

# I driver del servizio al cliente

*L'e-commerce impone lo sviluppo di nuovi modelli distributivi improntati alla relazione con il cliente e alla soddisfazione delle sue esigenze.*

di **Salvatore Ippolito**

Largo Consumo promuove direttamente la realizzazione o partecipa in qualità di partner, all'organizzazione di diverse tipologie di incontri (convegni, seminari, tavole rotonde ecc..) su temi di carattere produttivo, economico, gestionale, relazionale, aventi come riferimento la produzione in

di Netcomm **Riccardo Mangiaracina del Politecnico di Milano** ha approfondito il rapporto fra

vista positiva-  
acquisto on-line. Collocati presso supermercati e distributori di benzina lungo percorsi maggiormente frequentati i locker consentono di accrescere le occasioni di consegna. Inoltre, i locker gestiscono i ritorni, i pagamenti, di pagare in contanti. Per quanto riguarda la messaggistica sta sperimentando una soluzione a due vie; si invia un messaggio, viene data una finestra temporale di consegna e il cliente può accettare o scegliere soluzioni alternative. Il cliente non rimane deluso trovando un avviso di passaggio. Uno degli aspetti chiave delle promozioni è capire come un segnale di domanda si propaga lungo tutta la catena logistica, offrendo il servizio al cliente senza provocare rotture di stock. Per poter migliorare i livelli di servizio, ha spiegato Adorno, il demand forecasting è cruciale. Nel 2007 Tools Group ha iniziato a lavorare su una macchina che cerca di capire «qual è l'impatto promozionale all'interno di un segnale di domanda andando a fare l'analisi di tutte le promozioni pregresse, capendo quali sono le carat-

gli anni all'introdu-  
zione di stock che consentono di gestire 150 mila titoli in magazzino e l'evasione di circa il 70% degli ordini».

Quello che differenzia Cortilia dalle precedenti esperienze di vendita di grocery on-line, ha spiegato Porcaro, è il «modello a 'subscription e-commerce'». Questo consente di ottimizzare i processi per prodotti che hanno una shelf life inferiore ai quindici giorni. Inventato come market place attraverso il quale gli agricoltori potessero vendere i propri prodotti, Privalia è stato trasformato in base a un modello classico di retailer per semplificare gli aspetti relativi alla fatturazione ai piccoli produttori.

Nella conclusione dei lavori del convegno **Alberto Luisi** ha presentato l'esperienza di **Fermopoint**, una start up che offre un servizio legato alla mobilità delle merci acquistate on-line; è in pratica un network di negozi di prossimità che si rendono disponibili a ritirare e custodire pacchi conto terzi. Chi acquista prodotti on-line e ha problemi con il ritiro può dirottare gli acquisti sui punti del network che diventano punti del ritiro e che poi provvedono ad avvisare che la merce è arrivata. ■

# I driver del servizio al cliente

*L'e-commerce impone lo sviluppo di nuovi modelli distributivi improntati alla relazione con il cliente e alla soddisfazione delle sue esigenze.*

di **Salvatore Ippolito**

Largo Consumo promuove direttamente la realizzazione o partecipa in qualità di partner, all'organizzazione di diverse tipologie di incontri (convegni, seminari, tavole rotonde ecc.) su temi di carattere produttivo, economico, gestionale, relazionale, aventi come riferimento i rapporti tra la produzione in genere, la distribuzione e il consumatore finale. Trattandosi di temi strettamente collegati alla cultura della rivista, l'ideale, dal punto di vista informativo, sarebbe di poterne pubblicare, di tutti, una sintesi giornalistica. Non potendo ovviamente farlo, per ragioni di spazio, la redazione ne propone alcuni in questa serie di articoli, denominata **Gli Incontri di Largo Consumo**.

Percorso di lettura: [www.largoconsumo.info/012011/PL-0111-003.pdf](http://www.largoconsumo.info/012011/PL-0111-003.pdf) (Commercio elettronico, vendite dirette e a distanza)

Guarda la sintesi video dell'evento su:  
[www.youtube.com/largoconsumo](http://www.youtube.com/largoconsumo)

Un convegno organizzato nel febbraio 2015 a Milano da **Netcomm**, consorzio che ha come obiettivo di favorire la crescita e la diffusione del commercio elettronico in Italia, si è proposto come osservatorio per la comprensione dei problemi e delle soluzioni disponibili per la supply chain delle imprese e-commerce. Durante il convegno è stata presentata una ricerca sui servizi di consegna, esistenti, o ancora da sviluppare.

