporto di tale attività, abbiamo istituito su base volontaria quattro comitati formati da dipendenti interni che, parallelamente alla propria attività lavorativa, possono esporre le proprie idee e proporle in modo proattivo con progetti concreti sui temi centrali della vita lavorativa di tutti i giorni quali "diversità e inclusione", "etica e sostenibilità", "ambiente di lavoro" ed "eventi e svago".

Inoltre, per incentivare altresì la partecipazione attiva da parte di tutto il personale è stata creata anche una community su Facebook, in cui ognuno può dare e ricevere supporto.





La nostra proposta di valore aziendale si basa sul mettere le persone nelle condizioni di potersi esprimere al meglio così da permettere un loro naturale sviluppo personale e professionale. La filosofia è che ognuno di noi ha un proprio talento, se messo nelle giuste condizioni per poterlo manifestare. È quindi responsabilità dell'azienda fornire gli strumenti necessari per esprimerlo al meglio e tramite il feedback circolare offrire consapevolezza sui propri punti di forza e le aree di miglioramento.

La formazione diventa uno strumento fondamentale di crescita: non essendo richiesta la contingenza alle aree tecniche e professionali, diventa un ventaglio di possibilità anche su aspetti del proprio vivere quotidiano. Crediamo che l'acquisizione di competenze trasversali e il benessere personale al di fuori dell'orario lavorativo, renda i dipendenti più felici e, di conseguenza, più a loro agio sul posto di lavoro. La gestione del "Talento" si basa su una strategia che inizia durante la sua acquisizione e fidelizzazione, così da valorizzare completamente il potere dell'employer branding. Il processo di creazione dell'"*employer branding*" è in continua evoluzione, soprattutto settore come quello della logistica per l'e-commerce. Per questo, creatività e ascolto sono due requisiti fondamentali per implementare soluzioni innovative che sappiano rispondere alle esigenze delle persone. Ed è per queste ragioni che nei prossimi anni, una delle numerose sfide di FIEGE Logistics Italia sarà estendere il "*direct management*" e la strategia di "*employer branding*" a nuovi ed altri ambiziosi progetti.





22. Storie di successo e lesson learned

22.1 Fratelli Carli. Omnicanalità e progresso responsabile

A cura di Alessandro Anemone, Responsabile Uffici Acquisti

Fratelli Carli è la storica azienda olearia ligure che dal 1911 vende direttamente al consumatore e consegna a domicilio i propri prodotti in Italia e all'estero. Da sempre attenta a progetti di sostenibilità, **è stata la prima realtà produttiva in Italia, dal 2014, ad essere riconosciuta come "Benefit Corporation"**, tra le imprese che dimostrano di avere un impatto positivo sull'ambiente, le risorse umane e su tutti gli stakeholder. Alla fine del 2019, a testimonianza ulteriore dell'impegno profuso in ottica di innovazione sostenibile, ha cambiato il proprio statuto diventando anche Società Benefit. Interamente controllata dalla famiglia fondatrice, oggi alla IV generazione, l'azienda offre oli di oliva, conserve alimentari della tradizione ligure e tipicità della gastronomia mediterranea.

Per oltre un secolo la **vendita diretta** al consumatore ha rappresentato l'unico modello di business dell'azienda, che ha sempre creduto che questo rapporto "speciale" con la clientela e la possibilità di conoscere le preferenze di ogni acquirente sarebbero stati vincenti per i propri prodotti. La vendita diretta è supportata da **due modelli logistici, uno per il mercato italiano e uno per il resto d'Europa**, che consentono di raggiungere i consumatori al proprio domicilio, spedendo tutta la merce dalla sede di Imperia. In Italia la consegna è affidata a 140 padroncini che, con i famosi automezzi reclamizzati con i colori dell'azienda, arrivano alle case dei clienti come persone di famiglia. Nel resto d'Europa il servizio è invece affidato a corrieri attentamente selezionati.

Nell'ultimo decennio, al canale della vendita diretta, **Fratelli Carli ha deciso di affiancare punti vendita fisici**, dove incontrare nuovi consumatori e consentire loro di vivere un'esperienza completamente immersiva tra i valori e le peculiarità della marca. Ad oggi gli Empori in Italia sono 17, ad Imperia, Genova, Milano-piazza Tricolore, Milano-via Marghera, Monza, Como, Varese, Orio al Serio, Pavia, Torino, Cuneo, Alessandria, Novara, Aosta, Padova, Piacenza e Bologna. Dopo 110 anni, si è arrivati quindi a poter vantare un **modello di vendita omnicanale**, in grado di offrire ai clienti il punto di contatto con l'azienda che prediligono. La storia di Fratelli Carli, che racconta di una realtà attenta, da sempre, alla qualità, alla cultura del territorio, al rispetto per ogni relazione umana e per il lavoro che genera valore concreto e rende il mondo un po' migliore, è la dimostrazione del suo essere "sostenibile per natura".

Nel 2010, convinta che le grandi sfide di questi tempi richiedano un nuovo ruolo e un nuovo impegno da parte delle imprese, l'azienda ha coinvolto tutte le funzioni aziendali in un percorso di valutazione approfondito e impegnativo su cinque pilastri fondamentali: Persone, Prodotti e Materiali, Filiera di fornitura, Energia e Risorse, Cultura e Tradizione mediterranea. Questi pilastri sono stati i punti chiave che hanno delineato l'orizzonte di azione di Fratelli Carli che, una volta diventata Società Benefit, li ha formalizzati all'interno del nuovo Statuto, esplicitando così le finalità di beneficio comune che intende perseguire.

In particolare, all'interno del pilastro Prodotti e Materiali, Fratelli Carli ha intrapreso da diversi anni un percorso di **sostituzione dei materiali utilizzati per il confezionamento dei prodotti con altri maggiormente**



sostenibili. Questo impegno ha portato l'azienda a fare ricorso sia a filiere gestite secondo lo standard FSC, che garantisce una gestione sostenibile delle foreste, che ad assicurare la riciclabilità del packaging. Un tema, quello della riciclabilità e dello smaltimento a fine vita, in cui l'azienda ha investito molto, creando **una serie di proprie icone di smaltimento** studiate per essere chiare, immediate ed efficaci e che sono presenti ora su tutti i packaging di vendita primari e secondari.

Inoltre, **un attento lavoro di riprogettazione del packaging** dell'olio, che ha mantenuto invariate solidità e robustezza in modo da garantire gli standard di qualità a cui sono abituati i clienti, **ha portato ad un risparmio di oltre 85.000 Kg di carta in un anno.** Questo intervento ha permesso a Fratelli Carli di essere premiata dal Consorzio Nazionale Imballaggi nell'ambito "Bando Conai per la Prevenzione".

Ma non ci si è fermati qui. Nel 2019, **le scatole del prodotto principe sono diventate totalmente sostenibili.** È stato scelto un cartone avana che è diventato la "tela" su cui raccontare l'idea di **Progresso Responsabile:** portare tutti i giorni l'alta qualità nelle case e sulle tavole dei clienti, partendo dal campo e passando attraverso i fornitori, i materiali e l'esclusivo servizio di consegna. Il passaggio al cartone avana, con soli inchiostri ad acqua, è stato poi replicato anche sulle confezioni delle specialità della tradizione alimentare mediterranea che l'azienda commercializza su tutti i mercati di vendita.

Fratelli Carli continua con rinnovato impegno il proprio programma verso il "progresso responsabile" ed è motivata a proseguire nel costante miglioramento, per essere un'impresa che contribuisce attivamente a rigenerare le risorse e gli equilibri del sistema ambientale e sociale.





22.2 Paco Pet Shop. Paco per la sostenibilità

A cura di Silvia Bosio, CEO e Founder di Paco Pet Shop

La sostenibilità intesa come capacità di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la possibilità di soddisfare le necessità delle generazioni future, passa dalle nostre azioni quotidiane individuali, sia come persone che come aziende. Paco si è interrogata su cosa si possa fare, come azienda e come negozio online, per sostenere l'ambiente.

Una cosa è certa: un mondo più sostenibile è possibile e ognuno di noi deve fare qualcosa nel suo piccolo. Così abbiamo deciso di rendere il nostro lavoro più green grazie ad alcune iniziative che abbiamo chiamato Sustainability Pet e che prevede una serie di promesse e di impegni.

Esiste un modo per essere Pet Owner responsabili nei confronti l'ambiente? Ovviamente sì! Anzi, ognuno di noi, come proprietario consapevole, dovrebbe fare qualcosa per favorire l'eco sostenibilità, il riciclo e limitare lo spreco. In questa sezione vengono proposti spunti di riflessione, interessanti contenuti ed analisi per aiutare ogni Pet Owner a migliorare la propria sostenibilità.

L'imballo Eco Friendly di Paco. Le scatole in cui vengono spediti gli ordini dei clienti sono di cartone riciclato e stampate senza l'utilizzo di inchiostri inquinanti. Il nastro con cui vengono chiusi i pacchi è in carta stampata con colori a base d'acqua che lo rendono quindi 100% riciclabile. L'imballo di protezione interno è ottenuto da scatole, cartoni e scarti, triturati a rete, per garantire protezione ai prodotti interni senza sprechi. La scelta di affidare i pacchi ai corrieri solo una volta al giorno permette di limitare il consumo di carburante e le emissioni.

La selezione dei prodotti. I produttori di alimenti, accessori e giochi che selezioniamo si impegnano attivamente nella salvaguardia del pianeta e nella ricerca di metodi di lavoro sostenibili, per esempio confezionando gli alimenti in sacchi riciclabili e stampati senza inchiostri inquinanti. I prodotti chimici sono tra le principali fonti di inquinamento. Ad esempio, il fipronil, largamente utilizzato come antiparassitario per animali domestici, è stato ritirato dal commercio come disinfestante agricolo. Paco da sempre consiglia l'utilizzo di prodotti naturali per proteggere cane e gatto da pulci, zecche, pidocchi e zanzare, come ad esempio l'Olio di Neem.

Infine, acquistare prodotti Made in Italy è importante non solo ai fini del controllo delle materie prime utilizzate, ma anche per limitare i trasporti di merci dall'estero, riducendo quindi le loro emissioni.

Le iniziative di sensibilizzazione. Paco sostiene diverse iniziative volte sia alla sensibilizzazione dei Pet Owner che alla documentazione di nuovi sistemi di mantenimento naturali, equi e a basso impatto ambientale.

Il bosco di Paco. Grazie alla partnership con Tree-Nation, Paco è un **sito CO2 Neutral**: le emissioni generate dal traffico web vengono traccate, quantificate e compensate tramite la piantumazione di nuovi alberi.

Sustainability Pet Week. L'appuntamento annuale, organizzato alla fine di aprile, prevede una settimana dedicata alla divulgazione di articoli su sostenibilità e riciclo. L'obiettivo è sensibilizzare le persone sull'importanza dei piccoli gesti quotidiani sull'impatto ambientale: eseguire correttamente la raccolta differenziata, usare sacchetti igienici biodegradabili, ecc. Abbiamo una grandissima fiducia nelle persone e sappiamo che insieme ce la possiamo fare!





