

Libro Bianco

Logistica e packaging per l'e-commerce

Le nuove prospettive

Lo scenario, i dati, le opinioni degli e-shopper e degli operatori italiani, i trend, le criticità e le opportunità della logistica e del packaging per lo sviluppo dell'e-commerce e del digital export italiano

Con il contributo di tutti i partecipanti al *Gruppo di Lavoro Netcomm Logistica per l'e-commerce 2020*: Accenture, BRT, Colzani Spa, Comieco, Cortilia, Dalani, Decathlon, DHL, Ealog, Eataly Net, ePrice, F.lli Carli, Fater, Fermo!Point, Fiege, Filo Blu, Geodis, Gruppo Basso, Gruppo Sinergia, Hachette Fascicoli, Hse24, IBS, IKEA, InPost, Justeat, Leroy Merlin Italia, Maxpho, m-dis, Milkman, MyBank, Neologista, Nexive, Politecnico di Milano, Poste Italiane, ProfumeriaWeb, Qaplà, Quality Box, Rajapack, Remedia, Rödl & Partner, San Marino Mail Italia, Selex Gruppo Commerciale, SportIT.com, TooEasy, XPOLogistics

15 gennaio 2018

Introduzione

L'e-commerce rappresenta il 10% del mercato retail nel mondo e il 5,6% in Italia. La logistica è il motore dell'e-commerce e uno dei principali fattori critici di acquisto per i clienti. Sul terreno della logistica si gioca il successo e la sostenibilità di ogni iniziativa di e-commerce ma anche lo sviluppo di nuovi servizi, nuovi attori, nuove filiere e nuovi modelli di business.

Lo sviluppo dell'e-commerce sta ridisegnando le filiere logistiche e produttive, i sistemi e i servizi di trasporto e consegna, le strutture e le tecnologie dei magazzini, i flussi multicanale di merci dei retailer, la logistica e la mobilità delle città, le tecnologie per il packaging, le normative e i sistemi doganali e fiscali per il commercio cross border.

Tutti gli stakeholder dell'e-commerce devono prendere atto delle opportunità e dei vincoli offerti oggi dai sistemi logistici affinché si possa sviluppare l'e-commerce in Italia e l'e-commerce dei prodotti italiani verso i Paesi esteri.

La pubblicazione curata dal Consorzio Netcomm è stata scritta con il contributo di oltre trenta aziende Socie del Consorzio Netcomm che rappresentano eccellenze nei diversi aspetti della logistica e dell'e-commerce. La pubblicazione si avvale di alcune ricerche di mercato originali condotte da Netcomm nel 2017.

Gli imprenditori e i manager nell'e-commerce potranno trovare nella pubblicazione una guida e molti spunti per migliorare la gestione e la propria offerta di servizi logistici. Gli imprenditori e i manager che lavorano nelle aziende e nelle filiere logistiche saranno stimolati a innovare, mentre i legislatori e le amministrazioni pubbliche potranno creare un nuovo quadro normativo per facilitare lo sviluppo dell'e-commerce, del digital export e la loro sostenibilità logistica.

Roberto Liscia
Presidente di Netcomm

Metodologia e ricerche di mercato

La pubblicazione è frutto del lavoro di confronto, ricerca e discussione gestito dal Consorzio Netcomm tramite un gruppo di lavoro avviato nella primavera del 2017 con più di trenta aziende Socie del Consorzio che rappresentano eccellenze nei diversi aspetti della logistica e dell'e-commerce. Il gruppo di lavoro e la pubblicazione si sono avvalsi di tre diverse ricerche.

Una ricerca di mercato su oltre 2.500 e-shopper italiani. L'obiettivo della ricerca è stato quello di indagare il vissuto, la soddisfazione e i desiderata in tema di servizi logistici e packaging da parte degli acquirenti online italiani. Alcune domande del questionario sono state mantenute uguali a quelle della ricerca svolta a fine 2015 e pubblicate da Netcomm in "Una nuova logistica per l'e-commerce. Dal locker al drone", al fine di poter rilevare i trend. I dati della ricerca sono stati ricavati da interviste eseguite online su un panel. Il campione è formato da individui di almeno 15 anni di età, residenti su tutto il territorio nazionale e rappresenta il segmento di popolazione effettivamente abitualmente acquisti online. L'universo d'indagine così definito si compone di 21 milioni di individui. I rispondenti sono stati contattati via e-mail il 26 maggio 2017 e il field si è protratto fino al 5 giugno con un recall sui non rispondenti il 31 maggio 2017. Il campione dei rispondenti è stato trattato per assicurare la qualità dei casi, escludendo le compilazioni distratte, le risposte incoerenti, le dubbie identità del compilatore, le compilazioni troppo frettolose. I rispondenti validi finali sono stati 2.464. La ricerca è stata condotta da Human Highway.

Una ricerca di mercato con 33 merchant italiani B2C che ha consentito di sondare anche il rapporto tra merchant e operatori di logistica, nonché aspetti inerenti l'e-commerce cross border. La dimensione del campione rende i dati indicativi, anche se la composizione del campione è stata equilibrata tra merchant online puri (sito proprio e marketplace) e multicanale con propri negozi, oltre a essere stata bilanciata con la categoria merceologica (15 categorie diverse) e la dimensione dell'azienda.

Infine, un'attività di confronto con le oltre trenta aziende Socie di Netcomm che hanno partecipato al gruppo di lavoro. Oltre a commentare i risultati delle ricerche sugli e-shopper e sui merchant il gruppo di lavoro, formato da più di trenta esperti di e-commerce e logistica, ha risposto a 10 domande strategiche di envisioning per cercare di stimare alcune possibili evoluzioni future. Al termine delle ricerche di mercato e degli incontri di discussione del gruppo di lavoro si è proceduto a redigere questa pubblicazione, avvalendosi anche di dati e studi già precedentemente pubblicati da Netcomm e da altre fonti. Netcomm ha inoltre redatto una seconda pubblicazione con i soli dati di sintesi relativi alla ricerca di mercato inerente agli e-shopper.

Ringraziamenti

Ringraziamo tutte le aziende Socie di Netcomm e le loro persone che hanno partecipato al gruppo di lavoro «Netcomm La logistica per l'e-commerce 2020»: Accenture, BRT, Colzani Spa, Comieco, Cortilia, Dalani, Decathlon, DHL, Ealog, Eatly Net, ePrice, F.lli Carli, Fater, Fermo!Point, Fiege, Filo Blu, Geodis, Gruppo Basso, Gruppo Sinergia, Hachette Fascicoli, Hse24, IBS, IKEA, InPost, Justeat, Leroy Merlin Italia, Maxpho, m-dis, Milkman, MyBank, Neologistica, Nexive, Politecnico di Milano, Poste Italiane, ProfumeriaWeb, Qaplà, Quality Box, Rajapack, Remedia, Rödl & Partner, San Marino Mail Italia, Selex Gruppo Commerciale S.p.A., SportIT.com, TooEasy, XPOLogistics.

Un ringraziamento alle aziende che hanno sostenuto e sponsorizzato la ricerca di mercato sui 2.500 e-shopper: Comieco, DHL, Fratelli Carli, Gruppo Basso, Poste Italiane, ProfumeriaWeb, Quaplà, San Marino Mail, XPO Logistica.

Un ringraziamento a tutto il Team Netcomm che ha lavorato a questo progetto, in particolare all'Avvocato Silvia Elia, che ha coordinato e redatto i paragrafi inerenti agli aspetti normativi e alla Dottoressa Francesca Bazzi che ha supportato le attività del gruppo di lavoro. Un ringraziamento particolare a Walter Trezek, Vice-Chair of the e-Logistics Working Group di Ecommerce Europe, che ha reso partecipe il gruppo di lavoro in merito alle attività a livello di EU che Ecommerce Europe sta svolgendo, in particolare riguardo l'armonizzazione dei sistemi logistici nazionali.

Un ringraziamento speciale a tutte le persone del gruppo di lavoro Netcomm che hanno dato il loro contributo alla redazione dei diversi paragrafi di questa pubblicazione, tra questi: Giovanna Boccenti (Rajapack), Isabella Capurso (Remedia), Sabrina Lucini (IKEA), Silvia Flaugnatti (San Marino Mail Italia), Marco Adamo (DHL), Vincenzo Cioffi (ProfumeriaWeb), Francesca Badesso (Gruppo Basso), Luigi Verderame (XPOLogistics), Fausto Benzi (Logistica Management).

Infine, un ringraziamento a Mario Bagliani, Senior Partner di Netcomm Services che ha coordinato il gruppo di lavoro «Netcomm Logistica per l'e-commerce 2020» e ha curato la redazione di questa pubblicazione.

Netcomm è il Consorzio del Commercio Elettronico Italiano, punto di riferimento in materia di e-commerce e digital transformation nel panorama nazionale e internazionale. Nato nel 2005, Netcomm annovera tra i suoi consorziati più di 300 aziende che rappresentano sia società internazionali, che piccole e medie realtà di eccellenza. Netcomm è tra i Paesi fondatori di Ecommerce Europe, l'Associazione Europea del Commercio Elettronico, nata con lo scopo di stimolare lo sviluppo del mercato dell'e-commerce a livello europeo.

Sommario

Lo scenario e i trend dell'e-commerce in Italia e nel mondo.....	7
Le caratteristiche e le performance della logistica per l'e-commerce	10
1) Gli ambiti e le peculiarità della logistica per l'e-commerce	10
2) Il ruolo della logistica nell'e-commerce e il livello di soddisfazione degli e-shopper	15
3) I costi della logistica per l'e-commerce e l'eterno dilemma del free shipping	20
4) I costi e la velocità di consegna per gli e-shopper italiani	22
I servizi di delivery e il nuovo last mile	25
5) Introduzione	25
6) I servizi di consegna e i servizi di ritiro	26
7) I servizi a valore aggiunto	33
8) La gestione del reso	39
Gli attori della logistica per l'e-commerce.....	42
9) Introduzione e mappa dei principali attori	42
10) Il ruolo degli spedizionieri e corrieri	44
11) La gestione del magazzino e i servizi logistici	47
12) La struttura dei magazzini e le tecnologie per la logistica	50
L'innovazione e i nuovi operatori.....	53
Il packaging per l'e-commerce.....	56
13) Le nuove valenze e i trend del packaging	56
14) Le opinioni degli e-shopper e dei merchant in tema di packaging	68
La logistica per la multicanalità e la nuova city logistics	71
15) La logistica per la multicanalità	71
16) I nuovi flussi logistici e la nuova city logistics	74
La logistica a supporto del Digital Export.....	79
17) Il Digital Export italiano	79
18) Le soluzioni e i modelli logistici per il digital export	81
19) L'interoperabilità dei sistemi logistici	88
Gli aspetti regolamentari e le proposte evolutive.....	90
20) Panoramica sul contesto regolamentare europeo	90
21) Criticità e aree di intervento del sistema dei trasporti	94
22) Il quadro regolamentare nazionale	96
23) Aspetti regolamentari dei prodotti alimentari, in particolare l'imballaggio	100
24) Profili fiscali e doganali nel commercio elettronico indiretto per l'export	102
Il ritiro delle apparecchiature elettriche ed elettroniche nell'e-commerce.....	106

25) Il mondo RAEE: distribuzione ed e-commerce	106
26) RAEE-commerce per la gestione dei resi	110
27) Conclusioni	114
<i>Le prospettive future e le direttrici di sviluppo</i>	115
<i>Netcomm, il Consorzio del Commercio Elettronico Italiano.....</i>	117

Lo scenario e i trend dell'e-commerce in Italia e nel mondo

L'e-commerce B2C ha raggiunto una quota pari a circa il 10% del commercio consumer mondiale. La vendita online di beni fisici ha superato in valore la vendita di servizi (turismo e trasporti, assicurazioni, ...) e rappresenta il 62% del totale e-commerce, mostrando anche tassi di crescita maggiori rispetto alla vendita online di servizi, in tutti i principali Paesi.

Il livello di sviluppo e le caratteristiche dell'e-commerce sono molto diverse da Paese a Paese. Il Regno Unito è la nazione che presenta la maggior penetrazione dell'e-commerce, ovvero le vendite online rappresentano più del 20% dei consumi. L'e-commerce ha quote di mercato tra il 10% e il 20% in molti altri Paesi, tra questi: Usa, Cina, Corea del Sud, Germania, Giappone, Francia e buona parte delle nazioni del nord Europa.

Le differenze tra i vari Paesi non consistono solo nei diversi livelli di penetrazione e di spesa online, ma anche negli stili di acquisto, nella tipologia di servizi di delivery preferiti, nella composizione del mercato degli operatori leader online.

Il valore dell'e-commerce B2C italiano nel 2017 è stimato dall'«Osservatorio E-commerce B2C, Netcomm - School of Management del Politecnico di Milano», in 24 miliardi di Euro, pari a circa il 6% degli acquisti degli italiani. Se consideriamo solo l'e-commerce dei prodotti, ovvero di quella parte di e-commerce che richiede una logistica e un packaging, il valore complessivo è di 12,2 miliardi di Euro, in crescita nel 2017 del 28% e pari al 52% del totale dell'e-commerce italiano. Il volume di consegne che ogni mese si muovono in Italia è stimato intorno ai 15 milioni di Euro.

Gli e-shopper italiani sono 22 milioni, in crescita del 10% rispetto al 2016. La percentuale di acquisti fatti da smartphone è pari al 25%, contro il 18% del 2016. Gli acquisti da tablet restano stabili all'8% come nel 2016. Informatica ed elettronica sono ancora la prima categoria per volume di acquisto degli italiani, seguita dall'abbigliamento. Tutti i settori registrano tassi di crescita molto alti.

Il saldo della bilancia commerciale dell'e-commerce italiano è negativo. Gli italiani comprano da siti stranieri per 5,9 miliardi di Euro, mentre gli stranieri comprano da siti italiani per 3,5 miliardi di Euro. Dopo il turismo, è l'abbigliamento la categoria più venduta online da siti italiani di e-commerce.