Introducendo il lavoro del convegno **Roberto Liscia**, presidente di Netcomm, ha spiegato come il consorzio si interroga sull'evoluzione della logistica «elemento fondamentale non solo nella relazione con il cliente ma col 'merchant'».

Nella logistica dell'e-commerce il cliente non deve più essere considerato il venditore ma il consumatore finale.

Si tratta di un cambio di paradigma che fa della logistica un «driver fondamentale di customer services e di relazione con il cliente perché il cliente considera la logistica come un parametro fondamentale della sua scelta d'acquisto e della sua relazione con il merchant».

Presentando lo studio «Una nuova logistica per l'e-commerce» Liscia ha posto l'accento sui cambiamenti avvenuti nei paradigmi del mercato e sulle proposte che Netcomm vuole avanzare alle istituzioni. Come, per esempio, la presentazione alla Camera dei Deputati di una analisi dell'evoluzione del commercio elettronico e della normativa che lo riguarda sia a livello nazionale sia a livello europeo. La logistica dell'e-commerce, ha concluso Liscia, influisce in termini di costo, di customer service, di capacità di offrire, trasportare e consegnare i prodotti in mercati diversi, di metodi di pagamento.

Presentando la ricerca

di Netcomm **Riccardo Mangiaracina** del **Politecnico di Milano** ha approfondito il rapporto fra e-commerce e logistica. In sintesi la ricerca ruota intorno al commercio elettronico, al contesto, alle innovazioni e ai temi caldi. Quello dell'e-commerce è un mercato che cresce a doppia cifra; nel 2014 il valore realizzato da siti con operatività in Italia (inclusi quelli di proprietà di multinazionali) ha superato il 13 miliardi (+17%). A crescere di più sono stati l'informatica e l'elettronica di consumo, l'abbigliamento, l'editoria. Cresce poco il grocery. Altri settori in crescita sono il food and wine gastronomico, ossia vino da enoteca e articoli di gamma medio alta, il design e la cosmetica.

## UNA LOGISTICA COMPLESSA

Dietro le iniziative legate all'e-commerce ci sono sia retailer e aggregatori on-line sia imprese tradizionali (46%). Se si analizzano i dati riguardanti chi vende prodotti «il 6% è composto da imprese produttrici e il 9% da imprese commerciali; oltre il 50% delle insegne della grande distribuzione non food presente in Italia ha un sito di e-commerce». In una bilancia commerciale dell'e-commerce, che in Italia è negativa, il commercio elettronico pesa il 3,5%, un valore molto basso rispetto a paesi come la Gran Bretagna, la Germania, la Francia. Si tratta di paesi che «sono accomunati da un'incidenza dei prodotti molto elevata» (i tre quarti mentre in Italia è il 46%).

La logistica dell'e-commerce «è molto di più della consegna all'ultimo miglio; il processo inizia molto prima e continua con il servizio post vendita». Una logistica che è molto più complessa di quella dei canali tradizionali, perché si movimentano singoli pezzi, il cliente di aspetta un livello di servizio elevato e tutte le attività di picking e packing sono a carico del merchant. Dal punto di vista organizzativo è fatta di assetto del sistema (possessione della rete distributiva e gestione delle scorte) e di processi operativi (picking e packing, consegna al cliente finale e post vendita). Inoltre, può avere una rete dedicata, condivisa, presentare gradi di ibridazione fra una e l'altra. Contrariamente a una convinzione diffusa l'automazione nel picking e nel packing non sono tipiche dell'e-commerce, perché le condizioni di mercato in espansione e di stagionalità non lo consentono. Anche i resi sono un tema fondamentale per alcuni settori, per esempio l'abbigliamento, dove possono arrivare al 30%.



Un momento del saluto introduttivo di Roberto Liscia, presidente Netcomm

A meritare attenzione in questo momento vi sono anche i servizi a valore aggiunto, l'export e la logistica per l'export. Per quanto riguarda i primi, la consegna a casa e l'assenza del destinatario sono il problema principale; se il cliente vuole avere sotto controllo il , chi fa la consegna vorrebbe evitare i costi di un secondo o terzo passaggio. Da qui lo sviluppo «di un'offerta che consente a chi acquista di scegliere fra diverse modalità di consegna». Sempre nell'ambito dei servizi a valore aggiunto si colloca la diffusione di servizi informativi.