Supporto delle iniziative eco-friendly

Supportiamo da sempre iniziative volte alla diminuzione dell'abbandono di cani e gatti e allo smaltimento corretto dei rifiuti derivanti dal Pet Food, come ad esempio Terracycle.

I consigli di Paco per gli acquisti Eco Friendly. L'impegno di Paco per la riduzione dell'impatto ambientale considera anche gli stessi acquisti online, a partire dalle emissioni di CO2 generate dalle consegne. Anche su questo fronte Paco contribuisce concretamente alla sensibilizzazione dell'utente finale, con questi semplici consigli:

1. Ordina una volta al mese per limitare l'inquinamento
2. Ordina insieme ai tuoi vicini per limitare le emissioni di CO2 dei trasporti
3. Ricicla sempre gli imballi
4. Scegli negozi che si impegnano per la sostenibilità e utilizzano imballi riciclati per le loro spedizioni
5. Evita i resi: prima di acquistare un prodotto online che necessita di misure precise (come per esempio cucce, pettorine, cappottini) assicurati di aver fatto tutto il possibile per limitare la possibilità di errore! Un reso è come una doppia spedizione ed inquina il doppio!

Le partnership di valore con AWorld. AWorld è l'app che guida le persone a vivere in maniera sostenibile, scelta dalle Nazioni Unite come App ufficiale a supporto della campagna contro il *climate change* ActNow.

L'applicazione fornisce ogni giorno consigli utili per rendere il nostro stile di vita più sostenibile. Offre la possibilità di misurare il proprio impatto, di scoprire storie interessanti attraverso contenuti video e audio, di imparare nuove abitudini per la salvaguardia del Pianeta e di partecipare a sfide entusiasmanti. AWorld aiuta ad essere parte attiva del cambiamento partecipando a sfide di sostenibilità, interagendo con una community di utenti che condivide gli stessi valori, informandosi grazie a contenuti tematici e formativi.

Scaricando l'applicazione è possibile accedere alla community ed entrare nel team di Paco, contribuendo al raggiungeremo degli obiettivi del team ed aiutando concretamente il pianeta.

Ne siamo sicuri: insieme ce la faremo!





22.3 bonprix Italia. Da retailer a operatore logistico multi-client

A cura di Stephan Elsner, Direttore Generale di bonprix Italia

La progressiva crescita di bonprix Italia è stata guidata da innovazioni in due specifiche aree: ICT e logistica. In entrambe le aree, oltre alle ottimizzazioni permanenti dei processi, alcune scelte sono state particolarmente decisive. In particolare, lo sviluppo di bonprix Italia è riconducibile a tre fasi, ciascuna protagonista di innovazione nel settore della logistica.

Fase 1, gestione logistica tramite le strutture in Germania. bonprix fece il suo (secondo) tentativo di affermarsi sul mercato italiano nel 1997. L'obiettivo era quello di finanziare la crescita attraverso l'acquisizione di nuovi clienti, utilizzando processi il più possibile semplici e quindi economici, sfruttando al massimo le risorse esistenti nel Gruppo bonprix. Per questo motivo, le spedizioni destinate al cliente finale erano preparate nel magazzino centrale in Germania e poi trasportate in Italia.

Il passaggio di consegne a Poste Italiane, a quel tempo l'unica opzione per la consegna ai clienti finali, avveniva in un magazzino di una ex fabbrica tessile, dietro gli uffici utilizzati dai primi agenti del call center. L'inizio fu abbastanza promettente, così dopo tre anni si decise di rinforzare l'organizzazione nominando un Direttore Generale e creando un dipartimento di marketing. Tuttavia, il passo decisivo è stato fatto un anno dopo, con l'implementazione di un sistema ERP locale da parte di un dipartimento IT dedicato. Questo ha dato all'organizzazione locale flessibilità e forza innovativa necessarie per la crescita quantitativa e qualitativa del Gruppo Italia. Solo in questo modo è stato possibile implementare nuovi concetti di marketing, aprire dall'Italia nuovi mercati come la Svizzera e l'Austria e attuare notevoli miglioramenti nei servizi logistici.

Fase 2, crescita organica e "turismo delle merci". con la crescita dell'attività, le inefficienze nel flusso delle merci diventavano sempre più evidenti. Per esempio, è risaputo che nella categoria fashion una percentuale significativa di resi negli acquisti online sia fisiologica. Di conseguenza, il numero di prodotti che venivano restituiti al magazzino centrale in Germania aumentava con la progressiva crescita delle vendite, mentre lo stesso identico capo d'abbigliamento era contemporaneamente in viaggio verso l'Italia in una confezione destinata ad un nuovo cliente.

Questa inefficienza economica ed "ecologica" è stata risolta tramite un cambiamento sostanziale nei processi. La flessibilità data dall'adozione di un sistema ERP ha permesso di controllare in anticipo ogni ordine per valutare se un particolare articolo era già presente nel magazzino di Valdengo a seguito di un reso. In questo caso, solo i prodotti non disponibili in quel magazzino venivano ordinati in Germania. Per gli ordini che contenevano articoli provenienti sia dall'Italia che dalla Germania, il primo passo nel magazzino di Valdengo è stato quello di combinare manualmente i prodotti pre-smistati nel magazzino centrale con i prodotti del magazzino italiano dei resi. Solo allora si procedeva con la confezione vera e propria della spedizione.

Dopo aver realizzato con successo questa prima fase di gestione dei resi, i processi sono stati ulteriormente ottimizzati. Nel mercato tedesco, la percentuale di resi nel settore dell'abbigliamento è tradizionalmente molto alta, favorita dal metodo di pagamento differito (dal 30% al 70% a seconda della fascia di prezzo e del gruppo di prodotti). I resi sono tradizionalmente raccolti e trattati in vari hub destinati ai resi prima di essere rimandati al magazzino centrale. Utilizzando un algoritmo appositamente sviluppato, **i prodotti che con una certa probabilità statistica potrebbero essere richiesti dai clienti italiani nei giorni successivi vengono**



dirottati in Italia. Da questo principio è stata sviluppata la logica di base per il magazzino di rifornimento (*replenishment*), che ha permesso l'ingresso nella terza e attuale fase di sviluppo di bonprix Italia.

Fase 3, aumento della qualità e della produttività attraverso l'automazione nella nuova struttura logistica di Valdengo. Nel 2004, il gruppo bonprix ha valutato l'ingresso nei mercati svizzero e austriaco. Poiché non erano disponibili le risorse necessarie presso la sede centrale del Gruppo ad Amburgo, l'unica opzione percorribile era quella di gestire i processi IT e logistici a Valdengo. Questo sarebbe stato però impossibile con le strutture disponibili all'epoca. Pertanto, è stato deciso di costruire un nuovo edificio in cui i processi potessero essere automatizzati al massimo. Il processo centrale è stato affidato a un cosiddetto *sorter*: macchina smistatrice che offre enormi guadagni in termini di produttività, soprattutto quando si tratta di smistare un numero molto grande di prodotti diversi, in piccole quantità, per un numero molto grande di clienti diversi. Le misurazioni hanno dimostrato che, **automatizzando il processo di smistamento, si sarebbero dimezzati i tempi di lavorazione per confezione.**

Inoltre, già nell'era pre-Amazon, le aspettative dei clienti sulla velocità di consegna stavano aumentando. Con la consegna del pacco dalla Germania, sarebbe stato possibile soddisfare tali aspettative ancora per molto. Si era reso necessario uno spazio aggiuntivo per immagazzinare i prodotti che venivano ordinati in anticipo dal magazzino centrale in base ad un algoritmo sempre più raffinato, così da poter confezionare il maggior numero possibile di spedizioni direttamente nel magazzino di Valdengo.

Il nuovo magazzino è entrato in funzione nel 2007. L'investimento nel *sorter* si è ripagato dopo soli diciotto mesi! Da allora, il fatturato del Gruppo bonprix Italia è aumentato di un ulteriore +67%. Nel 2020, quasi nove milioni di pezzi sono stati gestiti dal *sorter*. Nel frattempo, a Valdengo si iniziano a confezionare anche i pacchi per il mercato spagnolo e per i partner B2B in Slovenia, Croazia, e Grecia.

Attualmente, il *sorter* lavora solo al 50% del suo potenziale, lasciando quindi ancora molto spazio per un'ulteriore crescita o per lo sviluppo di servizi per terzi.

In Italia, un livello così elevato di specializzazione veniva raggiunto solo dai grandi player quali Amazon e Zalando. Ciò ha suscitato l'interesse di altre realtà e nel 2014 è iniziata la collaborazione con la società *Youth srl*. L'azienda, ancora giovane, commercializza i marchi *Iuter* e *Octopus*, popolari nel target giovane. La decisione di esternalizzare la logistica affidandola ad un'azienda specializzata era finalizzata ad una gestione più efficiente e più scalabile. Inizialmente bonprix gestiva solo le spedizioni B2B, per poi estendersi anche all'area B2C per gli ordini online. La crescita, già superiore al benchmark B2C, è stata accelerata notevolmente dalla pandemia. Grazie alle capacità di smistamento esistenti, è stato possibile accompagnare questo sviluppo senza alcun problema.

A 14 anni dalla sua implementazione, il cosiddetto "*Belt Tray Sorter*" è ancora all'avanguardia per i requisiti specifici del modello di business bonprix. A causa della turbo-digitalizzazione innescata dalla pandemia, la domanda di queste soluzioni di elaborazione B2C è esplosa. La filiale logistica di bonprix *Getaline E-Comm Solutions srl* offre tutti i servizi essenziali per chi vuole intraprendere o espandere la propria attività di e-commerce. Oltre ai servizi logistici come lo stoccaggio, lo smistamento, l'imballaggio e la spedizione delle merci, è possibile avvalersi del servizio di customer care.





22.4 *MLK Deliveries*. Il caso EasyCoop

A cura di Stefano Scapin, Chief Revenue Officer di MLK Deliveries

EasyCoop, servizio di spesa online lanciato nel 2016 da Coop Alleanza 3.0, rappresenta un esempio di grocery online di eccellenza. Per lo sviluppo e la gestione del progetto, Coop Alleanza 3.0 ha creato la società partecipata Digitail, specializzata in soluzioni digitali per il Retail. EasyCoop si distingue per essere un canale completamente nuovo, con **dark store dedicati** e un servizio di consegna garantito dalla partnership con Milkman. Il progetto ha debuttato nelle città di Roma, Padova e Bologna con un investimento iniziale di 50 milioni di euro. Oggi è operativo nelle aree più densamente abitate del nord-est e del centro Italia.

Quando si costruisce un'attività di distribuzione di generi alimentari su larga scala, la decisione chiave da prendere è il **modello di evasione del carrello**. I modelli tra cui scegliere sono tre:

- Picking presso il punto vendita
- Personal shopper
- Dark-store

Marco Di Falco, Co-Founder & Chief Operating Officer presso Digitail s.r.l., racconta in prima persona l'esperienza di EasyCoop: "Il picking dal negozio fisico non richiede consistenti investimenti extra per iniziare, ma i costi operativi sono molto più alti perché la raccolta è strutturalmente più lenta, avvenendo in un luogo concepito per la vendita, e il costo orario del personale del negozio è più alto. Inoltre, l'assunzione di personale extra può risultare rischiosa, vista la difficoltà nel renderlo produttivo al 100%. Considerato il numero limitato di ordini che possono essere evasi da un punto vendita, il personale extra potrebbe infatti rimanere inattivo per parte della giornata. Il numero di ordini che si può confezionare in un punto vendita è assai ridotto, il che limita non solo il potenziale di crescita, ma riduce anche la capacità di ottimizzare le rotte di consegna."