L'e-commerce italiano mostra ancora un'alta concentrazione dei volumi tra pochi grandi player e le dot.com, ovvero le aziende nate digitali per l'e-commerce, che rappresentano il 60% del mercato e-commerce italiano, mentre le aziende tradizionali che hanno sviluppato il canale digitale, rappresentano il 40%.

Il mercato italiano dell'e-commerce mostra tassi di crescita maggiori rispetto ai Paesi attualmente più penetrati dal canale digitale rappresenta perciò uno dei mercati più attrattivi. Molti player tradizionali stanno sviluppando il loro canale e-commerce e sviluppando politiche di integrazione dei canali fisici, sia lungo il percorso di acquisto sia ai fini dei servizi di consegna e reso.

Per l'Italia l'e-commerce è un'opportunità enorme, considerando anche il potenziale non sfruttato di digital export. Tre soli Paesi, vicini e già importanti per l'export italiano, ovvero Francia, Germania e Uk, rappresentano da soli oltre il 60% del mercato e-commerce europeo. I Paesi Europei, in particolare quelli del nord, hanno quote di acquisti online alte ed elevata propensione all'acquisto cross border in siti di e-commerce europei (il 18% dell'e-commerce europeo è cross border tra nazioni europee). I due maggiori mercati mondiali dell'e-commerce, Cina e USA, hanno sete dei prodotti italiani e buona parte dei Paesi dove si sta generando nuova ricchezza (Cina, India, Indonesia, Usa, Emirati Arabi, ...) vede l'e-commerce come il principale canale verso il quale si sta indirizzando la nuova domanda. Per l'Italia quindi l'e-commerce può rappresentare una leva di sviluppo importante. I servizi logistici, in particolare quelli per il digital export, così come gli aspetti normativi connessi al

trasporto e all'export, potranno risultare nei prossimi anni un punto di forza o di debolezza per lo sviluppo del made in Italy.

In Europa e nel mondo la categoria merceologica più venduta online è l'abbigliamento con i suoi accessori, seguita dall'elettronica di consumo. Il valore dell'e-commerce in molti settori e in molti mercati geografici ha raggiunto quote del 30% o del 40% del mercato complessivo ed è immaginabile che alcune categorie possano raggiungere nei prossimi anni anche quote superiori al 50%. In Italia l'elettronica di consumo è ancora la prima categoria per valore online, con un'incidenza del 21% sul valore complessivo del mercato. Altre categorie stanno avendo una crescita delle vendite online molto rilevante, tra queste l'arredamento e l'home living, il food & grocery, i medicinali.

Negli anni si è assistito a come la crescita del mercato e-commerce nei diversi settori e Paesi sia direttamente condizionata dalla disponibilità dell'offerta, ovvero quando in un Paese un grande operatore e-commerce lancia una nuova categoria merceologica o quando nascono nuovi operatori di successo, il mercato e i consumi online in quella categoria si sviluppano. Segno che ogni categoria, in ogni Paese del mondo, ha un potenziale di sviluppo molto elevato.

Le diverse categorie merceologiche avendo caratteristiche fisiche diverse richiedono logistiche diverse. Per alcune categorie merceologiche ad esempio sono necessari servizi specifici di installazione o di ritiro dell'usato e quindi processi adeguati e operatori specializzati. Inoltre, il rapporto tra il valore della merce e il suo peso consente alle varie categorie merceologiche di assorbire in modo diverso i costi logistici, richiedendo quindi approcci commerciali e servizi logistici ad hoc.

Lo sviluppo dell'e-commerce nelle diverse categorie avviene anche via via che i merchant e i loro partner logistici riescono a individuare le corrette soluzioni logistiche. Ad esempio, sono in fortissima crescita le vendite di mobili e di tutti i prodotti per la casa, settore che ha richiesto la messa a punto di soluzioni di imballaggio e di trasporto dedicate. È in fortissima crescita anche il settore della vendita di gioielli e dell'orologeria di alta e altissima gamma, con consegna a casa, per il quale gli operatori hanno dovuto individuare soluzioni logistiche adeguate. Lo stesso settore dell'abbigliamento che abbiamo visto essere il più venduto online ha richiesto servizi e imballaggi particolari, ad esempio per la consegna dei capi spalla, piuttosto che per la gestione dei resi che spesso richiedono piccoli interventi di stiratura e piegatura, ovvero reparti in magazzino dedicati.

In molti settori sono proprio gli aspetti logistici la vera sfida per lo sviluppo dell'e-commerce B2C. Ad esempio, il food del fresco e freschissimo deve rispondere a normative di stoccaggio, imballaggio, etichettatura, dogana e trasporto specifiche. Tra questi, i prodotti alcolici, alcuni tipi di profumi, i prodotti confezionati ad alta pressione (ad esempio, gas medicinali), alcuni prodotti chimici per il giardinaggio e per tante altre categorie che richiedono filiere, servizi e attori logistici specializzati.

Un esempio di settore online, guidato dallo sviluppo di nuovi servizi e nuovi operatori logistici, è quello del food delivery, in particolare il segmento del cosiddetto Ready to eat, che vede tra gli operatori leader, ad esempio, nomi famosi come Deliveroo e Foodora, o quello del Ready to cook, rappresentato, ad esempio, da Quomi. In questi segmenti di mercato, i nuovi operatori hanno ridisegnato interamente la filiera e il modello logistico e selezionato i prodotti e i produttori insieme ai loro ristoratori in funzione delle loro caratteristiche logistiche di "deliverabilità". Hanno sviluppato imballaggi dedicati, reti di biker e sistemi di tracking dell'ordine specifici. Grazie alla disponibilità di questi nuovi modelli e servizi logistici, il settore ha tassi di sviluppo molto rapidi e ha raggiunto valori rilevanti anche in Italia.

Se analizziamo come i grandi player dell'e-commerce hanno avuto successo e come stanno oggi difendendo le loro quote di mercato, vediamo che la logistica gioca un ruolo chiave. Sembra quindi

che il territorio competitivo della logistica e della delivery sia uno dei territori più importanti dove si gioca la battaglia dell'e-commerce e del retail del futuro. I marketplace diventano hub di servizi digitali e logistici, ridefinendo gli standard logistici dell'e-commerce e giocando sempre più al rialzo, per valorizzare i volumi raggiunti nonché alzare barriere all'ingresso per i nuovi operatori.

Nel luglio 2017, Amazon ha lanciato in USA il programma The Hub, un'offerta di parcel delivery locker da posizionare all'ingresso di condomini e palazzi uffici. I locker (armadi elettronici a scomparti, dove è possibile ritirare il proprio acquisto digitando un codice personale e pagando con carta di credito) di Amazon Hub non saranno a disposizione solo delle vendite e quindi delle consegne fatte da Amazon, ma saranno a disposizione di tutti i merchant. Con questo servizio, Amazon ha anticipato lo sviluppo della capillarità delle reti di locker, proponendo già da subito una soluzione che sembra un punto di arrivo per il modello dei locker: un locker in ogni edificio. Amazon disporrà inoltre dei dati inerenti alle consegne dei singoli condomini e del palazzo, nonché avrà posizionato un sistema di comunicazione dotato di tante interfacce (touch screen, Pos, ...) in ogni condominio. Dove il locker condominiale avrà una sostenibilità, Amazon disporrà di un asset di accesso, ovvero di un last mile logistico, eccezionale e con il quale tutti gli altri merchant e sistemi di delivery dovranno confrontarsi. Nell'ottobre 2017 sempre Amazon in USA ha lanciato Amazon Key una serratura elettronica governabile da smartphone, da installare sulla porta di casa insieme a una telecamera. Il sistema consente di gestire da remoto l'arrivo del corriere o di dare al corriere stesso l'autorizzazione ad aprire la serratura di casa.

L'importanza della logistica è ancora più evidente nei modelli di e-commerce multicanale, ovvero di unified commerce, dove i processi commerciali con il cliente, prima e dopo l'acquisto, possono avvenire sia nei canali digitali sia nei negozi tradizionali. Per questi modelli, i retailer e i loro partner logistici devono sviluppare nuovi flussi di merci e il negozio assume anche un nuovo ruolo logistico.

Infine, dobbiamo ricordare anche lo sviluppo dell'e-commerce B2B che da un lato richiede anch'esso un ridisegno dei modelli logistici e dall'altro tende sempre più ad assomigliare all'e-commerce B2C, andando quindi ad alimentare l'enorme flusso che si è spostato dalle filiere logistiche tradizionali alle nuove filiere dell'e-commerce.

Le caratteristiche e le performance della logistica per l'e-commerce

1) Gli ambiti e le peculiarità della logistica per l'e-commerce

I processi e gli ambiti che interessano la logistica per l'e-commerce, così come i settori e gli attori coinvolti, sono molti. In tutti i diversi ambiti, la logistica per l'e-commerce ha delle specificità significative. Nel retail tradizionale la logistica gestisce e movimentata ordini diretti a distributori e negozi, quindi ordini con dimensioni, imballaggi, tipologie di mezzi e modalità di consegna idonei a una logistica B2B. Nell'e-commerce B2C, gli operatori logistici e i processi di magazzino lavorano ordini e preparano spedizioni dirette al cliente finale. Gli spedizionieri e i corrieri devono consegnare a casa dei clienti, o presso altri punti di consegna e ritiro. Gli ordini hanno dimensioni molto più piccole rispetto al retail tradizionale e richiedono tempi di lavorazione e delivery molto più rapidi. Sono diverse rispetto al retail anche le tipologie di imballaggi, le modalità di consegna e i sistemi informativi a supporto. Anche nell'e-commerce B2B mediamente le spedizioni sono di dimensioni minori e i tempi sono ridotti.

Il last mile logistico, ovvero la consegna al cliente, è forse l'elemento più caratterizzante la logistica per l'e-commerce ed è anche uno degli elementi di maggior cambiamento non solo per i corrieri, ma anche per gli impatti che l'e-commerce sta generando sui sistemi di viabilità e logistici delle città, nonché sui servizi e sui processi di gestione del ciclo di vita degli imballaggi.

Consegnare le merci direttamente ai clienti non è facile e la consegna al cliente finale è uno dei campi di battaglia principali dell'e-commerce. Vedremo nei prossimi capitoli come si stanno sviluppando sistemi innovativi e specifici per le esigenze dell'e-commerce.

L'e-commerce B2C è inoltre caratterizzato dal diritto di reso per il cliente, entro 14 giorni per legge. I resi costituiscono un altro elemento chiave sia per il cliente sia per le difficoltà di gestione da parte dei sistemi logistici. La gestione dei resi costituisce un'altra componente del last mile logistico e il reso genera flussi di reverse logistics che interessano di nuovo processi di imballaggio, di trasporto, di magazzino e servizi informativi a supporto. Il reso è anche una leva competitiva chiave per i merchant.

Fanno parte dei sistemi logistici anche i sistemi di Payment che possono chiudersi al momento in cui il cliente effettua un ordine, o quando il cliente riceve/ritira la spedizione, tramite un corriere, o presso un locker o un negozio. Da notare anche che in alcuni modelli e in alcune categorie merceologiche, come ad esempio i prodotti alimentari sfusi o al taglio, il valore dello scontrino finale può risultare diverso rispetto a quello mostrato al momento dell'ordine. In questi casi il flusso di chiusura dell'ordine e del pagamento richiede accorgimenti e processi specifici.

Un altro elemento chiave nella logistica per l'e-commerce sono i servizi di customer care che vengono usati dai clienti nelle fasi di post-vendita soprattutto per gestire la consegna della spedizione o i resi. Tale specificità crea una connessione fortissima tra la gestione del last mile logistico (consegna e reso) e il customer care. I servizi informativi e di gestione della delivery giocano quindi un ruolo chiave e un ruolo crescente nell'interazione e nella soddisfazione del cliente finale, ma anche nella riduzione dei costi di customer care.

Anche la fabbrica è impattata dall'e-commerce. Ad esempio, le modalità di imballaggio primario, secondario (il raggruppamento di un certo numero di unità di vendita) e terziario (l'imballaggio concepito in modo da facilitare la logistica e il trasporto di un certo numero di unità di vendita o di imballaggi secondari) sono pensate per le consegne presso distributori e negozi che poi consegneranno ai clienti finali i prodotti negli imballaggi primari (il rivestimento che confeziona il singolo prodotto). Per l'e-commerce, a seconda dei diversi settori e prodotti, nonché del modello

logistico, il mix di tipologie di imballaggi e il loro ruolo può richiedere degli adattamenti, sia per ridurre i costi di lettura e movimentazione in entrata e in uscita dal magazzino, sia per soddisfare le esigenze di trasporto anche del singolo prodotto al cliente finale. I produttori devono considerare il rapporto peso volumetrico in uso presso i principali corrieri e definire pack primari ottimizzati. Anche i sistemi di etichettatura dei prodotti e degli imballaggi è impattata dalle esigenze dell'e-commerce. Ad esempio, i codici doganali non sono sempre facilmente identificabili.

L'e-commerce inoltre facilita e velocizza il ciclo dell'ordine end-to-end e, insieme allo sviluppo di sistemi produttivi sempre più intelligenti e flessibili, facilita lo sviluppo di sistemi di produzione personalizzata dei prodotti sulle esigenze dei singoli clienti.

Nel caso di e-commerce multicanale, ovvero dove il negozio fisico del brand/retailer ha un ruolo nelle fasi di acquisto o consegna, o nei processi di gestione del reso, i flussi logistici tradizionali sono totalmente modificati e anche i processi e le strutture del negozio sono impattati. Il negozio oltre a essere il punto dove il cliente va a ritirare il prodotto comprato online (click & collect), o dove il cliente va a pagare e a ritirare il prodotto prenotato online (reserve & collect), può fungere anche da magazzino locale da cui evadere l'ordine e-commerce quando, ad esempio, il magazzino centrale è in stock-out. Il negozio può anche essere il luogo dove il cliente si reca per effettuare un cambio merce o un reso. Nascono quindi nuovi flussi logistici di merce da e per il negozio che deve quindi adattare la propria organizzazione, i sistemi informatici e di cassa.