Per quanto riguarda l'export Mangiaracina ha parlato di un mercato che nel 2014 valeva 2,6 miliardi di euro, con il 50% rappresentato dai servizi (turismo) e il 33% da abbigliamento. Fino a quando le destinazioni sono l'Europa, gli Stati Uniti, il Giappone, o la Russia ci si trova di fronte a mercati presidiati; le cose cambiano con i mercati dei paesi emergenti (per esempio la Cina), dove l'organizzazione e il controllo della logistica da parte dei venditori italiani sono carenti. L'ultimo tema affrontato da Mangiaracina è stato quello della multicanalità, «per questo occorre costruire modelli che possano supportare i processi d'acquisto del cliente».

## LE ATTESE DEI CONSUMATORI

Alle attese dei consumatori in termini di servizi ha dedicato il suo intervento **Giacomo Fusina**, titolare di **Human Highway**. Per Fusina il passaggio è quello da una logistica fatta dallo spingere sulla catena di vendita a una logistica fatta di una domanda dei consumatori. Alle nuove domande e ai bisogni latenti deve adattarsi e rispondere tutto il sistema.

Se si analizzano i comportamenti si rileva che chi lo fa «lo fa per sempre sostenuto dal grado di soddisfazione e dai benefici che riceve». Inoltre, fra i 16 milioni di acquirenti non esiste una differenza tra l'acquisto di prodotti e l'acquisto di servizi mentre clienti top, che muovono oltre il 50% dei pacchi, sono circa 3,5 milioni. Una ricerca condotta fra gli acquirenti internet ha evidenziato che quando le persone comprano «generalmente ricevono il prodotto a domicilio; solo il 6% sceglie di ritirare la merce in un punto»: una quota che però tende a crescere. C'è una omologazione dei tempi di consegna e più della metà degli acquirenti ricorda il nome del carrier «il brand dà fiducia, credibilità e promuove l'acquisto».

Le persone vengono avvisate della consegna in modi diversi in funzione della soluzione di consegna scelta. Si vuole la consegna in modo veloce, e per le modalità di ritiro le preferenze espresse sono diversificate. In caso di problemi, o per la richiesta di informazioni i tre quarti delle persone si rivolge al merchant, mentre un quarto si rivolge al carrier. Se in passato il sistema era fatto di «compro, pago on-line e poi lo ricevo a casa» oggi il sistema è diverso; ho modi diversi di navigazione, scelta e comparazione del prodotto, posso pagare con forme e modalità diverse e ottenere il prodotto con servizi aggiuntivi. L'evoluzione viene vista verso «un peso maggiore dei servizi di ritiro, cosa che dipende dal fatto che l'offerta sta maturando sia al fat-

to che avendo retail di massa le persone chiedono al sistema di funzionare in modo diverso».

C'è poi una crescente richiesta di 'consegne premium' «io non voglio solo che tu mi consegni un prodotto, voglio che ti attrezzi per darmi un servizio di consegna»; come la consegna su appuntamento, il concordare un luogo alternativo, la consegna al sabato e nelle ore serali. Le persone affermano di scegliere il servizio di ritiro perché è più comodo, perché preferiscono pagare alla consegna.

Moderata da **Armando Garosci**, giornalista di **Largo Consumo**, la tavola rotonda su **"I comportamenti del consumatore e l'evoluzione dei servizi"** ha visto la partecipazione di **Guido Rugginini**, operations director di **Ibs**, **Roberto Fumarola**, e-commerce strategist di **b2commerce & Qaplà**, **Luciano Traja**, network execution director di **Nexive**, **Francesco Valvano**, operations director di **Privalia Italia**, **Giovanni Papagno**, presidente di **San Marino Mail Italia**.

Quello su Internet è un commercio fatto di clienti che vogliono tutto, subito e gratuito perché a questo sono stati abituati. Tornare indietro è difficile, ha detto Rugginini. A questo deve abituarsi il corriere, che deve far fronte anche alla richiesta di nuovi servizi. Poiché la consegna fisica è importante Ibs mette a disposizione la possibilità di scegliere fra più punti di ritiro. In questo è vincente avere librerie di proprietà e le persone le scelgono perché vi associano il piacere di entrarvi. Il giudizio di Fumarola è quello di un commercio elettronico che riserva sorprese per quanto riguarda i comportamenti e le aspettative degli acquirenti. A sua volta Traja ha evidenziato che anche da parte dei carrier occorre un modo di pensare che sia orientato al b2c. E qui si registra una carenza sul fronte dell'ultimo miglio. Importante è anche la capillarità dei 'drop off point'. Nell'e-commerce la supply chain è complessa, ha commentato Valvano; il cliente diventa parte integrante del servizio, per cui ci deve essere una maggiore disponibilità nella fornitura del servizio. Si pensi alle aziende che operano nella multicanalità e alla collaborazione con retailer fisici, dove «la logistica diventa importante per creare relazioni di vendita». A sua volta Papagno ha evidenziato come chi vende in Paesi diversi deve tenere conto di come cambiano attese, desideri e comportamenti da parte dei consumatori e di conseguenza adattarvi la logistica. Per quanto riguarda il ruolo dei locker il giudizio di Papagno è che sono «importanti, ma hanno un costo».