Il modello del personal shopper è il più semplice e veloce da implementare e ha l'importante vantaggio di essere facilmente scalabile, poiché il costo unitario di consegna rimane costante indipendentemente dai volumi. A parer mio, però, offre il servizio peggiore, con possibili complicazioni riguardo a: completezza degli ordini, costi, trasporto refrigerato e monitoraggio dell'inventario. Se combiniamo questi svantaggi con le implicazioni etiche e le potenziali sfide normative legate alla *gig-economy*, diventa difficile trovare attraente questo modello.

Gli obiettivi di crescita per il nostro business online e la qualità promessa dal nostro marchio ci hanno spinto verso il **dark store, il cui potenziale economico è il migliore sul lungo termine**.

All'inizio, la sfida più grande è stata trovare il giusto equilibrio tra velocità e stabilità. La velocità era la scelta più ovvia, ma in seguito è stata meglio bilanciata con il perfezionamento e la personalizzazione dei sistemi e dei processi. L'obiettivo era quello di fornire un servizio eccellente con un grado di flessibilità e personalizzazione senza precedenti.

Non molto tempo dopo aver lanciato il servizio abbiamo deciso di cambiare il nostro slogan da "*Easy Convenient at Home*" a "*EasyCoop EasyLife*", poiché volevamo trasmettere un messaggio più diretto sul valore che il nostro servizio doveva offrire ai clienti. Un elemento cruciale di tale valore, un tassello



fondamentale di ciò che *EasyLife* rappresenta, è che **permette ai clienti di personalizzare lo slot di consegna e bilanciare convenienza e costo per ciascun ordine**. Ci siamo riusciti offrendo un'ampia gamma di date di consegna e finestre orarie, ma altrettanto importante si è dimostrata la **visibilità in tempo reale del tempo previsto di arrivo (ETA)** che i clienti possono monitorare attraverso la pagina di tracking. Non abbiamo mai pensato che i nostri acquirenti si preoccupassero solo della velocità. Il servizio si basa sull'assortimento, l'estrema qualità, la cura e la flessibilità. Molti clienti riempiono i loro carrelli nell'arco di più giorni. La nostra app viene installata da più membri della stessa famiglia che popolano il carrello nel corso di tutta la settimana."

Non meno importante è stato l'impatto sui costi. Di Falco illustra: "Consentire ai clienti di scegliere tra un'ampia gamma di finestre di consegna e relativi prezzi, ha portato all'adozione di finestre orarie di consegna mediamente più ampie. Ciò si è rivelato cruciale per la generazione di rotte più efficienti ed ottimizzate".

Quello di EasyCoop è stato un tragitto di test, apprendimento e posizionamento del brand su una traiettoria di continuo miglioramento. "Quando si imposta questo tipo di operazioni, c'è questo fantastico vantaggio competitivo che si costruisce nel tempo. Sta tutto nei dettagli, e ciò è ancora più vero per il grocery online, poiché i clienti ti accordano molta fiducia quando selezioni cibo fresco e lo trasporti fino alla loro porta. Padroneggiare i dettagli è la prima regola del gioco: l'esperienza di acquisto, la disponibilità e la qualità dei prodotti, la puntualità nelle consegne e la cortesia dei conducenti sono tutti fattori di uguale importanza. Ogni particolare, anche minimo, può influenzare notevolmente l'esperienza del cliente. Grazie alla misurazione ossessiva e all'incessante attenzione alla qualità, siamo migliorati e ancora miglioriamo ogni giorno, e questo significa fare la differenza."

Alcuni insight che possiamo trarre da questo caso di successo:

- La scelta del modello migliore per lanciare un servizio di grocery online non può essere determinata a priori: è necessario prima analizzare attentamente i pro e contro di ogni soluzione.
- Indipendentemente dal modello scelto, **l'integrazione di tutti i flussi operativi** corrispondenti alle differenti fasi di elaborazione dell'ordine, dall'emissione fino alla consegna, consente di aumentare sia la qualità del servizio che l'efficienza dello stesso grazie all'ottimizzazione dei costi. Tale fattore diventa essenziale per la competitività del servizio sul mercato e la sua sostenibilità e scalabilità futura.
- Il servizio al cliente, inteso come **gamma di assortimento sia di prodotto che di servizio**, rappresenta uno dei driver di crescita più rilevanti.
- La **flessibilità della consegna** è il *must have* per centrare le aspettative dei consumatori: un'offerta flessibile in termini di servizio e costi, con opzioni dinamiche e adattive che incontrino tutte le variegate esigenze del destinatario. Ricordiamoci che per la consegna del fresco non esiste il *second attempt*.
- **L'integrazione con un vettore intelligente** consente non solo di ottimizzare le operazioni di ultimo miglio (riducendone i costi), ma riduce contemporaneamente il tasso di abbandono da parte dell'acquirente grazie alla dinamicità delle opzioni offerte e alla migliore esperienza d'acquisto.
- La **compliance normativa** farà probabilmente da spartiacque tra chi conquisterà le quote più rilevanti del mercato e chi si vedrà costretto a un drammatico step back, in particolare nella gestione dei prodotti refrigerati.





22.5 Il caso di Next Social Commerce e del portale Gioosto.com

A cura di Luca Raffaele, Direttore Generale di NeXt – Nuova Economia per Tutti

Next Social Commerce è una startup benefit nata nel 2019 per connettere, coordinare e promuovere modelli di produzione e consumo sostenibili. L'obiettivo è quello di offrire una soluzione innovativa e di comunità al problema delle imprese socialmente e ambientalmente responsabili che non hanno risorse e know how per gestire una piattaforma di logistica per e-commerce cooperativo o che necessitano di fare rete con altre realtà del territorio.


Dal punto di vista degli utenti finali, si propone di risolvere problemi di consumatori, organizzazioni e istituzioni attenti agli aspetti sociali e ambientali legati ai prodotti, che hanno l'esigenza di avere un'offerta ampia, sostenibile e diffusa, indirizzandoli a esercitare in modo semplice e aggregato la loro capacità di "votare col portafoglio".

La piattaforma online Gioosto.com prevede la **commercializzazione di prodotti e servizi offerti da imprese sostenibili dal punto di vista economico, sociale e ambientale che aderiscono e utilizzano il NeXt index[®]**, un sistema di indicatori di sviluppo sostenibile messo a punto dalle oltre quaranta organizzazioni di consumatori, del Terzo Settore, di imprese e della società civile associate alla rete NeXt Nuova Economia per Tutti. La piattaforma svolge attività di commercio elettronico di prodotti alimentari e non alimentari, oltre al coordinamento di modelli di rete come i Distretti Diffusi.

Questo sistema di valutazione è un primo livello necessario per conoscere le sensibilità delle imprese e connetterle con le sensibilità dei cittadini, una base di un lavoro più ampio che rimanderà ad un eventuale approfondimento dei singoli indicatori, tramite le organizzazioni riunite in Rete. Next Social Commerce rimane aperta a commenti, richieste di informazioni e suggerimenti, per migliorare e affinare il questionario per i soggetti che realizzano un'attività di produzione e vendita online e renderlo facilmente fruibile dalle imprese di ogni settore aziendale e comprensibile ad ogni cittadino. Per i trenta indicatori sono stati presi in considerazione a livello nazionale, i dodici domini del BES – Benessere Equo e Sostenibile. A livello internazionale sono stati presi in esame gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030; gli Obiettivi che riguardano le tematiche della Macro Area sono indicati nell'intitolazione.

Dalle Re-Azioni post Covid19 all'inclusione sociale con il budget di salute. Durante l'emergenza sanitaria ed economica vissuta nel 2020, Next Social Commerce è riuscita a dare un supporto alla comunità dando una concreta opportunità di fare rete, non solo per superare un momento di difficoltà ma anche e soprattutto per re-agire, creando innovazione sociale diffusa. Sono state molte le attività realizzate per dare un supporto alle fasce più fragili della popolazione, come per esempio la riconversione di alcune delle imprese tessili che sono state coinvolte nella propria rete, evitando la perdita di posti di lavoro e aumentando l'inclusione sociale.

Un altro aspetto su cui ha puntato Next Social Commerce è stato la centralità del progetto individuale di coinvolgimento e crescita di lavoratori e lavoratrici con fragilità sociale. Il magazzino situato a Benevento è diventato un vero e proprio Hub di inclusione sociale dove migranti, donne vittime di tratta e persone con disabilità hanno trovato senso, dignità e aumentato le loro competenze. In particolare, per le persone con disabilità si è lavorato con consorzi e cooperative locali che hanno sperimentato lo strumento innovativo del



budget di salute (art. 14 della Legge 328/2000) per promuovere la massima partecipazione possibile delle persone e ridefinire le mete e gli obiettivi dell'inclusione.

Materiali eco-compatibili e Reso Sociale. Dal punto di vista ambientale e secondo una logica di economia circolare, Next Social Commerce ha ridotto in modo esponenziale l'utilizzo della plastica, con l'eccezione dei dispositivi sanitari che necessitano di un trattamento ad hoc. Per quanto riguarda il packaging è stata scelta una linea completamente plastic free, e grazie alla collaborazione con Raja Pack, leader nelle forniture di materiali per imballaggio e spedizione, sono stati scelti solo materiali in carta riciclata. In ogni spedizione Gioosto tutto il packaging è in carta: dal materiale riempitivo antiurto, allo scotch di chiusura dei colli prima di ogni spedizione. Le spedizioni sono realizzate con il vettore DHL con il quale è stata attivata l'offerta Go Green, per ridurre l'impatto ambientale dei veicoli utilizzati per lo spostamento della merce, favorendo l'impiego di un parco mezzi ibridi o elettrici.

Anche la filiera del reso è stata pensata per ridurre l'impronta ecologica dei prodotti spediti dal cliente al magazzino, che rischiano di andare al macero e aumentare l'inquinamento ambientale. Sia la filiera del reso che le questioni legate alle scadenze dei prodotti in Gioosto sono gestiti attraverso la realizzazione di vere e proprie **filiera di "Reso sociale"** basate su logiche di economia circolare che sono incentrate sul dono e la gratuità (diverso dal concetto del "gratis"). In particolare, Gioosto ha avviato una collaborazione con Caritas Benevento, insieme ad altri Enti del Terzo Settore, presenti su tutto il territorio nazionale, per la realizzazione di un circuito solidale dell'invenduto e dei resi, abbattendo del 100% l'invenduto e l'eventuale macero dei prodotti.

Pacchi Solidali e spedizione gratuita per persone con vulnerabilità. Next Social Commerce ha avviato una serie di misure a sostegno delle fasce più vulnerabili della popolazione. Sono queste le persone che, con il dilagare dell'emergenza e l'impossibilità di uscire di casa per l'acquisto di beni di prima necessità, vengono spesso ignorate e rischiano di essere vittima sacrificale di questa pandemia.