Nel caso di e-commerce cross border, quando cioè l'ordine viene spedito a un cliente all'estero, la logistica e l'amministrazione vendite ha impatti e peculiarità molto rilevanti. Anche in questo caso, le aziende venditrici, i loro partner logistici e di trasporto, gli uffici doganali, le normative inerenti i trasporti di prodotti specifici, i sistemi fiscali locali (ad esempio, le tasse sul consumo) erano e sono organizzate per i flussi B2B. La frammentazione dei volumi in tante spedizioni piccole e con tanti destinatari diversi, pone problemi di gestione agli uffici doganali e fiscali, richiede modelli logistici appositi (che verranno descritti nel capitolo dedicato al cross border), richiede la conoscenza delle peculiarità del last mile dei diversi Paesi e infine pone problemi molto rilevanti nella gestione dei resi.

Bisogna ricordare anche che nell'e-commerce gioca un ruolo fondamentale il modello del dropshipping, ovvero un modello di vendita e logistico grazie al quale il merchant vende un prodotto a un utente finale, senza possederlo materialmente nel proprio magazzino; il venditore trasmetterà l'ordine al fornitore, che in questo caso viene chiamato "dropshipper", il quale spedisce il prodotto direttamente all'utente finale. In questo modo, il venditore si preoccupa esclusivamente di pubblicizzare i prodotti, senza le relative incombenze legate ai processi di imballaggio e spedizione che invece sono a cura del fornitore. Il modello del dropshipping è tipico dell'e-commerce e in USA rappresenta una quota rilevante dell'e-commerce ed è utilizzato da molti grandi retailer. Anche in Italia, alcuni grandi retailer hanno quote di vendita in dropshipping del 40%. I merchant che usano il dropshipping o agiscono da dropshipper, devono dotarsi di funzionalità applicative specifiche (in parte già incluse nelle piattaforme di e-commerce), ma anche in questo modello gli aspetti normativi, in particolare per le vendite cross border, non sono ancora adeguate al rapido sviluppo dell'e-commerce.

Proviamo a riepilogare i principali ambiti e alcune peculiarità della logistica per l'e-commerce:

- Produzione
 - Imballaggi ed etichettature specifici per l'e-commerce
 - Dimensione prodotti e imballaggi che ottimizzano il rapporto peso volume, in accordo con i corrieri internazionali
 - Riduzione dei tempi di order processing grazie agli ordini generati digitalmente dal cliente
 - Produzione personalizzata sul singolo ordine generato digitalmente dal cliente

- ...
- Strategie hub & spoke di distribuzione dei magazzini e delle scorte
 - Nuove logiche di magazzini centrali e periferici per servire l'e-commerce, da parte di produttori e logistici
 - Ruolo crescente dei magazzini di prossimità per gestire il last mile
 - Inclusione dei singoli negozi nel sistema di magazzini centrali
 - Evoluzione da magazzini separati per i diversi canali a magazzini comuni, per ottimizzare stock e costi operativi con volumi e automazione
 -
- Logistica in entrata, strutture e processi di magazzino
 - Gestione avanzata di ogni aspetto del magazzino per governare i tempi, che devono essere rapidissimi e governare i costi della logistica per l'e-commerce
 - Strutture, logiche di magazzino e layout specifici in funzione del picking per l'e-commerce
 - Processi specifici per la ricezione e la gestione dei resi, con anche peculiarità a seconda dei settori
 - Inventari automatici per ridurre i rischi di stock out
 - Gestione del punto di riordino rigorosa anche alla luce della stagionalità dell'e-commerce
 - ...
- Payment
 - Sistemi di pagamento alla consegna, con corrieri, locker, soggetti terzi (ad esempio, parcel store, tabaccherie, ...)
 - Chiusura del pagamento dopo il pick & pack dell'ordine e la pesatura specifica (alcune tipologie di food, i modelli di e-grocery che usano store diversi e con prezzi diversi, ...)
 - ...
- Preparazione dell'ordine
 - Tempi rapidissimi di lavorazione ordini e spedizioni
 - Tecnologie avanzate per gestire il pick & pack
 - Automazione di magazzino
 - Nuovo ruolo dell'imballaggio
 - Stagionalità dell'e-commerce con conseguenti picchi
 - Forte necessità di integrazione con merchant e corrieri
 - Precisione degli orari di ritiro delle spedizioni da parte dei corrieri
 - ...
- Trasporto e consegna
 - Progressiva riduzione dei tempi di consegna
 - Sviluppo di nuovi modelli e nuovi servizi fisici per gestire il last mile, sia per le consegne (a casa, in ufficio, ...) sia per il ritiro di prossimità (nel negozio del brand/retailer, in edicola, locker, ufficio postale, ...)
 - Nuovi possibili ruolo dei negozi nella gestione del last mile
 - ...
- Servizi di installazione, ritiro e gestione usato
 - Integrazione dei servizi di installazione nelle offerte e-commerce
 - sviluppo di nuove reti di servizi di installazione
 - ...
- Sistemi informativi e di tracking
 - Sistemi di tracking avanzato su App mobile

- Totale integrazione end-to-end dal cliente al merchant, integrando ogni attore della filiera logistica
- Sviluppo di standard e interoperabilità tra attori della filiera logistica
- ...
- Gestione dei resi
 - Sviluppo di nuovi modelli e nuovi servizi per gestire e valorizzare il reso
 - Processi specifici per la ricezione e la gestione dei resi, amministrativi e in magazzino, velocissimi per facilitare la chiusura del reso con il cliente e la restituzione dei soldi
 - Nuovi sistemi di imballaggio specifici per la gestione dei resi
 - Etichettature per il reso in ogni spedizione
 - ...
- Imballaggi e gestione del loro ciclo di vita
 - Nuovi ruoli strategici e funzionali dell'imballaggio
 - Nuovi imballaggi lungo l'intero ciclo di vita del prodotto per il canale e-commerce per ottimizzare i costi logistici specifici
 - Aumento del consumo di imballaggi
 - Aumento dei volumi degli imballaggi che si spostano tra i Paesi al crescere dell'e-commerce cross border
 - Nuove tecnologie di imballaggio specifiche per l'e-commerce
 - Nuovo ciclo di vita finale degli imballaggi usati che si spostano dai negozi e luoghi commerciali alle abitazioni e luoghi residenziali
 - ...
- Customer Care
 - Alta incidenza sia pre-sales sia post-sales per aspetti inerenti la consegna e la gestione dei resi
 - Forte integrazione tra sistemi informativi logistici e customer care
 - ...
- Amministrazione vendite
 - Gestione dell'ordine automatizzata fino al magazzino
 - Alti volumi di transazioni con importi da vendita al dettaglio
 - Gestione dei resi
 - ...
- Dropshipping
 - Funzionalità specifiche per la gestione logistica dropship
 - Normative nazionali e cross border per il dropship
 - ...
- City Logistics
 - Spostamento dei volumi di merci che entrano nelle città, dai negozi e luoghi commerciali alle abitazioni e luoghi residenziali
 - Nuovo mix di mezzi di consegna e gestione avanzata con Smart Tech
 - Nuovo ciclo di vita finale degli imballaggi usati
 - ...
- Nuove valenze anche logistiche per il negozio con l'e-commerce cross canale
 - Processi, organizzazione e sistemi informativi per la gestione delle vendite, della cassa e dei magazzini, integrati con sistemi centrali e di e-commerce
 - Nuovi flussi da e per il negozio, sia verso i clienti finali, sia verso altri negozi
 - ...

- Digital export ed e-commerce cross border
 - Modelli di gestione del digital export
 - Scelta dei fornitori logistici
 - Servizi di last mile specifici per i diversi mercati
 - Servizi e processi doganali
 - Gestione delle imposte locali sui consumi
 - Normative e documentazione per il trasporto
 - Normative e documentazione per l'export
 - Gestione dei resi cross border
 - ...

Questo lungo elenco rende evidente come la logistica per l'e-commerce sia articolata e complessa e richieda competenze, investimenti e innovazioni sia da parte dei merchant sia da parte dei tanti attori coinvolti nelle filiere e nei servizi logistici.

2) Il ruolo della logistica nell'e-commerce e il livello di soddisfazione degli e-shopper

La logistica e i servizi di delivery offerti ai clienti sono innanzitutto uno degli elementi chiave dell'offerta di un e-commerce. Questi elementi influenzano le scelte di acquisto. Gli elementi chiave dell'offerta di servizi logistici è comunicata dagli e-commerce di maggior successo nell'home page, proprio perché il potenziale nuovo cliente possa da subito prendere atto dei tempi e costi di consegna, nonché delle modalità di gestione dei resi.

Gli elementi che interessano i clienti sono molti e verosimilmente in crescita via via che gli e-shopper diventano più esperti. Tra questi:

- I tempi di consegna complessivi
- La disponibilità di servizi di ritiro alternativi alla consegna
- I costi per il cliente della consegna/ritiro, oppure l'importo minimo dell'ordine per la consegna gratuita, non sempre offerta
- I servizi a valore aggiunto per coordinare il momento della consegna (avviso di consegna, slot orari, ...)
- Le modalità di gestione della tentata consegna
- I servizi a valore aggiunto per specifiche esigenze (pagamenti alla consegna, consegna al piano, installazione, ritiro usato, ...)
- La possibilità di scegliere o personalizzare l'imballaggio
- La possibilità di inserire messaggi personalizzati nella spedizione per la regalistica
- Le modalità di gestione del reso, ovvero se il merchant offre servizi e informazioni per facilitare il reso
- Le modalità di monitoraggio (tracking) dell'ordine e i servizi di customer care
- Il corriere utilizzato che è anch'esso un elemento che interessa i clienti finali.

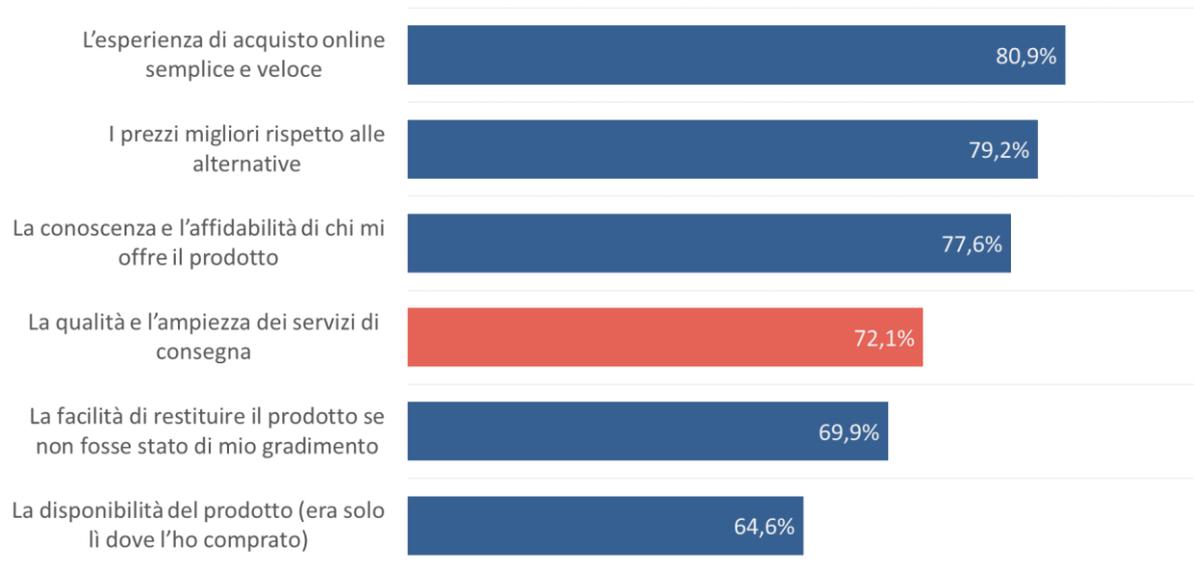
Secondo la ricerca Netcomm con 2.500 e-shopper, la qualità e l'ampiezza dei servizi di consegna è molto rilevante nelle decisioni di acquisto per il 72% degli e-shopper ed è l'elemento specifico più rilevante dopo i prezzi dei prodotti (79%) o elementi più generali come l'esperienza e la fiducia complessiva, che a loro volta sono in parte costruiti con la qualità dei servizi logistici. L'importanza del servizio di consegna è simile per uomini e donne. L'importanza di tutti i fattori tende ad aumentare con l'età ed è massima nel range 45-54, nel quale si trovano gli acquirenti a più alto potenziale di spesa.

I tempi e il costo della consegna sono le due variabili di gran lunga più importanti quando si effettua un acquisto online: più della metà del campione si informa in fase di acquisto su questi due aspetti. Un acquirente su quattro dichiara di fare attenzione alle "modalità di restituzione dell'acquisto" mentre quasi un acquirente su sei non presta attenzione ad alcuna caratteristica relativa al sistema di consegna e reso. Altri servizi hanno percentuali di interesse da parte dei clienti importanti, ad esempio poter scegliere slot di orari per la consegna (12%), o poter scegliere di ritirare la consegna in un punto di ritiro (8,2%).

Anche l'imballaggio è un aspetto molto rilevante per il cliente finale (7,8%) e gioca un ruolo articolato per il cliente, ovvero, conta l'aspetto funzionale (protezione della merce, facilità di apertura, ...), ma conta anche l'aspetto estetico e comunicativo (bellezza e personalizzazione), e sempre di più anche la sua sostenibilità ambientale.