Come affrontare gli aspetti della logistica e della customer experience? A questo tema hanno dato un contributo **Alessandro Cernigliaro**, chief operating officer e-commerce di **Banzai Commerce**, **Filippo Caresana** e **Michele Andreucci** di **QVC**, **Marco Porcaro**, ceo di **Cortilia**. Per **Cernigliaro**, la customer experience è importante dove sono diverse le modalità di vendita e le esigenze dei consumatori. Il modello di supply chain di **QVC**, ha spiegato **Caresana**, è basato sulla integrazione di tutto il ciclo e la vendita è basata sullo storytelling. A sua volta **Andreucci** ha parlato di una logistica costruita sulle esigenze del business e sulla daily routine. La scelta ►



*Il folto pubblico che ha partecipato al convegno.*

del logistic provider e del carrier è stata fatta in base alla capacità di gestire business simili; il carrier è uno solo per una propensione alla riconoscibilità, che è propria del pubblico femminile. Questo significa anche costi più competitivi e servizi a misura dei clienti. Di e-commerce dei freschi si occupa Cortilia, una start up nell'ambito del mercato agricolo.

Con 70 mila utenti iscritti, migliaia di consegne alla settimana e decine di aziende fornitrici la supply chain, ha spiegato Porcaro, è passata dal modello 'pick up delivery' al 'transit point delivery'. L'attenzione viene posta sul servizio attraverso l'home delivery con la gestione diretta e la pianificazione della flotta; la 'lean distribution', con la semplificazione e la standardizzazione in collaborazione con gli agricoltori e il 'just in time' per lo zero stock. Un modello logistico, ha continuato Porcaro, in cui è importante la gestione dell'ultimo miglio, che offre opportunità di sviluppo e per il quale è stato sviluppato un packaging adattato. A completare il modello, ha sottolineato Porcaro, vi sono la propensione degli acquirenti a condividere on-line le proprie esperienze e di acquisto e di consumo consapevole.

Un momento di confronto di esperienze fra alcuni testimoni dell'e-commerce ha visto la partecipazione di **Francesco Valvano**, operations director di **Privalia Italia**, **Catherine Balavoine**, supply chain presales consultant di **Generix Group Italia**, **Guido Rugginini**, operations Director di **IBS**, **Mauro Adorno**, Business Development Manager European e-commerce industry di **Tools Group**, **Marco Porcaro**, ceo di Cortilia, **Michele Andreucci**, Logistic Manager di **QVC** e **Luca Dozio**, Business Development Senior Manager di **TNT Italy**.

Se la logistica dell'ultimo miglio è quella che permette il contatto con il consumatore nell'e-commerce, ha sottolineato Balavoine, occorre porre attenzione anche sulla logistica del magazzino, «che deve essere molto flessibile per affrontare picchi di attività che non si possono anticipare, deve gestire ordini che sono molto variegati, perché composti da prodotti diversi fra loro per categoria, dimensioni, o data di scadenza. Per cui c'è la necessità di avere dei percorsi che consentano di miglioramento della qualità e la produttività».

In Francia, ha spiegato Balavoine esistono start up per la logistica dell'e-commerce che allestiscono dei magazzini dove preparano le merci per i merchant dell'e-commerce e gestiscono anche l'ultimo miglio. Balavoine ha poi raccontato l'esperienza di due aziende di arredamento e oggettistica per la casa. Un'azienda come **Maison du Monde**, per esempio, ha un magazzino in cui deve gestire sia degli ordini che provengono dai punti di vendita sia gli ordini del canale e-commerce che vogliono la consegna presso i negozi dell'insegna.