Per questo motivo si è deciso di creare un benchmark di riferimento per tutte le realtà di distribuzione e commercio di prodotti agroalimentari e non, attraverso il progetto e la piattaforma Gioosto. È stato creato un **sistema di spedizione gratuita per tutti coloro che sono in difficoltà**. Questa sperimentazione ha creato un effetto imitazione tale da coinvolgere tutti quei marchi poco sensibili ad una domanda parzialmente pagante e in difficoltà. L'iniziativa ha coinvolto utenti le principali categorie a rischio, come malati, disabili, anziani e neomamme e malati.

È stato inoltre attivato un ulteriore **servizio di spesa sospesa** per supportare con delle donazioni in beni di prima necessità tutte le persone che versano in condizioni di povertà relativa e/o assoluta. Il tutto è stato possibile con la collaborazione di organizzazioni di volontariato presenti su tutto il territorio nazionale.

Distretto Diffuso. In conclusione, la sfida più grande: la nascita di un Distretto industriale Diffuso per produrre un bene fondamentale e in quel momento non disponibile sul mercato nazionale e, allo stesso tempo, tutelare quelle imprese sociali e cooperative tessili che rischiavano la chiusura. Sono state riunite 36 imprese del settore tessile, fornitori della piattaforma Gioosto e partner esterni, e fino a 572 lavoratori nella prima fase di prototipazione, che hanno deciso di mettersi insieme, lavorare fianco a fianco per tutelare posti di lavoro e produrre un "bene comune" a sostegno del Paese. La mascherina Social Mask è stata frutto della condivisione di know-how, esperienze e competenze che hanno permesso la realizzazione di un prodotto di



alta qualità e sostenibile: tipo IIR lavabile 10 volte, garantisce il massimo livello di efficacia di BFE e dei parametri previsti per ottenere lo standard 14683:2019 e la marcatura CE. Per garantire la massima qualità del prodotto, la produzione è stata concentrata a Benevento, dove 132 persone sono state impiegate nella produzione e nel confezionamento di mascherine Social Mask. La task force includeva 22 disabili fisici e mentali e 17 persone in situazioni di fragilità.

Per la gestione e il coordinamento di questo progetto Next Social Commerce ha realizzato il primo modello di Distretto Diffuso in Italia che supera la logica della territorialità, per condividere know how, competenze e saperi di territori e filiere produttive diverse, garantendo al contempo un sistema di qualità sociale e ambientale condiviso, con una filiera di approvvigionamento e una piattaforma di logistica centralizzata.

Il Distretto Diffuso ha dimostrato come sia possibile associare tecnologia digitale e sviluppo sostenibile dei territori. Le attività proseguiranno coinvolgendo un numero crescente di imprese e cooperative sociali per la produzione di altri prodotti tecnico sanitari, sempre nel rispetto degli stessi valori sociali ed ambientali.





22.6 San Marino Mail. Flessibilità e innovazione per le sfide logistiche

A cura di Silvia Impagliatelli, Executive Assistant & Marketing Coordinator di San Marino Mail

È un dato di fatto: il mondo si è ingigantito, siamo diventati tutti cittadini del “villaggio globale” che, per funzionare e rimanere coeso, ha come spina dorsale il trasporto – sia delle persone che delle merci. La crescita del mercato odierno sta portando a galla temi che non sempre hanno avuto la giusta visibilità, come ad esempio il ruolo strategico della logistica, la necessità di integrazione fra online e offline, le esigenze dei player da sempre ritenuti “piccoli” ma che ora stanno diventando attori indiscussi del palcoscenico globale.

Quest’ultimo periodo, particolarmente sfidante, è stata un’occasione per raccogliere le nostre *lesson learned*, esperienza che ci ha portato non solo a fronteggiare le criticità sorte durante la pandemia, ma anche e soprattutto a tenere il ritmo con il quale il contesto odierno evolve, si innova e si reinventa continuamente.

Logistica: un settore in grado di adattarsi. Il ruolo fondamentale della logistica all’interno del sistema Paese è da sempre riconosciuto, ed è stato rafforzato sicuramente nel corso della pandemia. Nei mesi in cui molti settori si sono fermati, infatti, la logistica ha continuato a contribuire al rifornimento di beni primari e secondari. Non solo per la filiera della GDO, protagonista di un boom delle richieste, ma anche e soprattutto per i canali e-commerce, che sono stati letteralmente presi d’assalto. Enormi flussi di merce da gestire, tracciare e consegnare al destinatario finale, sempre più abituato all’immediatezza e alla comodità degli acquisti online.

A livello internazionale, invece, abbiamo assistito a dinamiche differenti: in ogni Paese i corrieri locali si sono adoperati per mettere in atto soluzioni e innovazioni distributive, per offrire il miglior servizio possibile nonostante le evidenti difficoltà di movimento delle merci fra Stati e dogane.

In questo contesto particolarmente sfidante è stato fondamentale il ruolo di tutte quelle aziende che hanno potuto fare da intermediario fra domanda e offerta. Nello specifico, l’esigenza primaria è stata quella di far dialogare fra di loro i bisogni degli stakeholder, le soluzioni informatiche a supporto delle spedizioni, le soluzioni di magazzino per lo stoccaggio merci e il *pick&pack*, i vari corrieri e le necessità di un cliente finale sempre più esigente.

Grazie anche alla nostra ventennale esperienza nel mondo della distribuzione, da anni continuiamo a investire nello sviluppo e nell’aggiornamento dell’informatica per la gestione delle spedizioni e delle consegne al cliente finale. Avendo da tempo percepito questo bisogno del mercato, lo abbiamo reso una leva utile allo sviluppo della nostra azienda, a beneficio del destinatario. Crediamo che sia necessario prevenire proattivamente i bisogni del cliente finale e allo stesso tempo offrire ai Vendor una palette di servizi a 360 gradi, che vadano incontro trasversalmente a tutti gli step del processo logistico-distributivo. Per questo motivo, quando ci siamo trovati ad affrontare il picco di domanda generato dalla crescita esponenziale degli ordini a causa dell’emergenza pandemica, abbiamo potuto fare affidamento sulla nostra infrastruttura informatica e il nostro network di più di 20 distributori europei, che ci hanno permesso di offrire agilmente al nostro cliente il massimo controllo delle sue spedizioni (con reportistica e controllo KPI), abbinato a una gestione ottimizzata e flessibile delle consegne. Tutto ciò è stato reso fruibile non solo per i nostri clienti diretti, ma anche per aziende che affidano la distribuzione a network terzi e che comunque desiderano avere una gestione ed un controllo accurati delle loro spedizioni.





Oggi, a più di un anno dall'inizio di questa sfida che continua a metterci alla prova, ci chiediamo: cosa abbiamo imparato? Quale valore aggiunto ha portato questa esperienza al nostro know-how aziendale, e in senso più ampio, al mondo della logistica e della distribuzione? Sicuramente ci siamo resi conto dell'importanza del Made in Italy, marchio e concetto che per moltissime aziende italiane è stato fonte di salvezza per la propria attività imprenditoriale; da non sottovalutare anche il tema dei resi internazionali, parte integrante del fenomeno del boom dell'e-commerce, che ha travolto l'economia mondiale con una potenza inaspettata.

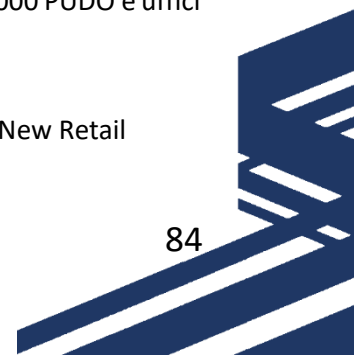
E-commerce e Covid: l'Italia si affida al commercio online. Ai grandi colossi delle vendite e-commerce già affermati, come i marketplace più conosciuti, si sono affiancati nuovi attori: si tratta dei piccoli negozi di quartiere e degli artigiani che, con le serrande abbassate, hanno saputo reinventarsi. Per molti commercianti il lavoro, seppur fra moltissime difficoltà, non si è mai fermato proprio grazie al digitale. Ad esempio, secondo la ricerca #RestartItalia condotta da Wworkers, per circa il 70% degli imprenditori il web è stato un mezzo fondamentale per continuare a lavorare.

L'online si è trasformato da elemento accessorio a strategia centrale. La corsa dei piccoli negozi verso la digitalizzazione della propria offerta è stata impressionante, e questa conversione ha riguardato non solo la creazione di nuovi e-commerce, ma anche l'attivazione di servizi di customer care a latere, come ad esempio ordini via messaggistica WhatsApp/Telegram o attività di supporto al cliente tramite i social network. Si tratta di un mercato nato in via emergenziale, ma che secondo noi è destinato a crescere.

L'e-commerce ha quindi letteralmente salvato migliaia di piccole realtà italiane. È molto probabile che, una volta terminata l'emergenza, continuerà in una certa misura a contribuire allo sviluppo del mercato, dando supporto ai canali di vendita tradizionali per raggiungere pubblici sempre più ampi e fisicamente più distanti. Le piccole realtà e le nascenti start up stanno sviluppando sempre più le stesse esigenze dei grandi player del mercato online, ed è necessaria un'infrastruttura logistico-distributiva agile e snella, capace di crescere e adattarsi velocemente a questi bisogni. Questa trasformazione comporterà chiaramente un ripensamento di tutta la filiera, integrando innanzitutto online e offline. Come? Tramite l'attivazione di servizi nuovi o il potenziamento di servizi già esistenti, come ad esempio l'utilizzo di locker, le soluzioni omnicanale di *click&collect* o le consegne di prossimità (PUDO).

La gestione dei resi. L'e-commerce viene finalmente percepito come più accessibile, ma la gestione dei resi no. Spesso, in quanto intermediari, ci capita di interfacciarci con acquirenti che navigando online fra i vari siti di e-commerce fanno acquisti compulsivi per poi avere dei ripensamenti; oppure, consumatori insoddisfatti poiché hanno ricevuto la merce danneggiata o incompleta, e vogliono restituirla. In questo caso, i dubbi che emergono sono tanti, sia per il consumatore finale che per il Vendor del prodotto.

L'innovazione sta nella possibilità di far scegliere al cliente finale la gestione migliore del reso in base alle proprie esigenze: deposito in un luogo convenzionato oppure il classico ritiro a domicilio? Sono stati sviluppati una serie di servizi pensati ad hoc, prima fra tutte la vasta rete di punti di prossimità sparsi sul territorio: ad esempio, negozi convenzionati (PUDO) e uffici postali nazionali ed internazionali. In alternativa, la soluzione del ritiro a domicilio si arricchisce di tutta una serie di soluzioni user friendly, come ad esempio il ritiro programmato in una fascia oraria specifica, intercambiabile e modificabile a seconda dell'esigenza del consumatore. Nella convinzione che il ritorno delle merci sia effettivamente una parte importante della customer experience, già da alcuni anni San Marino Mail ha strutturato una rete di circa 50.000 PUDO e uffici postali estesa in tutta Europa.