Il peso dei servizi di consegna nelle decisioni d'acquisto (% Voti da 8 a 10)

% VOTI DA 8 A 10 – BASE: ACQUIRENTI ULTIMI 3 MESI



FONTE NETCOMM 2017

Valutazione preacquisto del servizio di consegna e imballaggio

PENETRAZIONE – BASE: ACQUIRENTI ULTIMI 3 MESI



FONTE NETCOMM 2017

Ogni singolo aspetto logistico dell'e-commerce ha una valenza sul cliente. Nel commercio a distanza, il dover aspettare il prodotto che si è comprato genera sicuramente, almeno nei primi acquisti, un certo stato di stress, così come l'incertezza sugli orari di consegna e anche il dover pagare l'ordine. Sono tutte novità portate dall'e-commerce. Nei canali tradizionali, siamo abituati a entrare in

possesso del prodotto che compriamo subito dopo averlo pagato e ci portiamo a casa il prodotto con i nostri mezzi. La velocità e la qualità dei servizi di consegna e di gestione del reso, così come tutti i servizi informativi di gestione della consegna servono a ridurre o a eliminare questi customer stress e facilitare la vendita.

La frase riportata in alto nelle home page dei grandi marketplace “Consegna in 24 ore e reso gratuito in tutta Italia” è uno degli elementi del loro successo. In UK, il mercato digitale più evoluto al mondo, il 40% degli e-shopper cerca e legge le informazioni inerenti alla consegna e ai resi prima di iniziare il percorso di acquisto su un nuovo sito e solo in misura minore cerca queste informazioni dopo aver iniziato la navigazione o al check out (Fonte: IMRG Delivery Review). Altre fonti ci indicano che le prime ragioni per le quali un e-shopper scrive una recensione su un acquisto, positiva o negativa, sono inerenti alle spedizioni.

Se indaghiamo sulle 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%) (Netcomm - Human Highway, Net Retail 2016). Possiamo 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 non del proprio Paese. Nell’e-commerce cross border si aggiungono anche possibili timori in merito agli eventuali costi doganali o per tasse sui consumi. Timori e complessità che si trovano anche nella gestione dei resi. Gli e-commerce devono quindi essere molto chiari su ogni aspetto inerente i servizi di consegna e per le vendite cross border dovranno essere dedicate delle sezioni per ciascun Paese al fine di rendere chiaro al cliente che il merchant conosce bene come consegnare e gestire le spedizioni ai clienti in quel Paese.

I comportamenti di acquisto e le modalità con le quali si vuole entrare in possesso dei prodotti sono molto diverse tra gli e-shopper. Non è più sufficiente disporre di un buon servizio rapido di delivery, bisogna disporre di servizi di consegna e di servizi di ritiro, bisogna disporre di diverse modalità per coordinare il last mile e il momento esatto della consegna.

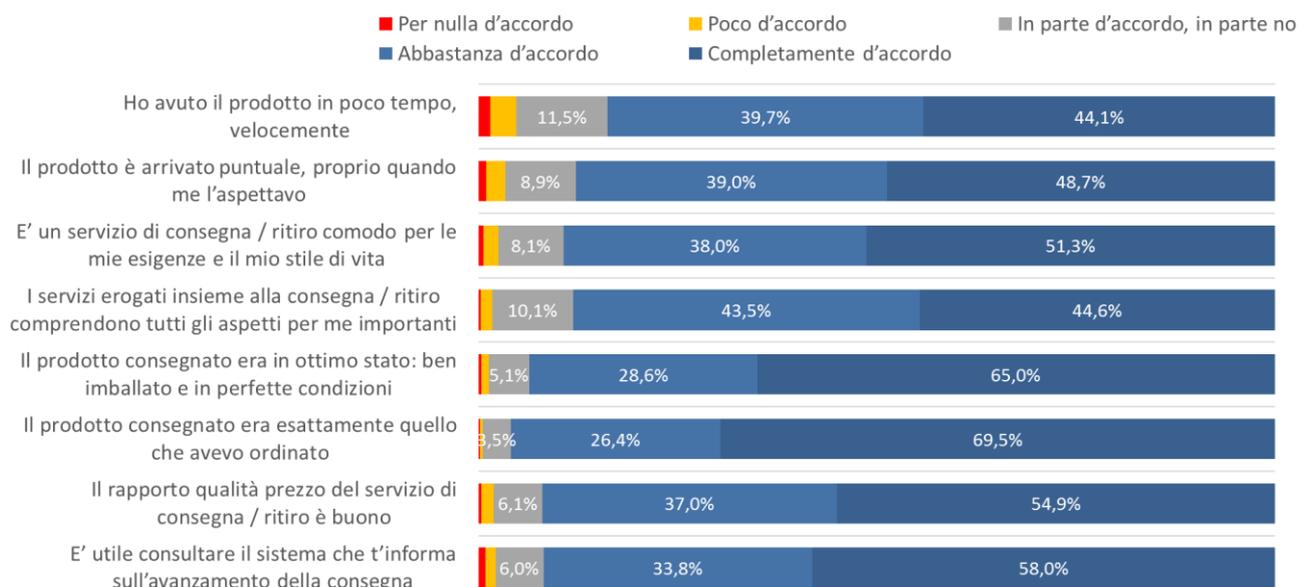
Secondo quasi il 70% dei merchant intervistati da Netcomm, offrire ai clienti molte diverse tipologie e servizi di consegna aiuta le vendite, mentre solo il 24% ritiene che sia controproducente e confonda il cliente.

Secondo il 51% del panel di esperti che ha supportato il gruppo di lavoro Netcomm, la velocità di consegna è e rimarrà l’elemento di servizio più richiesto dai clienti, mentre il 48% del panel ritiene che con lo sviluppo di nuovi servizi informativi e di gestione intelligente della consegna/ritiro, la velocità di consegna ridurrà la sua importanza.

I servizi logistici per l’e-commerce generano in Italia un’alta soddisfazione. Possiamo vedere dalla ricerca Netcomm che circa l’80% dei 2.500 e-shopper intervistati è completamente o abbastanza d’accordo sull’aver ricevuto la consegna in modo veloce, puntuale, con il giusto rapporto qualità/prezzo. Vi è però un 20% che è solo in parte o per nulla d’accordo nel dare giudizi positivi, segno quindi che ci sono ampi spazi di miglioramento e di innovazione.

Il giudizio complessivo sul servizio di consegna

DISTRIBUZIONE DEL GRADO DI ACCORDO



FONTE NETCOMM 2017

Le donne sono generalmente più generose nel loro giudizio rispetto agli uomini: la differenza è visibile in tutte le voci tranne una, “il rapporto qualità prezzo del servizio di consegna”, per la quale le donne mostrano più riserve rispetto agli uomini. Gli acquirenti online abituali sono generalmente più soddisfatti degli acquirenti sporadici: la differenza più netta è visibile nelle voci relative “al rapporto qualità prezzo del servizio di consegna” e nella disponibilità del “sistema che t'informa sullo stato di avanzamento della consegna”.

Il giudizio complessivo sul servizio di consegna, ranking sul grado massimo di accordo

RANKING SUL GRADO MASSIMO DI ACCORDO



FONTE NETCOMM 2017

I servizi logistici per l'e-commerce hanno quindi un ruolo molto importante nelle scelte di acquisto e al tempo stesso sembrano essere un punto di forza dell'e-commerce italiano. Oltre alla valenza strategico-commerciale, la logistica ha molti altri ruoli per l'e-commerce. In primis, i processi e gli asset logistici sviluppati da un e-commerce costituiscono uno dei patrimoni più importanti dell'azienda stessa, in particolare nei tanti settori che richiedono accorgimenti e servizi specifici. Sviluppare i servizi, i contenuti, l'organizzazione, le applicazioni e le integrazioni applicative necessarie a gestire un e-commerce non è facile né veloce. Per l'e-commerce omni-canale e cross border a maggior ragione. Negli anni passati era molto più difficile di oggi trovare fornitori sia di servizi logistici di magazzino sia di trasporto e consegna in grado di rispondere alle esigenze specifiche dell'e-commerce e dei diversi settori. Oggi invece sono stati sviluppati e sono in fase di sviluppo servizi su misura, sia da parte dei grandi operatori storici sia grazie alla nascita di nuovi operatori specializzati.

3) I costi della logistica per l'e-commerce e l'eterno dilemma del free shipping

L'e-commerce ha modelli di business molto diversi dal retail tradizionale e quindi ha anche una struttura di costi e ricavi molto diversa. Tipicamente i costi di marketing e i costi logistici nell'e-commerce sono molto più elevati di quelli dei canali tradizionali.

L'incidenza dei costi logistici nell'e-commerce è molto diversa tra i settori merceologici. Incide sui costi logistici la dimensione media dello scontrino, il numero medio di prodotti per consegna, il rapporto tra dimensione media dello scontrino e peso medio della consegna, il rapporto tra peso e volume medio delle spedizioni, nonché la percentuale media dei resi nella categoria. Sui costi unitari, incidono inoltre molto i volumi, ovvero i costi unitari possono diminuire significativamente al crescere dei volumi, grazie ai modelli di pricing degli operatori logistici e di trasporto.

Nel retail di beni di largo consumo, i costi logistici (esclusi i costi di inventory, customer care e payment) difficilmente incidono per meno del 7-10% sul venduto e in molti casi possono essere del 15%.

Saper quindi gestire bene i costi logistici è essenziale per la sostenibilità di un e-commerce.

Possiamo articolare i principali costi logistici nelle seguenti macrocategorie:

- Costi della logistica in entrata (trasporto a magazzino, ricezione, lettura codici, carico scaffali, ...)
- Costo spazi e gestione magazzini (costo spazi per unità di volume, inventari, ...)
- Costo preparazione e inoltro ordine (detto anche order to ship, pick & pack) (gestione ordine, prelievo e lettura, imballaggi, etichettature, foglio consegne, ...)
- Costo trasporto e consegna (corriere, mancate consegne, ...)
- Costi per servizi a valore aggiunto durante/dopo la consegna/ritiro (installazione, consegna al piano, ritiro usato, ...)
- Costo dei resi (imballaggio e trasporto di rientro – a carico del cliente per legge ma spesso a carico del merchant –, ricezione e riconfezionamento, beni deteriorati, ...)

Vi sono poi tantissime altre categorie di costi, e basta ripercorrere il lungo elenco proposto nei paragrafi precedenti degli ambiti della logistica per comprendere la complessità di gestione dei costi logistici dell'e-commerce. Tra questi, i costi di customer care, i costi dei sistemi di pagamento, specie se connessi alla delivery (contrassegno, contanti, pos mobile, pos nei locker, ...), i costi di gestione dei sistemi di tracking e delle tante applicazioni, i costi degli imprevisti che nella logistica sono tra i più vari.

La composizione dei costi logistici di un e-commerce è inoltre diversa per i vari settori. Ad esempio, la spesa online nel grocery ha costi e complessità logiche elevate e la componente di preparazione delle spedizioni è molto complessa in quanto una spesa media è composta da più di 30 prodotti diversi, di varia natura, forma e imballaggio. In molti settori le dimensioni delle spedizioni e il rapporto peso/volume delle spedizioni sono fuori standard (mobili, attrezzature sportive, giardinaggio, ...). I casi sono tutti molto specifici.

Gli e-commerce che gestiscono in house il magazzino, magari insieme al magazzino per gli altri canali di vendita, spesso trascurano nella contabilità e nel controllo di gestione alcuni dei costi connessi alla logistica e quando affrontano per la prima volta un processo di terziarizzazione del magazzino, si sorprendono per l'alta incidenza dei costi per la logistica in entrata e per i costi di magazzino. Quando poi i processi di preparazione e consegna spedizioni funzionano male, si possono generare delle

spiral di costo legate ai resi, al customer care, ai costi amministrativi; ma in questi casi probabilmente il problema maggiore è la perdita di vendite e di clienti.

L'alta incidenza dei costi logistici e in particolare dei costi logistici diretti, imputabili ai singoli ordini, pone il dilemma del "free shipping", ovvero se, in che misura e in che modo far pagare i costi di delivery al cliente. Tutte le ricerche di mercato sui carrelli abbandonati e sulle ragioni di non finalizzazione degli ordini di e-commerce ci indicano quanto il cliente sia avverso al pagare per la consegna. La ricerca Netcomm ci dice che in Italia nel 2017 circa il 70% degli ordini è avvenuto senza costi per il cliente. Tale percentuale include sia gli ordini che hanno superato l'importo minimo per il free shipping sia quelli da siti che offrono sempre il free shipping.

Se analizziamo il campione di merchant intervistati da Netcomm, il 60% offre la spedizione gratuita per il cliente se l'importo dell'ordine è superiore a una certa cifra. Nel 21% dei casi i costi sono sempre a carico del cliente, nel 10% sono sempre gratuiti con servizio standard e pagamento con servizio più veloce.

Il problema del free shipping cambia a seconda dei settori. Dove vi sono esigenze logistiche particolari (arredamento, grocery online, ...) il cliente è più disposto a sostenere costi per la delivery. In tutti gli altri casi, il merchant deve agire per annullare, almeno nella percezione del cliente, i costi delle spedizioni. Usando i costi di spedizione come promozione, distribuendo i costi logistici nei prezzi dei prodotti, ma soprattutto pilotando la dimensione minima dell'ordine, al fine di raggiungere marginalità sufficienti per sostenere i costi di spedizione.

Le simulazioni e le sperimentazioni per ricercare un corretto equilibrio tra costi logistici e possibilità di offrire free shipping, non devono analizzare solamente la marginalità delle singole spedizioni, ma le marginalità complessive dei clienti, nel loro ciclo di vita. I grandi operatori dell'e-commerce possono consegnare gratuitamente anche ordini di piccolissime dimensioni, con marginalità negativa, perché governano bene i costi di acquisizione dei clienti e la capacità di fidelizzarli, ovvero aumentare il loro valore complessivo nel tempo (Customer Life Time Value, LTV).