Dei locker ha parlato Dozio, una soluzione vista positivamente da chi acquista on-line. Collocati presso supermercati e distributori di benzina lungo percorsi maggiormente frequentati i locker consentono di accrescere le occasioni di consegna. Inoltre, i locker gestiscono i ritorni, i pagamenti, di pagare in contanti. Per quanto riguarda la messaggistica sta sperimentando una soluzione a due vie; si invia un messaggio, viene data una finestra temporale di consegna e il cliente può accettare o scegliere soluzioni alternative. Il cliente non rimane deluso trovando un avviso di passaggio. Uno degli aspetti chiave delle promozioni è capire come un segnale di domanda si propaga lungo tutta la catena logistica, offrendo il servizio al cliente senza provocare rotture di stock. Per poter migliorare i livelli di servizio, ha spiegato Adorno, il demand forecasting è cruciale. Nel 2007 Tools Group ha iniziato a lavorare su una macchina che cerca di capire «qual è l'impatto promozionale all'interno di un segnale di domanda andando a fare l'analisi di tutte le promozioni pregresse, capendo quali sono le carat-

teristiche che l'hanno dominata e capendo l'impatto sulla domanda. Risultano separati quindi il concetto di baseline da quelli che sono i vari uplift e i picchi di domanda legati alle promozioni». Oggi il sistema riesce a integrare i passaggi pubblicitari in modo da avere una visione corretta dell'uplift che una promozione genera all'interno della domanda complessiva. Il machine learning, ha concluso Adorno, «può essere una risposta efficace all'automazione del processo di supply chain planning, o a tematiche della marketing automation».

## FLESSIBILITÀ E ORGANIZZAZIONE

Un approfondimento ha riguardato aspetti come la scelta dell'affidamento della logistica, la comunicazione delle metodologie messe a disposizione nel delivery domiciliare e il modo in cui viene affrontata la 'long tail'. In quanto operatore che lavora nell'ambito delle flash sales tutto il processo in Privalia è molto stressato. In tutti i paesi in cui la società opera la scelta della gestione del magazzino, del confezionamento e del trasporto è stata affidata a operatori esterni; una scelta a favore della specializzazione. La comunicazione delle opzioni possibili nei servizi è importante, ma «alla fine è il cliente che sceglie, senza forzature». Alla coda lunga devono corrispondere modello flessibile e organizzazione; nel modello di business di Privalia non c'è una gestione dell'inventario complessa, la gestione della long tail viene fatta per conto delle aziende clienti, per gestire una parte del ciclo di vita particolarmente complessa.

I clienti, ha detto Andreucci, vengono ascoltati attraverso un call center composto da 250 persone. Il dialogo con i responsabili del call center consente di capire cosa i clienti vogliono; è su questa base che, in collaborazione con i supplier, vengono sviluppate le risposte alle esigenze dei clienti. Cosa, per esempio, vogliono le clienti di QVC quando ricevono il pacco? Per esempio «che il nastro adesivo sia in tinta con il pacco con il logo in evidenza e all'interno un quantitativo adeguato di riempitivo». Anche la grammatura dei cartoni è stata aumentata del 5% in seguito a segnalazioni ricevute dal carrier.

Il magazzino per l'on line di Ibs, ha raccontato Rugginini, è nato all'interno del magazzino tradizionale del gruppo Messaggerie. La crescita dei volumi delle vendite ha portato progressivamente alla crescita dello spazio dedicato e all'introduzione di soluzioni di automazione nella movimentazione dei colli con la logica del pick and pack. L'esperienza è stata fatta lavorando sul venduto, per passare con gli anni all'introduzione di «logiche di stock che consentono di gestire 150 mila titoli in magazzino e l'evasione di circa il 70% degli ordini».

Quello che differenzia Cortilia dalle precedenti esperienze di vendita di grocery on-line, ha spiegato Porcaro, è il «modello a 'subscription e-commerce'». Questo consente di ottimizzare i processi per prodotti che hanno una shelf life inferiore ai quindici giorni. Inventato come market place attraverso il quale gli agricoltori potessero vendere i propri prodotti, Privalia è stato trasformato in base a un modello classico di retailer per semplificare gli aspetti relativi alla fatturazione ai piccoli produttori.

Nella conclusione dei lavori del convegno **Alberto Luisi** ha presentato l'esperienza di **Fermopoint**, una start up che offre un servizio legato alla mobilità delle merci acquistate on-line; è in pratica un network di negozi di prossimità che si rendono disponibili a ritirare e custodire pacchi conto terzi. Chi acquista prodotti on-line e ha problemi con il ritiro può dirottare gli acquisti sui punti del network che diventano punti del ritiro e che poi provvedono ad avvisare che la merce è arrivata. ■