La chiave è l'innovazione. Ora più che mai, la spinta all'innovazione è imperativa: un'innovazione che non sempre deve seguire i trend del momento, ma che sia in grado sia di anticiparli che di guidarli per metterli in discussione e ridisegnarli, in modo da venire incontro alle esigenze reali del mercato e dei consumatori.

Pensando all'innovazione nel mondo della logistica e distribuzione, sempre più spesso si sente parlare di Logistica 4.0: tutti ne parlano ma pochi la comprendono. Abbiamo sviluppato una nostra idea in merito, pensando a una tecnologia capace di adattarsi ad ogni fase del processo distributivo, con una mission ben precisa: fare felici i clienti dei nostri clienti.

La declinazione della nostra Logistica 4.0 parte dallo sviluppo di un algoritmo di scelta che nasce sulla base del nostro know-how nel mondo della distribuzione e nell'esigenza di saper gestire i processi di delivery. Questo **algoritmo permette di scegliere il distributore più adatto in base alle esigenze del Vendor**, affinché le sue spedizioni arrivino a destinazione soddisfacendo le esigenze del cliente finale. La scelta viene intrapresa partendo da una serie di parametri e filtri che vengono selezionati insieme al nostro cliente, come ad esempio il peso del collo, la dimensione, il volume, il paese di destinazione o il singolo Cap e il valore della merce. Sulla base di questa scelta, dialogando con il nostro OMS/TMS, il sistema elabora le etichette di spedizione e diventa lo strumento tramite il quale **il nostro customer service gestisce e controlla proattivamente le criticità**, cercando prima di tutto di anticiparle. L'algoritmo, **auto-apprendente**, dialoga inoltre con i nostri **tool statistici**, fornendo innumerevoli dati che ci permettono di continuare a migliorare la qualità del nostro servizio e offrire al nostro cliente una fotografia della situazione delle sue spedizioni sia in real-time che da un punto di vista comparativo.

La possibilità di customizzare i nostri sistemi permette di offrire anche una serie di servizi a valore aggiunto per una customer experience del cliente finale completa e personalizzata: e-mail di aggiornamento status con il logo e la brand image del Vendor, tracking page brandizzate, customer service proattivo con assistenza continua e dedicata.

Nel momento in cui ci siamo trovati a **gestire per i nostri clienti i picchi di spedizioni** registrati per la pandemia o per periodi specifici come il Natale e il Black Friday, l'algoritmo è stata la chiave vincente. La nostra infrastruttura informatica integrata con la nostra rete di distribuzione e la prontezza del nostro customer service sono state le leve che ci hanno permesso di adattarci velocemente ai bisogni dei clienti, spesso repentinamente mutevoli, dirottando traffici da un corriere all'altro. Questa flessibilità ci ha permesso di offrire un servizio personalizzato, ma allo stesso tempo un supporto concreto e reale nei momenti di maggiore emergenza.

Non siamo in grado di prevedere cosa avverrà fra qualche anno da un punto di vista di innovazione e integrazione logistica, molto dipenderà dalle abitudini di consumo e dai bisogni del mercato emergente dei "piccoli" dell'e-commerce. Ma di una cosa siamo certi: il processo evolutivo che ha permeato l'industria manifatturiera e il complesso mondo dei servizi di movimentazione delle merci, negli ultimi anni hanno ridefinito il ruolo della logistica, facendone emergere i connotati strategici e delineando in maniera sempre più chiara il suo ruolo di "spina dorsale" del commercio globale.





22.7 Fermopoint. La rete Fermopoint per eBay.it

A cura di Martino Giudici, Responsabile delle Operations di Fermopoint

eBay.it è uno dei principali marketplace online internazionali, che mette a disposizione dei venditori e degli acquirenti la propria piattaforma per far incontrare domanda e offerta. eBay opera senza il supporto di alcuna struttura logistica proprietaria. I venditori organizzano autonomamente le operazioni logistiche e in genere spediscono gli ordini utilizzando i principali corrieri espressi o servizi di trasporto locale.

Nel 2020, con lo scopo di migliorare l'esperienza del cliente, eBay.it e Fermopoint hanno collaborato per integrare nel flusso di checkout l'opzione di consegna al punto di ritiro. Implementato in circa 6 mesi, il progetto è stato lanciato i primi di novembre con lo scopo di essere pronti ad offrire il nuovo servizio nel periodo più caldo dell'anno: Black Friday e Natale.

Caratteristiche del Progetto. Il progetto di integrazione tra le due piattaforme si è sviluppato in tre fasi principali.

La fase 1. Ha riguardato principalmente la parte di front-end di eBay.it e la pubblicazione della lista dei PUDO disponibili. Tramite **un apposito feed (StoreFeed)**, Fermopoint eroga la lista dei point aggiornati sia in modalità elenco, che in modalità mappa. Questo feed è molto importante, specialmente dal punto di vista della user experience: viene aggiornato quotidianamente, con i giorni e gli orari di apertura e, naturalmente, con l'indirizzo e la distanza del PUDO dalla località inserita (città, Cap, ecc.).

La fase 2. Si è focalizzata principalmente sul back-end e sul flusso dati dell'ordine. Una volta andata a buon fine la transazione online, il sistema di eBay.it invia a Fermopoint l'avviso di conferma ordine e riceve l'ID Prenotazione Ritiro che a sua volta viene trasmesso al sistema del venditore. Questo flusso rappresenta la parte più importante dell'**integrazione**, poiché costituisce il collegamento **tra il processo digitale e quello fisico**. Dopo aver ricevuto l'ID Prenotazione Ritiro, il sistema di gestione ordine del venditore deve stamparlo correttamente sulle etichette di spedizione, in modo da consentire al PUDO di identificare il pacco ricevuto ed inviare la conferma di ricezione del pacco.

La fase 3. Si è focalizzata sugli aspetti di **Customer Support**. Quando il pacco arriva al PUDO, il personale ne controlla la qualità e, in caso di problemi, può rifiutare la consegna. Alcuni dei principali problemi che possono verificarsi sono: evidenti danni al packaging, dimensioni eccessive, etichette strappate o illeggibili. Quando il personale accetta la consegna i pacchi passano sotto la responsabilità di Fermopoint. In caso di problemi con le informazioni riportate sull'etichetta, il PUDO contatta Fermopoint per indagare e risolvere il problema.

Ogni pacco viene sistemato in un luogo sicuro sotto la responsabilità del personale fino a quando viene consegnato al cliente. Se il cliente dopo 14 giorni non ha ancora effettuato le operazioni di ritiro, il personale del point lo segnala al customer service di Fermopoint che, in accordo con il team eBay, contatta il cliente e il venditore per trovare la soluzione migliore.

Risultati. Fin dai primi giorni dopo il lancio, avvenuto l'11 novembre 2020, si è potuta notare una considerevole attenzione da parte sia degli acquirenti che dei venditori nei confronti di questa nuova opportunità. Il tasso di utilizzo della consegna ai PUDO si è subito messo in evidenza, creando forte interesse. Il feedback è stato ottimo e i risultati hanno centrato in pieno gli obiettivi. Sul versante PUDO, i partner hanno



accolto con entusiasmo l'ingresso di questo importante player, in grado di movimentare consistenti volumi di traffico all'interno dei negozi e rafforzando ulteriormente la rete.

Si può quindi affermare che sia stato sotto ogni punto di vista un progetto win-win.





22.8 GS1 Italy. Ecologistico2, uno strumento per sviluppare un approccio circolare alla logistica

A cura di Silvia Scalia, ECR & Training Director di GS1 Italy

Il piano strategico 2020-2023 di GS1 Italy assegna una serie di priorità alla sostenibilità, fortemente focalizzate sulla misurazione delle prestazioni riguardanti le emissioni di CO2 e l'economia circolare, con il duplice obiettivo di permettere alle aziende di intraprendere un percorso di miglioramento continuo delle proprie performance ambientali e di spingerle ad affrontare il cambiamento in questa direzione.

Piano che si trova allineato con la mission dell'associazione: stabilire regole condivise per identificare, catturare e condividere i dati favorendo relazioni efficienti ed efficaci tra le imprese, a supporto di pratiche sostenibili applicabili alla filiera logistica.

In tema di emissioni, GS1 Italy ha sviluppato **Ecologistico2, il web tool di misurazione dell'impronta ambientale dei trasporti e delle attività di magazzino**. Ecologistico2 consente di comprendere l'impatto di specifiche azioni di miglioramento secondo modelli di simulazione avanzata e di proporre in azienda le soluzioni e le tecnologie per affrontare la sostenibilità ambientale della supply chain. È anche grazie alle simulazioni con Ecologistico2 che si è arrivati nel largo consumo a ridurre di 97 mila tonnellate all'anno la CO2 emessa e di 450 mila i viaggi dei mezzi di trasporto con un risparmio complessivo di 160 milioni di euro.

Sono sempre di più le aziende che adottano questo strumento. Di seguito vengono citati alcuni casi emblematici di successo, grazie ai risultati ottenuti sui vari fronti delle operations logistiche.

Mondelez, per la divisione snack, ha unificato gli ordini cliente e il sito logistico da cui partono le consegne in tutta Italia. Ciò ha permesso di realizzare benefici a monte, dai siti produttivi al magazzino centrale, e a valle verso i punti di consegna, migliorando la saturazione degli automezzi. In termini climatici, si è registrata una riduzione di emissioni di CO2 di 810,84 tonnellate.

Barilla, grazie all'ottimizzazione dei flussi e delle saturazioni dei mezzi di trasporto, ha ottenuto in un anno una riduzione del 7% dei chilometri percorsi pur registrando un incremento del 10% del numero di viaggi. Ciò si è tradotto in una diminuzione di 530 tonnellate di CO2 e una riduzione del 7% delle emissioni di polveri sottili.

Bauli, decentralizzando la gestione degli espositori, ha ridotto di 100 il numero di viaggi, diminuendo le emissioni di 51,62 tonnellate di CO2 (-58%), e di 2 kg di polveri sottili (-56%).

Infine, Müller, che ha attivato una sperimentazione sul trasporto intermodale refrigerato con una diminuzione di 40,99 tonnellate di CO2 equivalente annue.

Sono interventi che mettono in discussione pratiche e processi consolidati e che, avendo come scopo la riduzione delle emissioni, recuperano anche efficienza, con un ritorno economico quantificabile.





23. Profilo delle aziende che hanno contribuito alla redazione della pubblicazione

bonprix Italia

bonprix Italia, parte del Gruppo Otto di Amburgo, è una società specializzata nella vendita a distanza di abbigliamento per donna, uomo, bambino e tessile per la casa. Ha sede a Valdengo (Bi), nell'eccellenza del tessile mondiale. È leader di mercato nel suo settore ed è tra le poche imprese ad avere una vera offerta multicanale: lo storico catalogo per vendita a distanza e internet con una quota in costante crescita. Negli ultimi anni ha rafforzato notevolmente la sua presenza in Italia, merito della sua offerta che concilia stile e convenienza, servizio al cliente e professionalità delle risorse umane. Il motto del Gruppo è *"Together we push the limits"*, ovvero essere uno dei principali attori del mercato lavorando con grande entusiasmo.