L'LTV dei clienti viene ottimizzato nell'e-commerce anche con il progressivo sviluppo del sistema di offerta. Il negozio online non ha limiti espositivi e quindi può aumentare la sua offerta facilmente per valorizzare i costi di acquisizione dei clienti. Gli accordi distributivi nell'e-commerce sono all'ordine del giorno e sono inoltre facilitati dagli accordi di dropshipping, dove le capacità logistiche del dropshipper sono quindi l'arma vincente.

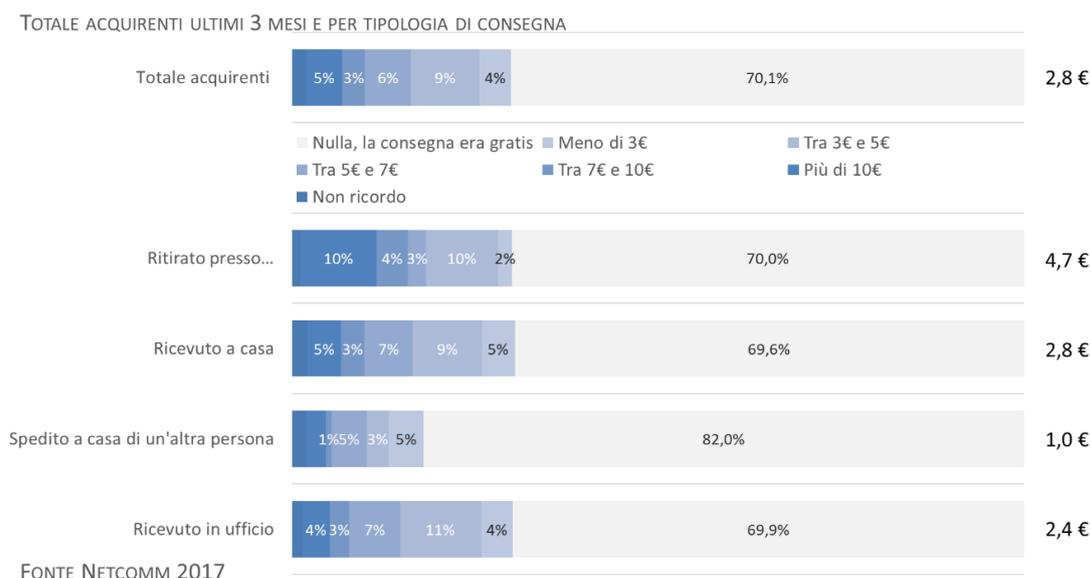
Nell'e-commerce bisogna inoltre scalare i volumi rapidamente, per raggiungere economie di scala e di scopo nelle operation e nei costi di marketing. Non è solo una questione di contabilità e di controllo di gestione, ma una questione di approccio strategico al cliente, al mercato e al progetto e-commerce. Il valore nell'e-commerce, più che in altri canali sta nel rapporto con il cliente e i margini si ottengono con i volumi, con la fidelizzazione dei clienti e lo sviluppo dell'offerta. Fidelizzazione che nell'e-commerce è guidata propria dall'offerta e dalla qualità dei servizi logistici.

Vi sono inoltre tante possibilità per far partecipare in qualche misura, il cliente ai costi logistici, ma il valore del prodotto, del servizio e del brand deve essere riconosciuto dal cliente, altrimenti sarà interessato solo al prezzo più basso, non solo per i servizi logistici. Il maggiore marketplace mondiale fa pagare le consegne ai clienti, seppur nella maggior parte dei clienti, con una formula in abbonamento. Alcuni e-grocery hanno introdotto un nuovo prodotto pubblicitario per i loro brand distribuiti: la sponsorizzazione della consegna gratuita per i clienti, ovvero quando un cliente include quel prodotto nella spesa online, ottiene i costi di spedizione gratuiti o scontati. Un nuovo modo per dare valore ai brand dei prodotti e al cliente. Ogni azienda deve trovare le sue formule e i suoi equilibri.

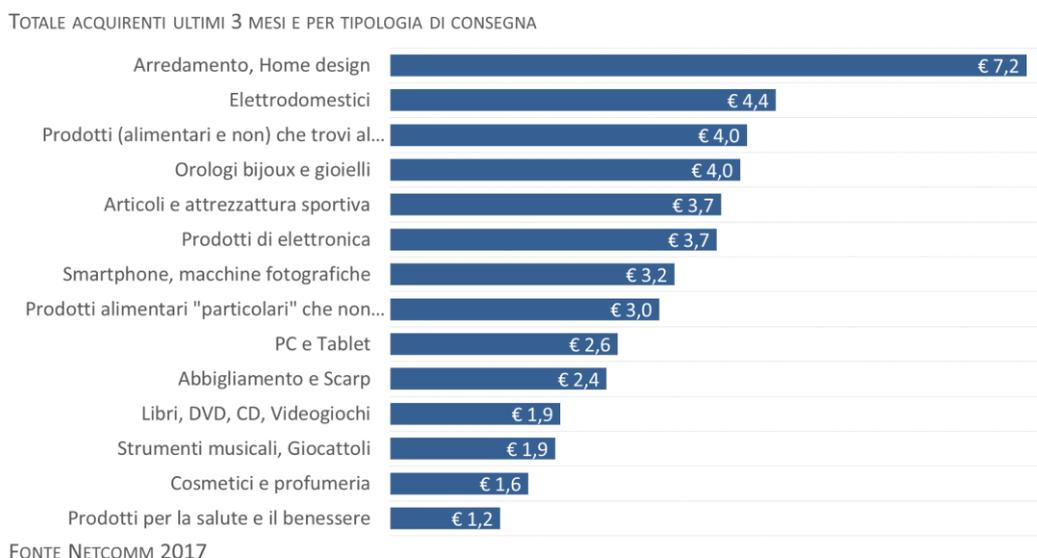
4) I costi e la velocità di consegna per gli e-shopper italiani

La velocità di consegna e i costi da sostenere per la spedizione sono i due elementi più importanti nei giudizi degli e-shopper. Nel 70% delle spedizioni e-commerce in Italia nel 2017, il costo della consegna è risultato gratuito. Il costo medio a spedizione, considerando anche le spedizioni gratuite, è di 2,8€. Tale valore cambia significativamente tra i diversi settori, anche se escludiamo la quota parte di spedizioni gratuite. I costi massimi si hanno nell'arredamento e nell'home design, dove il costo medio, considerando la quota di spedizioni gratuite, è di 7,2€, mentre senza le spedizioni gratuite è di 22,4€.

Il prezzo di consegna, ripartizione per fasce di prezzo e prezzo medio considerando anche le spedizioni gratuite

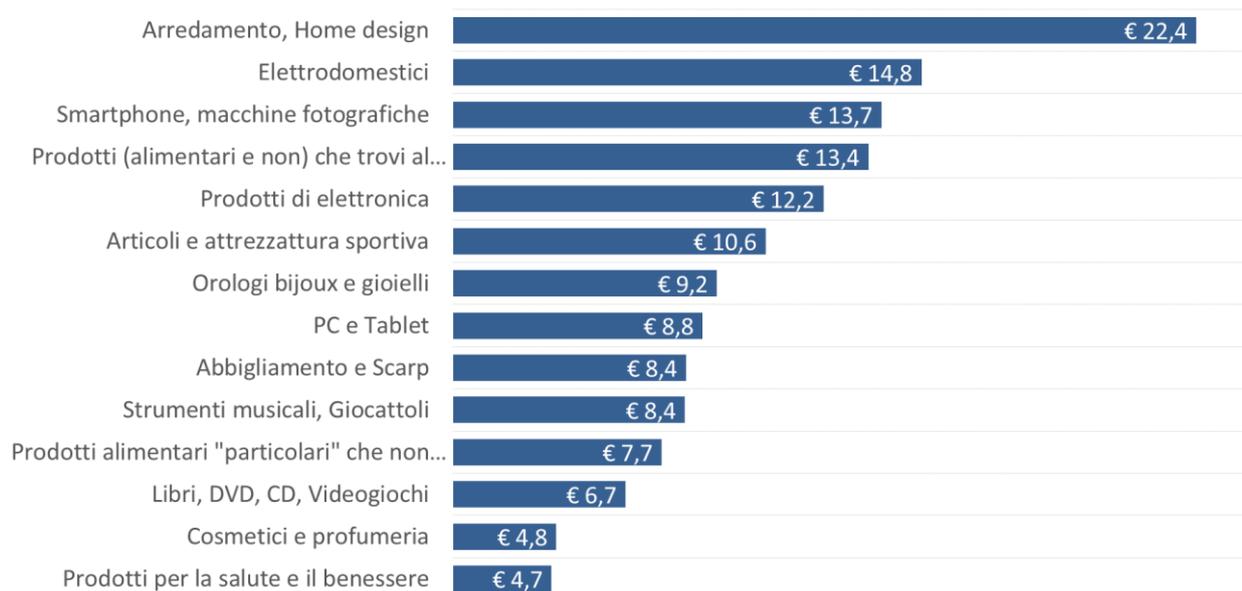


Il prezzo medio di consegna, considerando anche le spedizioni gratuite, ripartizione per settore



Il prezzo medio di consegna, non considerando le spedizioni gratuite, ripartizione per settore

TOTALE ACQUIRENTI ULTIMI 3 MESI E PER TIPOLOGIA DI CONSEGNA

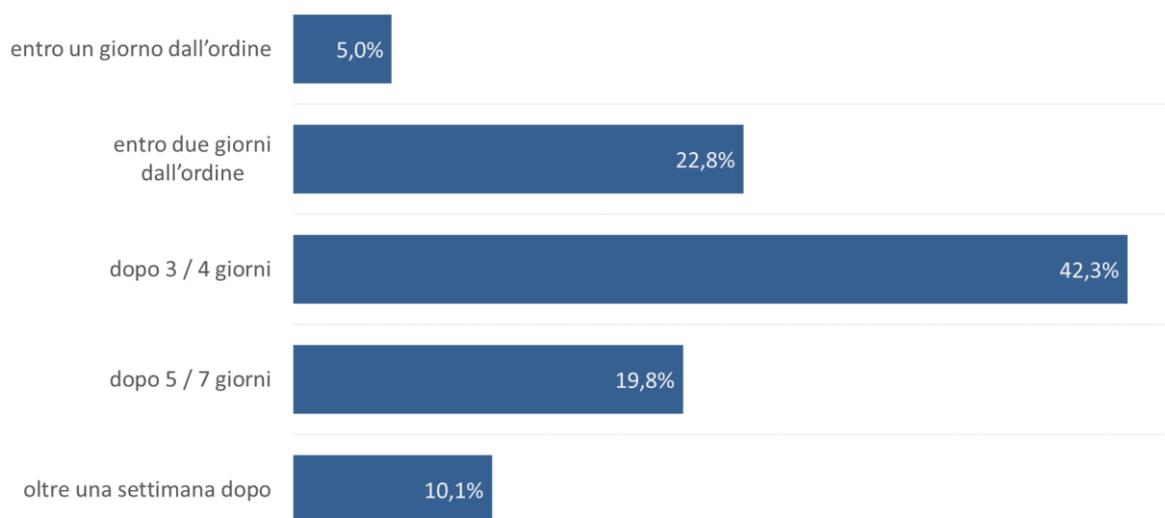


FONTE NETCOMM 2017

Il tempo medio per entrare in possesso di un prodotto acquistato è risultato pari a 3,9 giorni. Il tempo di consegna più comune è nel range di 3/4 giorni mentre il 70% dei prodotti viene consegnato entro quattro giorni. Il tempo medio di consegna è piuttosto uniforme in tutte le regioni e superiore solo nelle isole (4,5 gg). Tuttavia, l'incidenza delle consegne veloci (entro due giorni) è maggiore al nord e del 50% più frequente rispetto al Sud + Isole.

Tempi di consegna

DISTRIBUZIONE % - ACQUIRENTE DI UN OGGETTO NEGLI ULTIMI 3 MESI



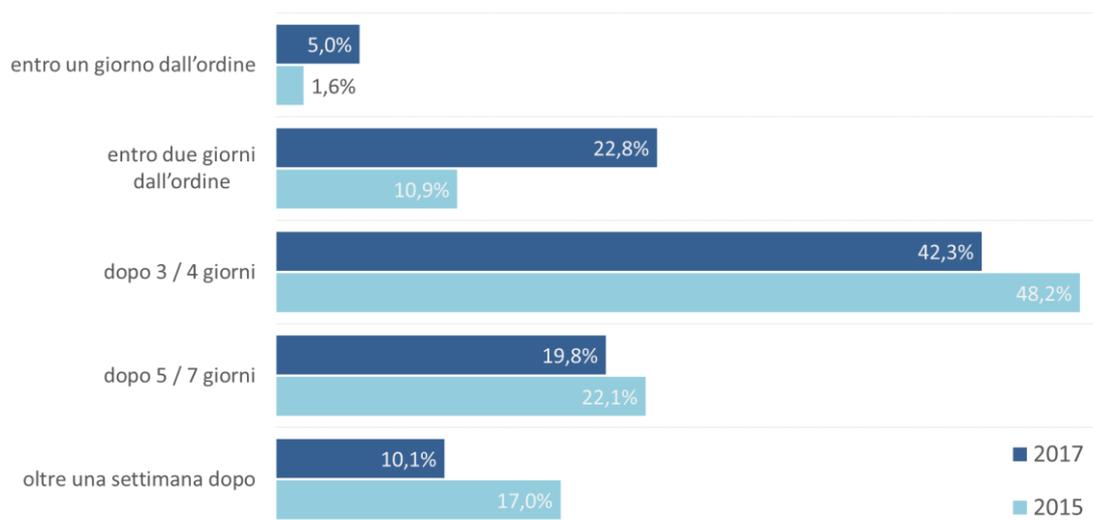
NETCOMM 2017

Il tempo medio di consegna non dipende dalla dimensione del centro di residenza. Anche l'incidenza delle consegne veloci (entro due giorni) mostra un profilo uniforme tra piccoli e grandi centri. I tempi medi di consegna sono più veloci e le consegne veloci (entro due giorni dall'ordine) sono più frequenti per gli acquirenti che hanno la possibilità di ricevere il prodotto sia a casa che sul luogo di lavoro. I tempi medi con i quali si entra in possesso del prodotto acquistato online dipendono dalla tipologia di consegna: il sistema più veloce è la consegna in ufficio (3,5 giorni) mentre la consegna a casa di un'altra persona richiede una media di 4,4 giorni. In generale, la consegna a domicilio è più veloce del ritiro in un luogo, mentre nel 2015 il rapporto era invertito (tempo per il ritiro 4,3 giorni e per la consegna 4,6).