L'e-commerce bonprix, presente in 30 paesi nel mondo, tratta abbigliamento, accessori e articoli per la casa rispetta l'ambiente e il benessere degli animali. Forte è la consapevolezza dell'importanza della riduzione degli impatti ambientali del comparto trasporti e logistica in tutte le fasi, dalla produzione alla consegna al cliente. Negli anni l'azienda si è impegnata a ridurre le emissioni di CO₂ e attualmente solo una minima parte delle merci bonprix (il 16%) viene trasportato via aereo. Diverse sono le certificazioni internazionali ottenute e ambiziosi i traguardi di medio termine che intende raggiungere. Continua a rinnovarsi l'impegno nel segno della sostenibilità per il Gruppo bonprix, con l'obiettivo di rendere sostenibili il 70% dei propri prodotti entro il 2025 e il 100% entro il 2030. Recentemente il 75% dell'assortimento di scarpe e il 95% delle borse a marchio bonprix sono stati certificati come vegani – contrassegnati quindi dall'apposita etichetta "PETA-Approved-Vegan", emessa dalla più grande organizzazione internazionale per i diritti degli animali con oltre 6,5 milioni di sostenitori in tutto il mondo.

BrandOn Group

BrandOn Group è l'*online sales enabler* di riferimento a livello europeo per le aziende (brand, retailer, distributori) che vogliono crescere attraverso le vendite online B2B e B2B2C sui principali marketplace internazionali.

Grazie alla profonda esperienza maturata in quasi 10 anni e all'automazione garantita dalla propria piattaforma tecnologica proprietaria, BrandOn Group attiva in tempi estremamente rapidi per i propri clienti la vendita dei loro prodotti su decine di piattaforme di e-commerce in oltre 50 paesi nel mondo.

BrandOn Group gestisce più di 2 milioni di referenze italiane ed europee con un focus sui settori Sport, Fashion, Home&Living, Beauty&Cosmetics, Toys&Baby.

Partendo dalla condivisione di esigenze e prospettive dei propri clienti, BrandOn Group crea un piano personalizzato per canale, piattaforma e area geografica, integrando strategia di vendita, fornitura e distribuzione, occupandosi interamente di ogni aspetto della filiera.



BRT

BRT Corriere Espresso è un'affermata realtà distributiva, capillarmente organizzata su tutto il territorio nazionale che si articola attraverso una struttura composta da 200 filiali, di cui 35 hub parcel, 13 hub messaggerie e 10 impianti di logistica, e gli oltre 3.900 punti di ritiro e di consegna BRT-Fermopoint.

Dal 2017 BRT è entrata a far parte di DPDgroup, leader europeo nel trasporto espresso in Europa: una realtà che combina tecnologia, innovazione e conoscenza dei mercati locali per fornire a clienti e destinatari un servizio flessibile su misura.

Grazie a questo sistema integrato di servizi e partnership, BRT si pone come un partner ideale per i clienti sia b2b che b2c, offrendo soluzioni personalizzate per ogni esigenza.

BRT ed e-commerce: un'unione perfetta. La soddisfazione del consumatore nell'acquisto online è fondamentale: dal click iniziale fino alla consegna. I servizi BRT sono studiati per incontrare le aspettative e le esigenze degli acquirenti online:

- In Italia tempi di consegna in 24/48 ore
- In Europa consegne veloci grazie alle sinergie con DPDgroup
- Soluzioni di logistica per l'e-commerce presso gli stabilimenti moderni e adiacenti alle filiali di trasporto, con conseguente ottimizzazione dei tempi di evasione degli ordini e la riduzione dei tempi di inoltro delle spedizioni
- Assistenza clienti presente in ogni filiale
- Integrazione con le principali piattaforme eCommerce e marketplace
- Integrazione con il nostro network di punti di ritiro in Italia e in Europa.

Il destinatario può gestire in maniera autonoma e interattiva la propria spedizione attraverso i servizi di live tracking e in-flight options, modificare la data e il luogo della consegna e scegliere se ritirare presso una filiale o in uno dei 3.900 BRT- Fermopoint presenti sul territorio italiano. Consapevole dell'importanza di un business sempre più ecosostenibile, BRT ha introdotto politiche di Social & Corporate Responsibility per un ridotto impatto ambientale. Negli stabilimenti sono utilizzate fonti di energia 100% rinnovabili e materiali di imballaggi sostenibili e FSC. Le spedizioni BRT sono Carbon Neutral, perché le emissioni CO2 sono compensate. E, non ultimo, BRT promuove l'introduzione di veicoli a basse emissioni ed elettrici nella propria flotta.

Comieco

Comieco è il Consorzio Nazionale Recupero e Riciclo degli Imballaggi a base Cellulosica, nato nel 1985 dalla volontà di un gruppo di aziende del settore cartario interessate a promuovere il concetto di "imballaggio ecologico". Nel 1997, con l'entrata in vigore del D. Lgs. 22/97, Comieco si è costituito in Consorzio Nazionale nell'ambito del sistema CONAI. Comieco eroga corrispettivi (derivanti dall'incasso del contributo ambientale) ai Comuni convenzionati, a titolo di sostegno per i maggiori oneri della raccolta differenziata di carta e cartone. Grazie a questa organizzazione, al lavoro dei Comuni e all'impegno dei cittadini, per l'Italia è stato possibile raggiungere con anticipo gli obiettivi fissati e i tassi attuali di recupero e riciclo pongono il Consorzio già in linea con quelli previsti al 2030. Dal 1998 ad oggi, la percentuale di riciclo degli imballaggi cellulosici in Italia è passata dal 37% a oltre l'80%. Nel nostro Paese oggi si riciclano 10 tonnellate di macero ogni minuto. Comieco riveste oggi un ruolo polifunzionale nel sistema di recupero e riciclo dei materiali a base cellulosica:



dalla prevenzione, mediante incentivazione di studi che abbiano come obiettivo la realizzazione di imballaggi sostenibili (riduzione in peso, progettazione intelligente e separazione facilitata) all'incentivazione della raccolta differenziata mediante campagne di comunicazione e sensibilizzazione, sia nazionali sia locali. Svolge controlli e verifiche a campione presso le piattaforme di selezione ed è quindi garante della qualità del macero che viene avviato alle cartiere. Migliorare le capacità di raccolta di carta e cartone, portare tutte le realtà territoriali alla massima misura raggiungibile, trovare un puntuale riscontro nei benefici per l'ambiente. È la sfida di Comieco per il presente e per il futuro.

DHL

DHL – La società di logistica mondiale. DHL è leader mondiale del settore della logistica. Le diverse divisioni di DHL offrono una gamma completa di servizi logistici che comprende la consegna di pacchi nazionali e internazionali, spedizioni e consulenza per il servizio e-commerce, trasporto espresso internazionale, via strada, aereo e marittimo fino alla gestione della catena di approvvigionamento industriale. Con circa 400,000 dipendenti in più di 220 Paesi e aree del mondo, DHL mette in connessione le persone e le aziende in modo sicuro e affidabile, consentendo il flusso del commercio sostenibile globale. Grazie a soluzioni specializzate a supporto dei mercati e settori in crescita negli ambiti high-tech, life sciences and healthcare, ingegneria, produzione ed energia, auto-mobilità e retail, DHL si posiziona come "La società di logistica per il mondo"

DHL fa parte del Gruppo Deutsche Post DHL. Il Gruppo ha registrato nel 2020 un fatturato di oltre 66 miliardi di euro. Con soluzioni commerciali sostenibili e un impegno a supporto della società e l'ambiente, il Gruppo offre un contributo positivo al mondo. Deutsche Post DHL Group punta a raggiungere la logistica a emissioni zero entro il 2050.

DHL Supply Chain – specializzata nella logistica integrata

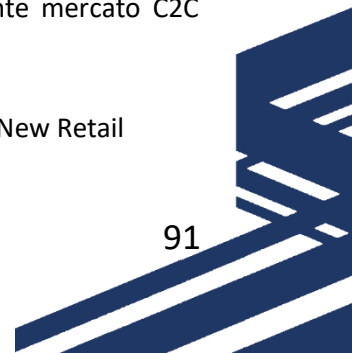
DHL Express – specializzata nel trasporto espresso aereo internazionale di pacchi e documenti

Fermopoint

Fermopoint è una rete italiana di servizi di Pick-up e Drop-off (PUDO), nata nel 2015 a Bergamo. La missione della società è fornire vantaggi di Last Mile Delivery ai player dell'e-commerce. Con oltre 4.000 negozi distribuiti localmente a livello nazionale, Fermopoint offre alle piattaforme di e-shop e ai mercati online l'opportunità di soddisfare le esigenze dei clienti offrendo opzioni di consegna alternative. A maggio 2020 Fermopoint è stata acquisita da BRT S.P.A., il Corriere Espresso Italiano controllato dal 2019 dal gruppo francese DPD (Groupe La Poste), la rete di consegna pacchi leader in Europa.

Fermopoint è un servizio nativo per l'e-commerce, che serve alcuni fra i maggiori player internazionali, e la sua rete è predisposta e formata per essere il punto di contatto tra venditore e consumatore. Questo è uno dei fattori che contraddistingue Fermopoint da molte altre reti PUDO. I 4.000 Punti di Ritiro sono partner che sanno offrire un adeguato servizio di consegna e ritiro, appositamente formati per proporsi come touch point fisico dei clienti dei player e-commerce.

Fermopoint offre un panel completo di servizi, che va dal classico ritiro ordini e consegna resi, ai servizi più evoluti di spedizione Shop2Shop e Shop2Address, appositamente studiati per il crescente mercato C2C (Customer to Customer).





Fiege Logistics Italia

FIEGE Logistics Italia è specializzata nella gestione logistica omnicanale ed è presente in Italia dal 1980. Oggi conta oltre 3.500 collaboratori e 5 stabilimenti in Lombardia a Arese (MI) e Stradella (PV), in Emilia-Romagna a Castel San Giovanni (PC), nel Lazio a Roma e in Veneto, a Nogarole Rocca (VR) per oltre 450.000 mq logistici gestiti.

FIEGE vanta un comprovato expertise in settori fondamentali della logistica, come moda (abbigliamento, calzature ed accessori), wine&spirits, cosmetica, nutrition, pet food, prodotti per bambini e premaman e complementi di arredo per i quali sviluppa soluzioni logistiche integrate multicanale.

Con headquarters a Greven, in Germania, ed un organico complessivo di oltre 20.000 persone distribuite in 150 siti, FIEGE opera su scala internazionale dai mercati principali in Europa verso l'India e la Cina.

Fratelli Carli

Fratelli Carli è la storica azienda olearia ligure che dal 1911 vende direttamente al consumatore e consegna a domicilio i propri prodotti in Italia e all'estero.

Da sempre attenta a progetti di sostenibilità, è stata la prima realtà produttiva in Italia, dal 2014, ad essere riconosciuta come "Benefit Corporation", tra le imprese che dimostrano di avere un impatto positivo sull'ambiente, le risorse umane e su tutti gli stakeholder. Alla fine del 2019, a testimonianza ulteriore dell'impegno profuso in ottica di innovazione sostenibile, ha cambiato il proprio statuto diventando anche Società Benefit.