Diminuisce significativamente il tempo di consegna/ritiro rispetto al 2015: la quota di chi dichiara di ricevere il prodotto entro due giorni cresce di oltre il 100% negli ultimi due anni e mezzo. Il tempo medio per entrare in possesso di un prodotto acquistato online passa nello stesso periodo da 4,6 a 3,9 giorni.

Tempi di consegna – Confronto fra il 2015 e il 2017

DISTRIBUZIONE % - ACQUIRENTE DI UN OGGETTO NEGLI ULTIMI 3 MESI



FONTE NETCOMM 2017

I servizi di delivery e il nuovo last mile

5) Introduzione

I primi elementi di un sito di e-commerce che vengono cercati e letti da un e-shopper evoluto sono le informazioni inerenti alla consegna e alla gestione del reso. Se poi andiamo a indagare le prime ragioni per le quali un e-shopper è spinto a lasciare una recensione sul sito dove ha fatto un acquisto, sia positiva che negativa, scopriamo ai primi posti gli elementi che interessano la logistica e le spedizioni.

Queste evidenze dicono tutto in merito all'importanza della logistica nell'e-commerce. I clienti comprano o non comprano in un e-commerce in funzione della sua offerta di servizi logistici. I clienti comprano una seconda volta e si fidelizzano a un sito di e-commerce, principalmente in funzione di come valutano l'esperienza che sperimentano con il primo ordine, in termini logistici.

E non è più solo una questione di tempi e costi della spedizione. I clienti vogliono scegliere tra consegna o ritiro, vogliono scegliere l'orario di consegna, vogliono monitorare la loro spedizione, vogliono modificare il luogo di consegna all'ultimo momento, vogliono scegliere la tipologia di imballo in relazione al fatto che l'acquisto sia per sé o per un regalo, vogliono poter comprare in negozio, ma farsi spedire la merce a casa. La lista dei possibili servizi logistici per l'e-commerce è lunga e con molte specificità per i diversi settori.

Tutti gli aspetti che riguardano il last mile di consegna/ritiro e di interazione con il cliente sono al centro dell'innovazione e della battaglia competitiva. Aumenta la velocità di consegna, si sviluppano le soluzioni di ritiro, migliora il coordinamento con il cliente e la sua libertà di governare la consegna, il packaging assume valenze comunicative e di servizio, l'interazione con il corriere alla consegna e al reso diventano touch point dell'esperienza del cliente da governare in chiave di marketing, così come i pagamenti e ogni forma di nuovo servizio.

6) I servizi di consegna e i servizi di ritiro

I servizi offerti agli e-shopper sono tantissimi, ma sono due le modalità principali nelle quali l'acquirente online può ricevere la merce acquistata:

- La consegna presso un indirizzo specifico, di casa, dell'ufficio (detta anche home delivery)
- Il ritiro della merce presso un punto di prossimità (detto anche click and collect, o reserve & collect, qualora il pagamento avvenga al momento del ritiro).

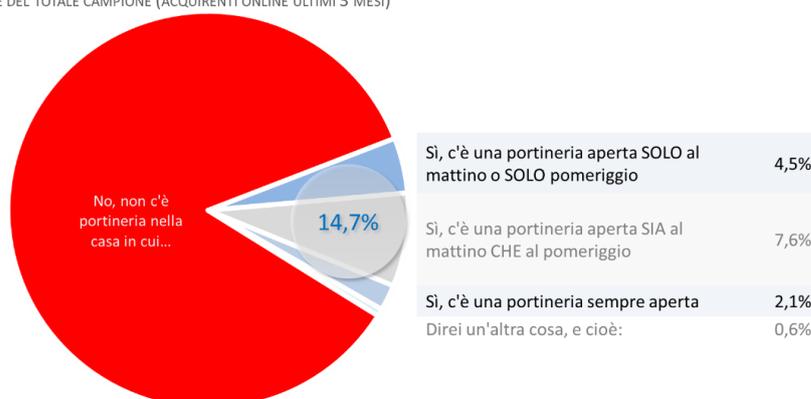
Questi due modelli assolvono a esigenze diverse in relazione agli stili di vita, alle peculiarità del centro abitato e alla presenza di una portineria.

In Italia, solo il 14,7% degli acquirenti online ha una portineria a casa mentre la disponibilità è più alta sul luogo di lavoro (35,3%). Nel complesso quindi, quattro acquirenti su dieci hanno un indirizzo presidiato presso cui ricevere i propri ordini, mentre quasi il 60% degli acquirenti non ha questa possibilità. Alcuni di loro devono avvalersi della consegna presso terzi (vicini, parenti, ...).

È interessante sottolineare come la presenza di una portineria abbia un'influenza significativa anche sull'importo medio degli ordini. La presenza di un presidio sicuro sembra stimolare uno scontrino medio più alto, probabilmente legato alla sicurezza di ricevere la merce acquistata. Il valore medio dell'ultimo acquisto è stato significativamente più alto (172€) per chi dispone di portineria sia a casa che in ufficio rispetto a chi non può contare su tale servizio (84€).

Presenza della portineria nell'abitazione

DISTRIBUZIONE DEL TOTALE CAMPIONE (ACQUIRENTI ONLINE ULTIMI 3 MESI)



FONTE NETCOMM 2017

Presenza della portineria in casa e al lavoro

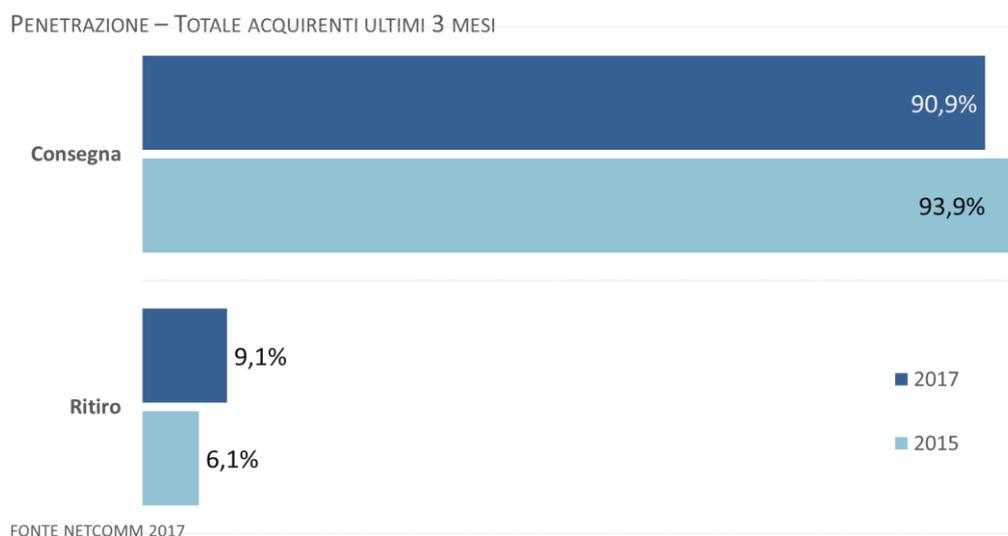


FONTE NETCOMM 2017

La possibilità di presidiare la casa al momento della consegna è diversa anche in relazione alla latitudine. La consegna a casa assume un peso crescente al diminuire della latitudine. Questo fenomeno è probabilmente influenzato dalla maggiore presenza al sud di famiglie in cui almeno un membro della famiglia sta a casa e dalla minore offerta in quelle regioni di opzioni alternative rispetto alla consegna a domicilio.

In termini di livello di utilizzo, la consegna è l'opzione di gran lunga più richiesta (90,9% dei casi), seppur in calo del 3% rispetto al 2015, mentre il ritiro ha fatto segnare una crescita del 50% negli ultimi due anni seppur su volumi più contenuti. I servizi di ritiro sono passati dal 6,1% del totale nel 2015 al 9,1% nel 2017.

Tipo di consegna utilizzata 2017 vs 2015



La consegna a casa vale il 76,4% mentre la consegna in ufficio solo l'8,4%. Per quanto riguarda i punti di ritiro di prossimità, quasi 1/3 delle consegne avviene presso un punto vendita di un venditore multicanale mentre le restanti vedono come destinazione uffici postali (2,5%), altri esercenti (2,4%).

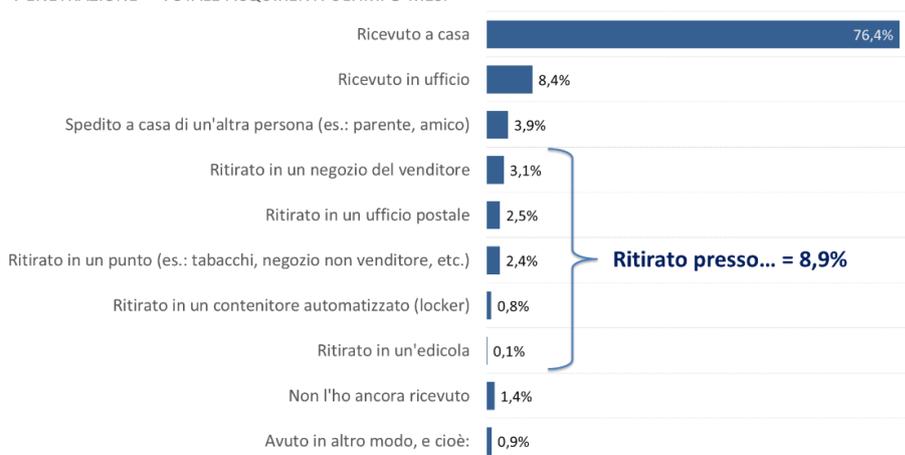
L'incidenza della consegna a domicilio aumenta al diminuire della latitudine a scapito della consegna in ufficio e del ritiro presso luoghi terzi. Diminuisce al crescere dell'ampiezza del centro di residenza, mentre cresce la consegna in ufficio e, in modo più pronunciato, il ritiro presso un luogo terzo.

L'80% dei destinatari di acquisti online all'indirizzo di casa dichiara di non avere il servizio di portineria. Si tratta di casi in cui la casa è sempre presidiata da un familiare. La consegna in ufficio raggiunge la massima incidenza quando la portineria non è presente a casa ma il destinatario può farsi recapitare il prodotto al lavoro. Il ritiro presso un luogo terzo non è alternativo alla portineria ma, anzi, è più utilizzato da chi gode di portineria sia a casa che al lavoro. È un effetto legato alla dimensione del centro abitato.

Tipo di consegna utilizzata, dettaglio

TIPO DI CONSEGNA UTILIZZATA

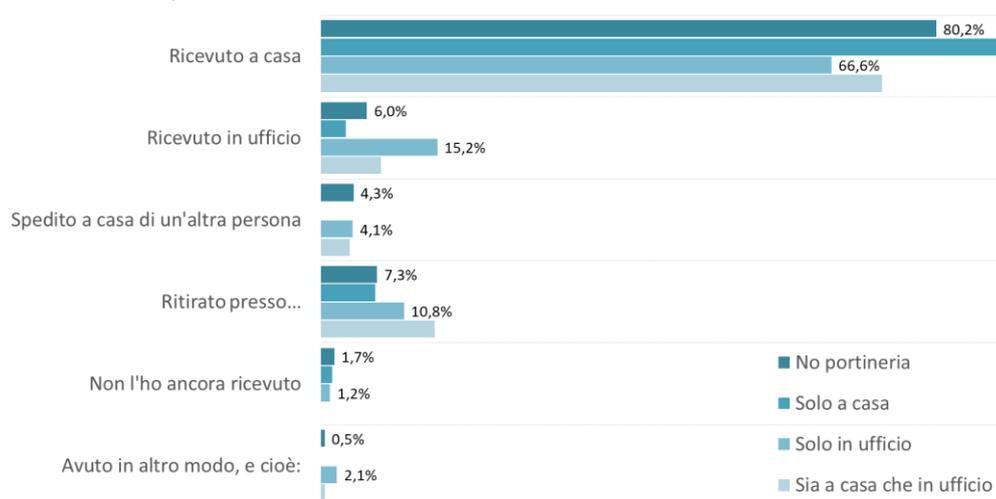
PENETRAZIONE – TOTALE ACQUIRENTI ULTIMI 3 MESI



FONTE NETCOMM 2017

Tipo di consegna utilizzata – Split per presenza della portineria in casa e/o a lavoro

PENETRAZIONE – TOTALE ACQUIRENTI ULTIMI 3 MESI

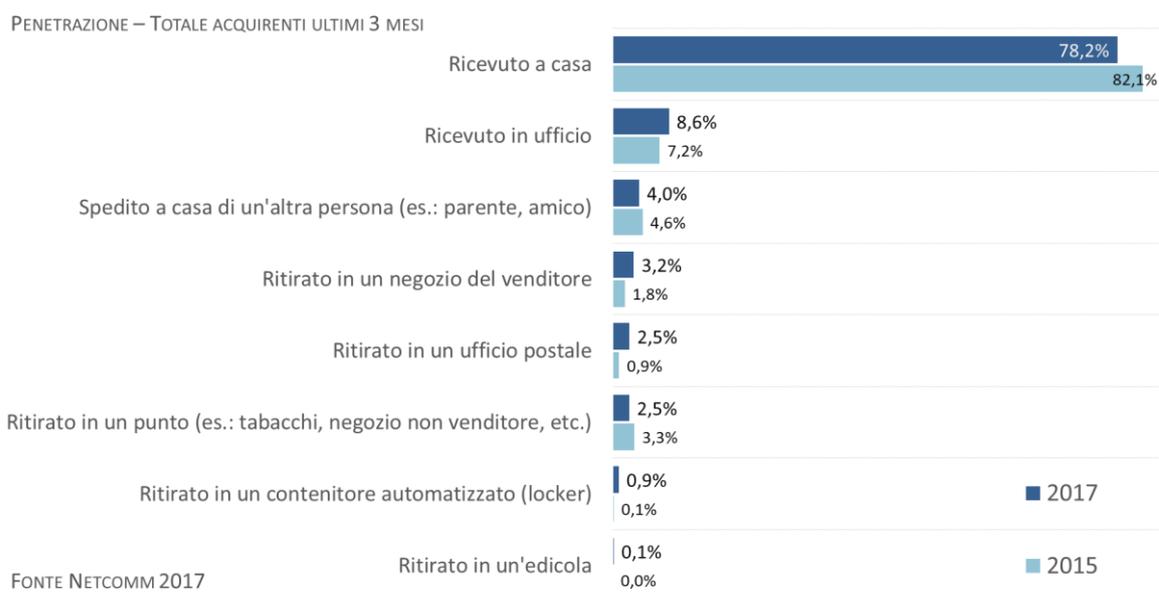


FONTE NETCOMM 2017

Il ritiro in un luogo terzo, in particolare presso il negozio del merchant, e la consegna in ufficio sono i due sistemi per i quali l'importo acquistato è maggiore della media. I casi in cui l'acquirente dispone del servizio di portineria sia a casa che sul luogo di lavoro, si correlano con una spesa più elevata. È un effetto di target, prodotto dalla situazione lavorativa e dalla dimensione del centro di residenza, che riguarda un segmento di ridotte dimensioni (il 9% degli acquirenti, 2 milioni di individui).