Interamente controllata dalla famiglia fondatrice, oggi alla IV generazione, l'azienda offre oli di oliva, conserve alimentari della tradizione ligure e tipicità della gastronomia mediterranea.

GS1 Italy

GS1 Italy è un'associazione che raggruppa più di 35 mila imprese del largo consumo tra industria e distribuzione. Si tratta di una realtà fortemente impegnata nella sostenibilità, impegno che trova concretezza nei progetti, gruppi di lavoro, strumenti di simulazione e ambienti formativi sviluppati negli ultimi anni. Tra questi: "Riordino ottimo di filiera", che supporta l'ottimizzazione di spazi e saturazioni degli automezzi; "Atlante", che crea opportunità di ridisegno o riposizionamento dei siti logistici; "Trasporto intermodale", che mira a rendere possibile lo shift modale in ambito nazionale; "Eccedenze alimentari", sugli sprechi di semilavorati e/o prodotti nella filiera.

HiPay Italia

HiPay è un payment provider globale che, grazie alla vincente combinazione di innovazione tecnologica e competenze specifiche, offre una vasta gamma di metodi di pagamento locali e internazionali affinché gli utenti possano effettuare acquisti in tutto il mondo nella loro valuta preferita.

HiPay possiede due licenze bancarie europee: E-money Issuer e Payment Institution al fine di sostenere tutte le esigenze dei propri clienti.





Per rispondere alle differenti richieste del mercato, HiPay ha studiato tre specifiche soluzioni Professional, Enterprise e Marketplace, che soddisfano differenti tipologie di target in base agli obiettivi di business da raggiungere, dalle PMI fino a siti e-commerce con oltre un milione di prodotti in catalogo.

Andando oltre alla semplice transazione online, il Gruppo Fintech internazionale ha sviluppato due prodotti unici per i suoi clienti: HiPay Intelligence e HiPay Sentinel,

Grazie all'utilizzo di HiPay Intelligence, è possibile aumentare le conversioni attraverso l'analisi puntuale dei dati di pagamento. La tecnologia impiegata permette quindi ai merchant di valorizzare ogni informazione inserita nel proprio e-commerce, creando nuovi percorsi di acquisto, indipendentemente dal canale di vendita utilizzato.

Il team di HiPay lavora sinergicamente con i propri clienti, supportando i loro business al fine di aumentarne i ricavi, incrementando il success rate e limitando i rischi di frode. In questo contesto si inserisce HiPay Sentinel, l'avanzato sistema antifrode disponibile all'interno della piattaforma. Attraverso la tecnologia antifrode di HiPay è possibile individuare e prevenire transazioni fraudolente e *chargeback* prima che questi si manifestino. La piattaforma permette, inoltre, di combinare un numero illimitato di regole con più di 80 filtri quali device *fingerprint*, dati clienti, dati dei pagamenti e liste clienti.

InPost

Inpost è stata fondata in Polonia dal CEO Rafał Brzoska; dopo un percorso di successi locali e internazionali, nel 2021 è stata quotata nella borsa di Amsterdam in una delle IPO di maggior successo degli ultimi anni.

L'azienda è una multinazionale logistica, attualmente presente strategicamente in Polonia, Inghilterra ed Italia ma con l'obiettivo di un'espansione in tutta Europa.

InPost sta creando un'esperienza di shopping online smart e sostenibile attraverso lo sviluppo di una rete di locker automatizzati (APM) accessibili 24 ore su 24, 7 giorni su 7.

La nostra filosofia, centrata sui bisogni dei consumatori e sul rispetto dell'ambiente in cui viviamo, ci ha portati a sviluppare una tecnologia capace di innovare la logistica dell'ultimo miglio, rendendola ecosostenibile, efficiente e conveniente.

Nel corso del 2021, InPost aumenterà gli investimenti in Italia con l'obiettivo di creare una rete di locker capillare nelle principali città italiane.

LiveHelp

Nata vent'anni fa, è stata la prima azienda nel mondo ad intuire le straordinarie potenzialità della chat nella gestione delle relazioni con il cliente. LiveHelp® nasce dalla consapevolezza che la tecnologia deve essere sempre al servizio delle persone, e di quella magnifica comunità di persone e idee che è l'azienda. La prima suite interamente italiana di Customer Care Omnicanales LiveHelp® si è sviluppata così: dalla conoscenza profonda e innovativa della tecnologia e dal suo essere per la comunità.

LiveHelp® ha successo e crea successo per i suoi clienti perché possiede ogni riga di codice e perché ogni riga è stata creata negli uffici di LiveHelp®, in Italia. Ed è grazie a questo patrimonio di conoscenze che ad ogni cliente vengono offerte le migliori soluzioni su misura di customer care.

Caring, per LiveHelp®, significa questo: prendersi cura di quel dialogo prezioso tra l'azienda e i suoi clienti, garantendo che questo dialogo sia efficace e risolva ogni esigenza in modo rapido, sereno e costruttivo.





Infine, esiste un altro dialogo importante, quello degli operatori che ogni giorno si occupano dell'esperienza cliente. Per questo LiveHelp® è anche centro di formazione d'eccellenza in Italia per la Omnichannel Customer Experience.

MLK Deliveries

MLK Deliveries S.p.A. è la OP.CO frutto della joint venture tra Poste Italiane e Milkman. L'azienda integra in esclusiva all'interno dell'offerta last mile di Poste Italiane i servizi a valore aggiunto abilitati dalla piattaforma tecnologica di Milkman.

La mission di MLK Deliveries è arricchire l'esperienza utente dei servizi last mile di Poste Italiane con una suite di servizi a valore aggiunto caratterizzati da **innovazione e interattività**, offrendo ai destinatari nuove opzioni di consegna e tracciamento focalizzate su precisione e velocità.

Tutti i servizi MLK sono già integrati nell'offerta di Poste Italiane. In particolare, i servizi specialistici offerti dalla piattaforma sono:

- *scheduled delivery*: consegna su fascia oraria precisa sino a 30 minuti, anche la sera e nel weekend
- *same day delivery*: consegna effettuata su fascia oraria nello stesso giorno dell'ordine

Caratteristiche chiave del servizio:

- il destinatario al centro dell'offerta
- una customer journey interattiva per chi compra online
- un'innovativa intelligenza artificiale alla base delle performance, della gestione e ottimizzazione delle operations
- un nuovo vantaggio competitivo derivante dall'unione ed integrazione di asset non replicabili

Gli algoritmi sviluppati da Milkman all'interno della piattaforma consentono di pianificare rotte ottimizzate anche con la compresenza di quote rilevanti di consegne vincolate. Oltre alla **routing optimization**, la piattaforma ospita al suo interno in maniera integrata gli applicativi di gestione del network e dei veicoli, le operazioni di magazzino, l'interfaccia utente della pagina di tracking interattiva e la API per l'integrazione con l'esterno, in particolare con i checkout dei siti e-commerce che possono in questo modo proporre le opzioni di consegna personalizzata già prima della conclusione dell'acquisto da parte dell'utente finale.

L'alleanza con Poste Italiane, all'interno del più ampio progetto di innovazione "Deliver 2022", consentirà un costante e rapido ampliamento del network e la conseguente copertura del servizio in un numero via via maggiore di città italiane.

Next Social Commerce

Next Social Commerce è una società benefit e cooperativa che ha realizzato la piattaforma sostenibile Gioosto.com, un e-commerce multibrand dove trovare prodotti di qualità che non sono solo *buoni* ma che sono realizzati da aziende che fanno *bene*, rispettando i lavoratori e l'ambientale oltre ad aumentare esponenzialmente il valore condiviso per la comunità.





L'obiettivo è da una parte quello di offrire una soluzione innovativa e di comunità al problema delle imprese socialmente e ambientalmente responsabili che non hanno risorse e know how per gestire un e-commerce o che necessitano di fare Rete con altre realtà del territorio.

Dall'altra vuole risolvere i problemi di consumatori e organizzazioni, attenti alle caratteristiche sociali e ambientali dei prodotti, che hanno la necessità di avere un'offerta ampia, integrata ed efficace, indirizzandoli a esercitare in modo aggregato la loro capacità di "votare col portafoglio".

Il progetto, inoltre, ripensa al modo con cui si fa Rete e logistica in Italia, creando un modello di Distretto Diffuso nei territori che ha l'obiettivo di connettere e valorizzare, a livello digitale e territoriale, le filiere di produzione responsabile e avviare con esse un'attività di inclusione sociale e sostenibilità ambientale

Per aderire alla piattaforma Gioosto.com bisogna dimostrare il proprio impegno sulla sostenibilità economica, sociale e ambientale, aderendo e utilizzando il NeXt index[®], un sistema di indicatori di sviluppo sostenibile messo a punto dalle oltre 40 organizzazioni di consumatori, del Terzo Settore, di imprese e della società civile associate alla rete NeXt Nuova Economia per Tutti.

Paco Pet Shop

Il progetto si ispira all'esperienza vissuta in prima persona con Paco, il nostro primo cane. Il nostro lavoro si fonda sul rispetto degli animali, da quelli più sensibili a quelli che necessitano di cure particolari. Proponiamo solo prodotti scelti appositamente in base alle loro esigenze, perché conosciamo bene gli animali e sappiamo come rispondere alle loro necessità.

L'e-commerce di Paco Pet Shop nasce nel 2001 a supporto alla vendita diretta dei nostri negozi a Torino, ma prende ben presto una propria strada, focalizzandosi interamente sul commercio online. Oggi siamo presenti esclusivamente in rete. Il nostro scopo principale è venire incontro alle esigenze degli animali come cani, gatti, conigli, roditori, proponendo solo alimenti scelti in base alle esigenze specifiche, accessori moderni e funzionali per venire incontro alle necessità quotidiane. Siamo una realtà indipendente, completamente italiana, senza partecipazioni esterne.

Ad aprile 2018 Paco Pet Shop ha affrontato il più grande cambiamento della propria storia: la nascita del brand Paco. Dopo un processo di analisi dei valori fondamentali dell'azienda, delle evoluzioni e tendenze del mercato e delle prospettive future, Paco ha cambiato non solo l'immagine e il logo aziendali, ma rivisto l'intero posizionamento del brand. Paco diventa il punto di riferimento per i prodotti di fascia ultra premium, promuove la cultura della qualità e del rispetto degli animali e della natura attraverso tutti i canali di comunicazione attivi con i propri clienti.

La nostra mission è proporre prodotti selezionati per le loro caratteristiche di qualità e sostenibilità, funzionali per il benessere e la salute dell'animale, nel rispetto della biodiversità e dell'ambiente.

Il catalogo conta più di 5.000 articoli tra alimenti, diete veterinarie specifiche, prodotti per la salute, accessori e giochi. Dalle innovazioni nell'ambito della cura dell'animale alle grandi marche specializzate. Prestiamo moltissima attenzione alla selezione dei brand, al metodo di produzione e al contenuto. Disponiamo di un servizio cliente interno professionale e sempre disponibile, preparato per rispondere alle esigenze specifiche dell'utente e del proprio animale domestico, inclusa la scelta di diete specifiche piuttosto che di scelte orientate al rispetto della natura.