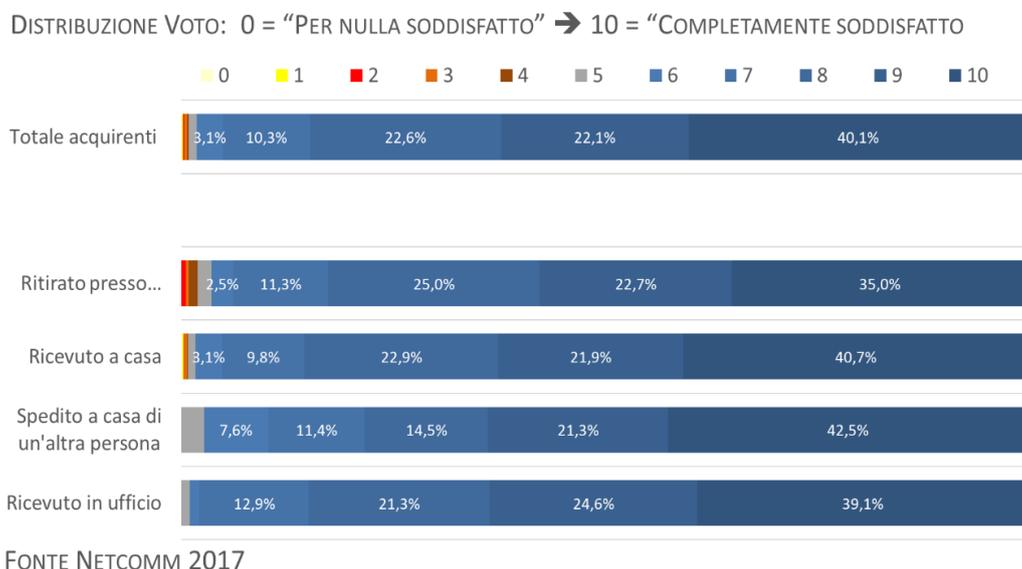
Se analizziamo com'è cambiato il mix delle diverse modalità di ritiro tra il 2015 e il 2017, vediamo una crescita significativa dei ritiri dal negozio del venditore, dagli uffici postali e dai locker.

Tipo di consegna utilizzata, dettaglio 2017 vs 2015



Sia i servizi di consegna che quelli di delivery generano molta soddisfazione tra gli e-shopper. La quota media di insoddisfazione è limitata a meno di due casi su 100 e risulta doppia nel caso del ritiro presso un luogo terzo (3,6%).

Soddisfazione del metodo di consegna



Grazie all'insoddisfazione molto contenuta, l'NPS (Net Promoter Score) del servizio di consegna degli acquisti online è sempre molto elevato, dal +51,6% del ritiro presso un luogo terzo al +61,5% della consegna in ufficio (il valore dell'NPS è contenuto in un intervallo di -100% - +100%).

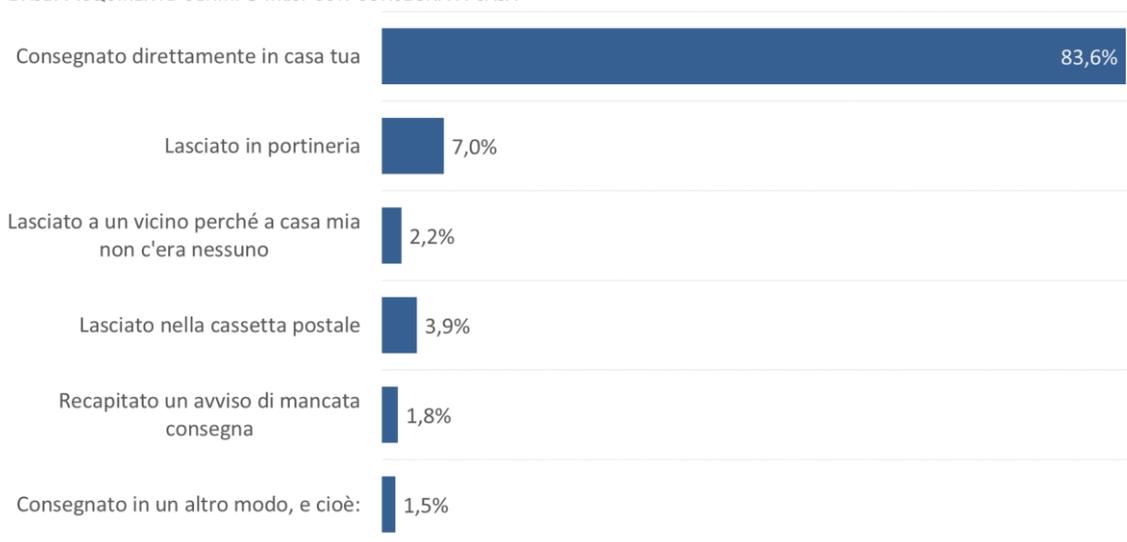
La consegna diretta a casa riguarda la grande maggioranza dei casi (83,6%). In 9,2 casi su 100 la consegna è effettuata a un intermediario (portinaio o vicino di casa) e in 3,9% di casi il pacco viene

lasciato nella cassetta postale. La mancata consegna rappresenta un'eccezione alla quale si provvede con un avviso al cliente in meno di 2 casi su 100.

L'incidenza della consegna diretta a casa aumenta da Nord a Sud ed è massima nelle Isole. L'incidenza della consegna in portineria è presente quasi esclusivamente nei grandi centri. Anche sul luogo di lavoro, come a casa, la consegna a una persona prevale sulla consegna in portineria/reception e l'appoggio a un collega avviene con frequenza più che doppia rispetto al ricorso all'aiuto dei vicini di casa nel caso della consegna a domicilio.

La consegna a casa: dettaglio delle modalità

BASE: ACQUIRENTE ULTIMI 3 MESI CON CONSEGNA A CASA



FONTE NETCOMM 2017

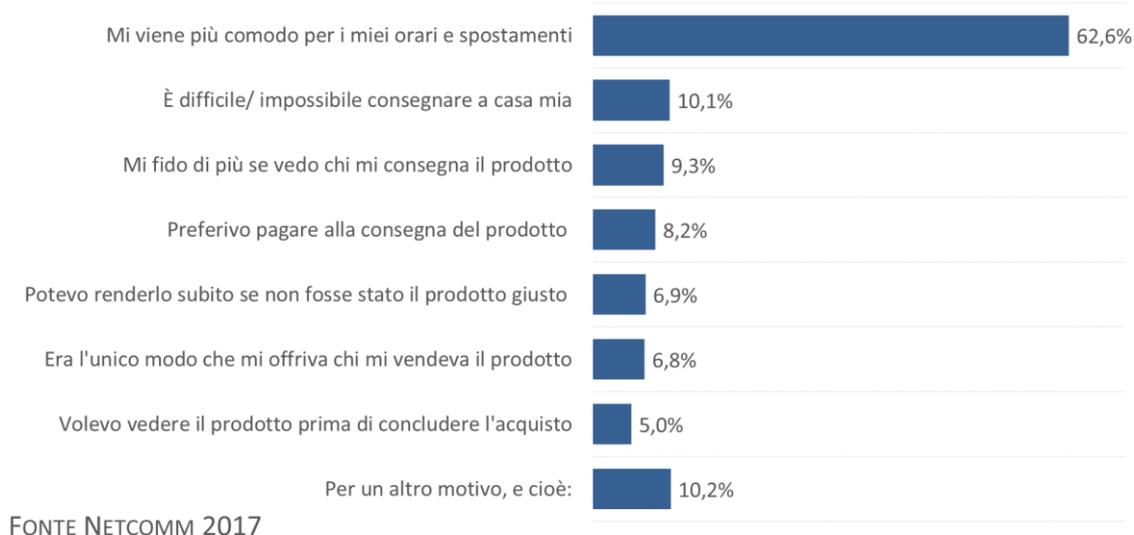
Nella consegna a casa di un'altra persona, in due casi su tre la ragione è legata alla difficoltà dell'acquirente di ritirare il pacco a casa propria (mancanza di portineria, assenza di persone in casa), mentre in un caso su quattro la consegna a un indirizzo diverso da quello dell'acquirente dipende dal fatto che l'acquisto viene compiuto a beneficio di un'altra persona (sulla base del totale degli acquisti ciò avviene in un caso su 100).

I servizi di ritiro sono utilizzati da circa il 9% degli e-shopper italiani. I principali motivi di utilizzo di questa opzione sono due: la flessibilità oraria, che consente al cliente di passare a ritirare il proprio ordine quando ne ha la possibilità, e i problemi nel ricevere merce presso la propria abitazione.

Il servizio di ritiro è disponibile in diverse modalità; quelle più utilizzate dai clienti italiani sono: ritiro presso un punto vendita/distribuzione del merchant (3,1%), presso un ufficio postale (2,5%), presso un altro negozio o punto di contatto (2,4%), presso un locker (0,9%).

Resta ancora abbastanza significativa come motivazione all'utilizzo di punti di ritiro anche un tema legato alla sfiducia nei confronti del merchant e dei pagamenti online: il ritiro fisico permette infatti in molti casi una verifica della merce precedente al pagamento o l'opzione di effettuare immediatamente il reso senza costi aggiuntivi.

Le ragioni di chi sceglie i servizi di ritiro



I tempi sono nella maggior parte dei casi rapidi con la disponibilità della merce già dopo due giorni. La sperimentazione dell'uso dei locker sta procedendo in modo molto dinamico in Italia. Il loro posizionamento avviene nei pressi di contesti a grande traffico (centri commerciali, università, distributori di carburante, ...) o nelle immediate vicinanze dei punti vendita dei merchant.

L'aspetto più apprezzato è la possibilità di accedere ad alcuni di essi anche negli orari notturni, evitando il traffico. Purtroppo, però, l'utilizzo è ancora limitato, sia perché l'offerta è ancora ridotta, sia, in alcuni casi, per la poca collaborazione commerciale tra merchant e distributori di locker. Un altro canale interessante in termini di capillarità, seppur con dei limiti in termini di capacità di stock, è quello delle edicole.

Si stanno sviluppando in Italia i primi operatori indipendenti che affiliato negozi di ogni genere per servizi di ritiro e consegna. Alcuni operatori consentono ai singoli e-shopper di proporre come affiliato un negozio noto e comodo. Una volta affiliato un negozio, questo può essere usato come riferimento per la destinazione di consegna dei propri ordini e-commerce, senza quindi che il network di negozi affiliati abbia necessariamente una relazione con il merchant o il corriere utilizzato. È così ad esempio, Fermo!Point che dispone già di 2.200 point distribuiti in tutta Italia.

In UK e in altri Paesi europei sono stati i marketplace più noti a sviluppare reti di negozi e di locker per i servizi di ritiro e a renderli familiari agli e-shopper. In Italia invece, ad esempio, sono stati InPost, società internazionale specializzata in locker, ed ePrice a sviluppare la prima rete di una certa dimensione di locker, già diversi anni fa. I locker hanno triplicato il loro utilizzo negli ultimi due anni e qualora i grandi operatori e le amministrazioni comunali e condominiali intraprendessero dei progetti, si potrebbe ipotizzare una ulteriore e significativa crescita.

In Italia un ruolo chiave nei servizi di ritiro lo svolgono gli uffici postali che risultano il secondo canale dopo i negozi dei brand per livello di utilizzo attuale.

Una significativa capillarità per i servizi di ritiro in Italia la offrono anche le edicole. Nel corso del 2017 si è sviluppata una nuova rete di punti di ritiro costituita esclusivamente da edicole denominata "Primadicola" e gestita da m-dis il principale operatore italiano della distribuzione di stampa quotidiana e periodica. La rete conta già 3.000 edicole attive su tutto il territorio e può contare su un network complessivo che può sviluppare rapidamente oltre 10.000 punti di ritiro. Le edicole, oltre alla grande capillarità e allo standard di servizio, sono una rete di piccole imprese familiari che hanno

il vantaggio di gestire punti di vendita aperti anche durante i week end e di avere un orario di apertura dalle prime ore del mattino (tra le 6.00 e le 6.30) fino a sera (19.00 – 20.00) e di garantire una procedura di ritiro comoda e veloce.