Raja Italia

Il Gruppo RAJA, nato in Francia nel 1954, è leader in Europa nella distribuzione di imballaggi e forniture alle aziende. Il Gruppo è presente in Italia dal 2006 e oggi raggruppa 25 società, distribuite in 18 paesi europei. Il modello di business RAJA è basato sulla vendita di sistemi, forniture e imballaggi alle aziende attraverso una strategia multicanale. Per rimanere in contatto con i propri clienti lavora attraverso cataloghi, siti web, canali social, telefono ed esperti sul campo.

Con 4.800 prodotti a stock in Italia e 200.000 in Europa, è il maggiore distributore europeo di imballaggi. La continua innovazione, combinata alla forte competenza, permette di offrire la più ricca gamma con il maggior numero di formati sul mercato.

Da oltre 60 anni il Gruppo è focalizzato sul servizio clienti. I punti di forza sono: qualità, disponibilità a stock grazie ai 330.000m² di magazzino, consigli professionali, consegna veloce e gratuita in 24/48 ore, ottimo rapporto qualità-prezzo e prodotti personalizzati e su misura. RAJA è certificata ISO 9001 e ISO 14001.

1.000.000 clienti in Europa, 100.000 in Italia, provenienti da tutti i settori di attività, ripongono la propria fiducia in RAJA perché si adatta alle loro esigenze, offrendo soluzioni personalizzate. Il portafoglio clienti include aziende di ogni dimensione, dalle maggiori multinazionali alle piccole e medie imprese.

RAJA è costantemente impegnata a favore dell'ambiente offrendo un'ampia gamma di prodotti eco-friendly. Dal 2015 aderisce al programma di iniziative "Donne&Ambiente" che sostiene progetti eco-solidali attraverso la Fondazione Raja-Danièle Marcovici.

San Marino Mail Italia

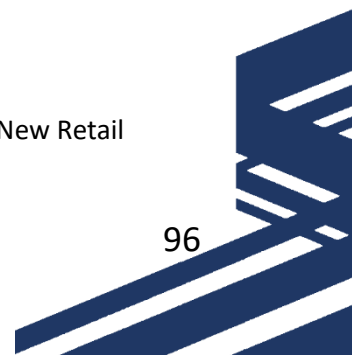
San Marino Mail Italia è un provider di soluzioni informatico-distributive per le consegne di colli B2C e B2B in Europa.

Ha sviluppato un modello di business che risponde alle moderne necessità distributive, in grado di gestire la distribuzione dei colli con un elevato standard di qualità.

La missione di San Marino Mail Italia, prima ancora di garantire la consegna, è assicurare al cliente la tipologia di spedizione più adatta. I pilastri del nostro lavoro sono il monitoraggio delle spedizioni tramite l'infrastruttura IT di proprietà, la proattività del customer service, l'attenta selezione dei partner capillari ai quali affidare la spedizione, la consegna e l'eventuale reso.

La storia di San Marino Mail Italia ha origine con la gestione del Direct Marketing Mail. Lo sviluppo dell'e-commerce ha spinto un ampliamento dell'offerta verso le spedizioni internazionali e le consegne di colli a domicilio, completandola con un full *track&trace* per gestire al meglio tutti gli step operativi.

Grazie all'esperienza acquisita negli anni, alla profonda conoscenza delle normative internazionali e alla continua ricerca di sistemi distributivi innovativi, San Marino Mail Italia è in grado di selezionare il distributore più adatto alle specifiche esigenze di ogni cliente. La customer experience viene valorizzata con preferenze di consegna il più possibile affini alla cultura e alle abitudini dei clienti destinatari, oltre a una serie di servizi a valore aggiunto per la personalizzazione della customer experience, come ad esempio email di tracking personalizzate o tracking page brandizzate.





Sendabox

Sendabox, nata da un'idea di Federico Giacinto Pozzi Chiesa, AD del Gruppo Italmondo, è una digital company che offre a privati ed aziende una piattaforma flessibile in grado di semplificare la gestione delle spedizioni online nazionali e internazionali.

Nasce dall'esperienza di oltre 65 anni nel Gruppo Italmondo, società leader in Italia ed Europa nei trasporti e nella logistica per grandi aziende ed e-commerce.

La *missione* di Sendabox è semplificare le soluzioni di shipping per l'e-commerce, offrendo una soluzione innovativa e integrata con qualsiasi e-commerce (Magento, Prestashop, Shopify, ecc.)

La struttura dell'offerta si focalizza su 3 linee principali di business indirizzate a tre target differenti:

- *Privati e microbusiness*: piattaforma Sendabox.it che funge da comparatore di spedizioni, per Italia e Estero. Questa piattaforma consente di compiere una scelta diretta del servizio di spedizione preferito da parte del cliente (in base a tipologia e prezzo), confrontando le tariffe offerte dai principali Corrieri Italiani ed Internazionali. I servizi di comparazione sono disponibili anche via API.
- *PMI e e-commerce medio/piccoli*: piattaforma SendaPRO che funge da gestionale per le spedizioni attraverso l'integrazione diretta tra la maggior parte di soluzioni e-commerce, come Magento, Prestashop, Shopify e WooCommerce, e i principali corrieri. La piattaforma dà la possibilità di configurare in autonomia i servizi offerti secondo le proprie necessità e offre anche l'opportunità di pagare tramite fatturazione posticipata, in funzione delle proprie esigenze di business.
- *E-commerce medio/grandi*: integrazione con la logistica di Italmondo, in questo caso la piattaforma Sendabox consente ai clienti della logistica di ITLM di gestire direttamente il proprio magazzino e di distribuire le proprie spedizioni tra diversi Corrieri, ottimizzando le tariffe e garantendo la continuità del business in caso di cause di forza maggiore (per esempio, scioperi dei corrieri).

A breve sarà disponibile anche un'offerta last mile con servizi Same Day e Next Day, grazie alla partnership esclusiva con Delivery Now, società che si occupa di soluzioni logistiche dedicate all'e-commerce, in grado di lavorare in maniera flessibile e offrire una customizzazione dei servizi.

Inoltre, come parte integrante del servizio Sendabox, abbiamo il portale IoRitiro, un servizio che trasforma un normale esercizio commerciale in comode portinerie per la ricezione e gestione di pacchi e buste. IoRitiro conta su una rete di circa 2000 punti in tutta Italia; questo servizio rappresenta l'anello mancante della filiera logistica per e-commerce sul territorio italiano, permettendo di colmare le lacune tradizionali dei corrieri italiani, come per esempio le consegne oltre le 18:00 e nei weekend.





23 Netcomm, il Consorzio del Commercio Digitale Italiano

Netcomm, il Consorzio del Commercio Digitale Italiano, è il punto di riferimento in materia di **e-commerce** e **retail digitale** nel panorama nazionale e internazionale. Nato nel 2005, riunisce oltre 450 aziende composte da società internazionali e piccole-medie realtà di eccellenza. Netcomm promuove lo sviluppo dell'e-commerce e dell'evoluzione digitale delle imprese, generando valore per l'intero sistema economico italiano e per i consumatori.

I principali ambiti nei quali Netcomm è impegnato riguardano:

- lo sviluppo di **studi e ricerche** sul mondo dell'e-commerce;
- la promozione di **eventi e workshop**;
- la creazione di **gruppi di lavoro** che analizzano dal punto di vista economico e regolamentare le primarie industry dell'e-commerce e le tematiche funzionali più rilevanti, interfacciandosi mediante attività di **lobbying** con le autorità nazionali e internazionali;
- l'affiancamento delle aziende associate tramite un supporto **legale, fiscale e servizi convenzionati**;
- attività di **comunicazione e formazione** sul territorio nazionale;
- il sostegno all'**internazionalizzazione** delle aziende italiane;
- lo sviluppo delle competenze digitali dei **consumatori** e la creazione di strumenti a sostegno degli acquisti online quali il **Sigillo Netcomm**, che identifica i siti di e-commerce affidabili e di qualità.

Netcomm è tra i membri fondatori di E-commerce Europe, l'Associazione Europea del Commercio Elettronico, e della Federazione del Digitale, la federazione per lo sviluppo del digitale in Italia.

I servizi per i soci di Netcomm. Netcomm è una business community di e-commerce di primaria importanza a livello italiano e internazionale e offre l'opportunità alle aziende associate di vivere da protagoniste i principali avvenimenti del settore. I soci di Netcomm hanno la possibilità di usufruire di tutti i servizi messi a disposizione dal Consorzio, accedendo in anteprima o in esclusiva ad alcune iniziative.

I servizi di Netcomm

- Studi e ricerche
- Orientamento Economico, Legale e Fiscale
- Gruppi di lavoro
- Formazione Netcomm ACADEMY
- Lobbying e rappresentanza presso le istituzioni nazionali ed europee
- Business Partnership e Convenzioni
- Eventi
- Accesso agevolato al Netcomm AWARD
- Sigillo Netcomm e agevolazioni per il servizio Recensioni di Netcomm
- Conciliazione Paritetica
- Rassegna Stampa settimanale
- Occasioni di Networking con gli altri Soci

Il sigillo Netcomm

Netcomm HANDBOOK 2021 - Logistica & Packaging Sostenibili per l'E-commerce e il New Retail
Vietata la riproduzione, anche parziale



Sigillo Netcomm è il trustmark di qualità a supporto dei consumatori e delle aziende italiane. Il Sigillo Netcomm identifica i siti di e-commerce che offrono un **servizio di qualità, attento alle esigenze del cliente** e comunica al consumatore l'impegno di chi lo espone al rispetto dei diritti degli acquirenti.

Il Sigillo Netcomm viene rilasciato ai merchant richiedenti solo dopo l'attenta verifica degli aspetti legali del sito web e della volontà dell'azienda di tutelare il consumatore anche in tema di anticontraffazione del prodotto.

Il merchant che espone il Sigillo Netcomm diventa parte di una **rete di qualità** che conferisce valore al proprio business e al panorama dei siti e-commerce in Italia. Tramite il Sigillo Netcomm i consumatori hanno perciò la possibilità di riconoscere immediatamente **un negozio verificato e sicuro, grazie al ruolo *super partes* di Netcomm, nonché un merchant di qualità e degno di fiducia.**

Sigillo Netcomm inoltre è l'unico Sigillo che ha ottenuto riconoscimenti internazionali, diventando parte del **circuito europeo** creato da Ecommerce Europe: è sinonimo di trasparenza e affidabilità del merchant anche agli occhi dei consumatori stranieri.

Le tipologie di Sigillo:

- **Sigillo Netcomm**
- **Ecommerce Europe Trustmark**, a supporto delle vendite cross-border
- **Sigillo Netcomm Business Partner**, per identificare le aziende eccellenti di servizi business digitali
- **Servizio recensioni**





**Il digital hub italiano
per l'evoluzione delle imprese
verso i consumatori digitali nel mondo**

Via Chiaravalle, 8 - 20122 | Milano | MI | Italia

Tel: +39 02 5837 0580

Mail: segreteria@consorzionetcomm.it

Sito: www.consorzionetcomm.it

Facebook: Consorzio Netcomm

Twitter: @ConsNetcomm

LinkedIn: Consorzio Netcomm

Instagram: @consorzionetcomm

Telegram: Netcomm