Secondo l'opinione dei 33 merchant intervistati, i luoghi di consegna per il successivo ritiro preferiti sono:

- Un negozio di qualsiasi genere, che offre servizi di ritiro e consegna per l'e-commerce
- Un contenitore automatizzato (locker)
- Un negozio (parcel store) dello spedizioniere/corriere
- Un'edicola.

Considerando le diverse tipologie di negozi/punti di ritiro che si possono mettere a disposizione per il ritiro delle spedizioni da parte dei clienti, quali tra quelli sotto indicati ritieni più interessanti? (Netcomm 2017, 33 merchant)



Confrontando i servizi di ritiro utilizzati dagli e-shopper e il loro trend rispetto al 2015, nonché le preferenze dei merchant, possiamo ipotizzare che vi siano grandi opportunità per lo sviluppo di tutti i modelli e canali di ritiro e che vi sia una carenza di reti di negozi terzi e di locker.

Anche secondo il 64% del panel di esperti che ha partecipato al gruppo di lavoro Netcomm: «Gli italiani adotteranno in misura significativa sistemi di consegna/ritiro diversi dalla consegna a casa, quando questi sistemi saranno maggiormente disponibili.» Per il 36% degli esperti invece: «Gli italiani preferiranno sempre e di gran lunga la consegna a casa, gli altri sistemi di consegna/ritiro rimarranno marginali.» Probabilmente il mix tra consegna e ritiro evolverà anche in relazione a quali operatori, logistici e merchant, adotteranno sistemi di ritiro e li svilupperanno.

7) I servizi a valore aggiunto

Esistono moltissime tipologie di servizi a valore aggiunto; tra le principali categorie:

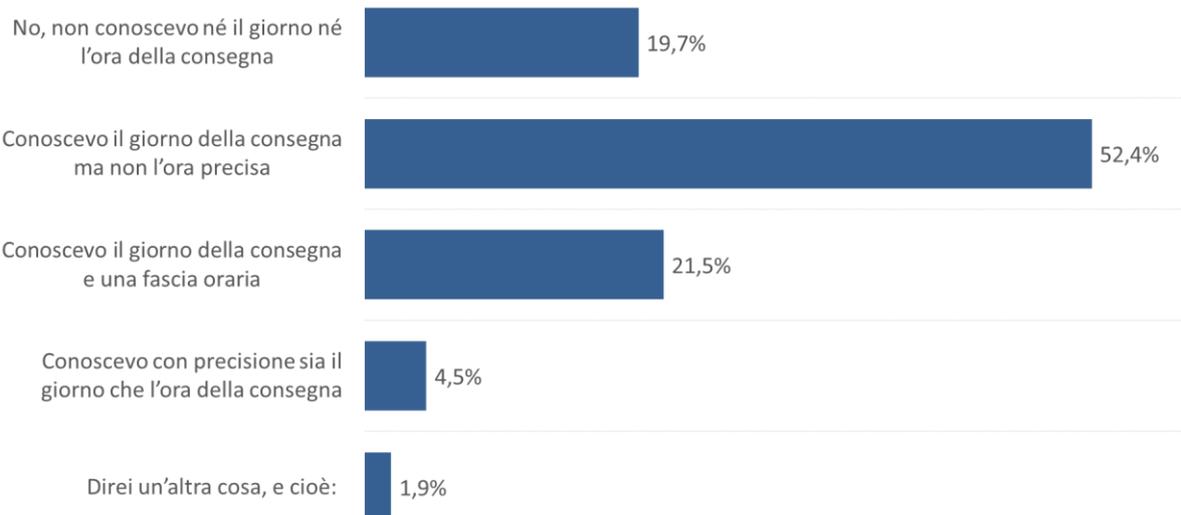
- I servizi per coordinare e ottimizzare il last mile logistico, ovvero il momento della consegna e del ritiro della spedizione (preavviso di consegna, slot orario, consegna su appuntamento, delivery on demand, tracking avanzato, ...)
- I servizi di pagamento alla consegna (con carte, con contanti, con assegni, presso il locker, ...)
- I servizi di installazione/montaggio, ritiro dell'usato, consegna al piano, ...
- I servizi per la consegna di voluminosi e pesanti
- I servizi di personalizzazione del packaging
- ...

Si possono catalogare i servizi anche con logiche diverse, ad esempio, quelli basati sul tempo (giorno e ora di consegna), sulla localizzazione (casa, ufficio, locker, punto di ritiro, ...), servizi premium (consegna al piano, installazione, ritiro usato, ...) e servizi informativi prima e dopo la consegna (dal tracking all'assistenza tecnica). Esistono poi altre tipologie di servizi specifici per alcune categorie merceologiche (prodotti e servizi medicali e per la cura della persona con trasporto di sostanze pericolose o bombole di gas, servizi specifici per il settore delle auto usate, ...).

I servizi per coordinare e ottimizzare il last mile logistico sembrano particolarmente importanti alla luce dello stress che vive l'e-shopper quanto è incerto sui tempi e le modalità di consegna. In metà dei casi gli acquirenti si aspettano la consegna in un determinato giorno a un'ora imprecisata. Secondo la ricerca Netcomm, data e ora sono noti nel 26% delle consegne, mentre quasi una consegna su cinque avviene in una data non stabilita dal destinatario. Nel caso di ritiro presso un luogo terzo vi è una maggiore conoscenza della data e dell'ora della consegna del prodotto.

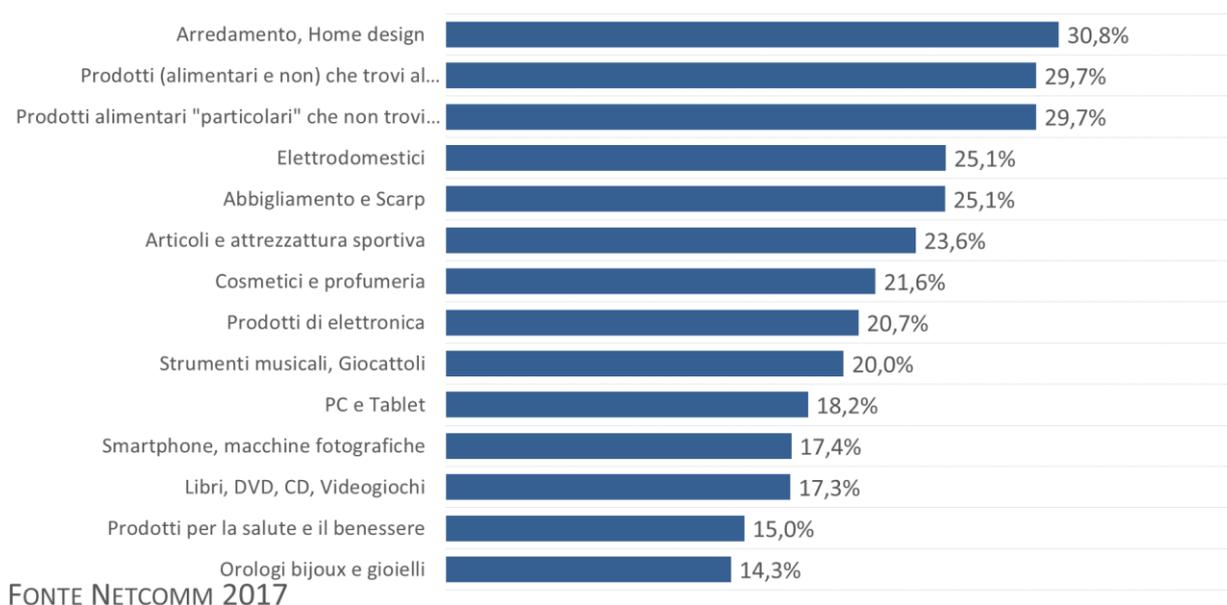
Conoscenza del giorno e ora di consegna

DISTRIBUZIONE % - ACQUIRENTE DI UN OGGETTO NEGLI ULTIMI 3 MESI



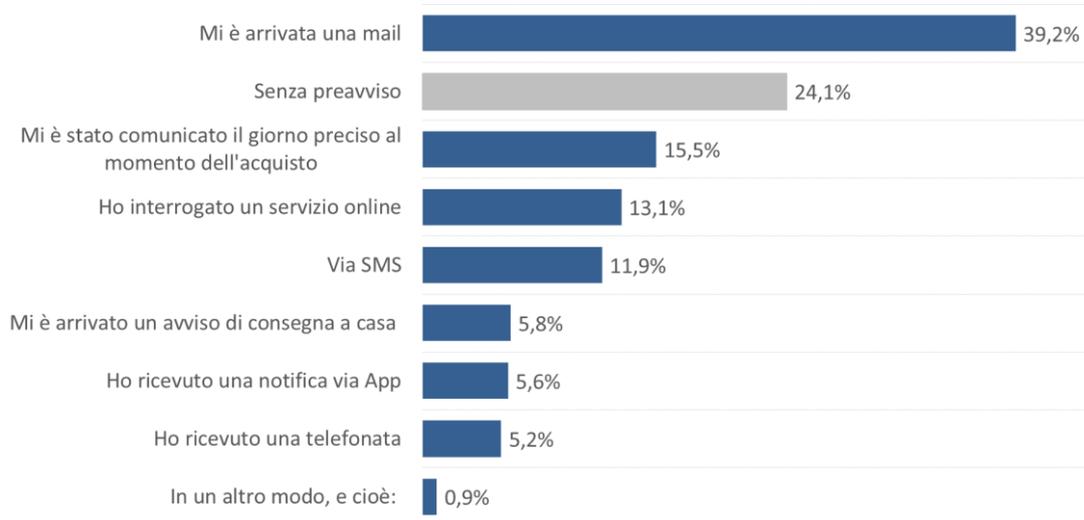
FONTE NETCOMM 2017

Conoscevo il giorno della consegna e una fascia oraria, dettaglio per categoria



L'avviso di consegna, che è uno dei servizi fondamentali per meglio coordinare la consegna, è presente in 3 consegne su quattro. Il ritiro del prodotto è innescato nel 90% dei casi da una notifica push (una mail nel 51,3%, un SMS nel 20%, quindi notifiche via App, notifica a casa e telefonate), mentre la consegna a casa nel 27% dei casi avviene senza alcun preavviso.

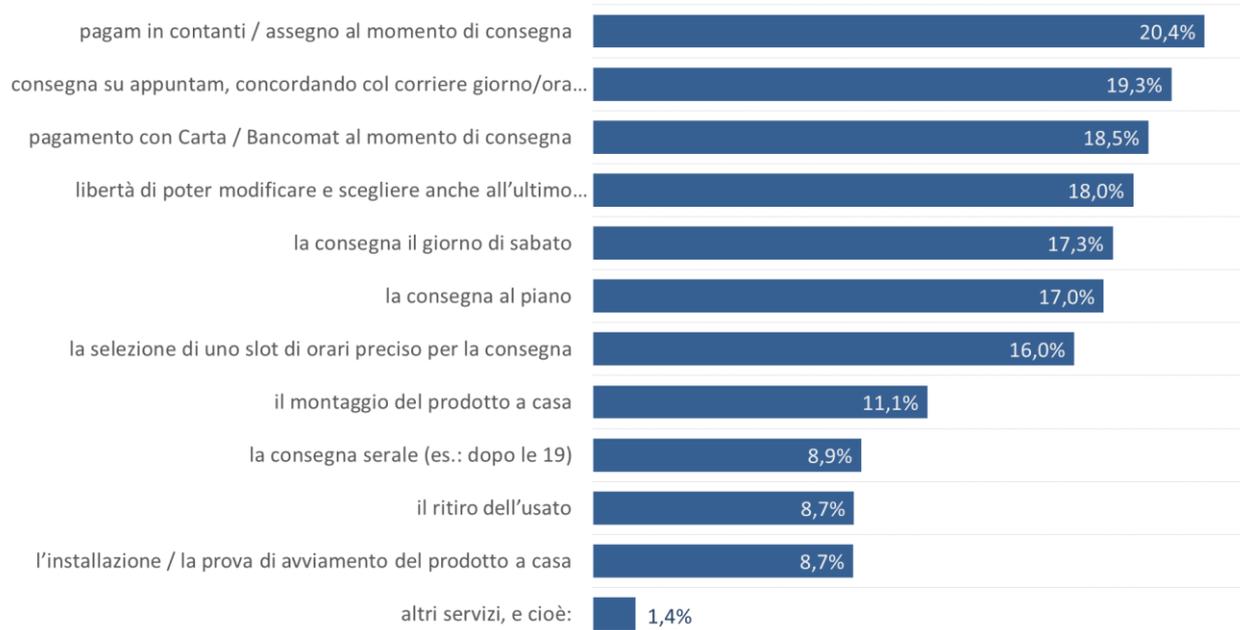
Avviso di consegna e modalità



Oltre all'avviso di consegna, il servizio a valore aggiunto più richiesto è il pagamento in contanti al momento della consegna, che è utilizzato dal 20% degli e-shopper ed è una caratteristica dell'e-commerce di prodotti e non dipende dalla categoria esaminata. Altri servizi, invece, sono fortemente dipendenti dal tipo di prodotto acquistato.

L'utilizzo di Servizi a valore aggiunto in Italia

BASE: ACQUIRENTI ULTIMI 3 MESI CHE HANNO SCELTO UN SERVIZIO



FONTE NETCOMM 2017

Solo il 30% dei 21 milioni di acquirenti online degli ultimi 3 mesi ha utilizzato almeno uno dei servizi a valore aggiunto presi in esame. Questa percentuale aumenta all'aumentare dell'importo speso fino a raddoppiare per chi ha speso più di 500€. L'utilizzo più frequente si trova tra i 35 e i 44 anni, al Sud e nelle Isole.

Chi acquista meno frequentemente online è più attento ai pagamenti e preferisce farli alla consegna, mentre chi è un acquirente abituale si concentra su altri tipi di servizi associati alla consegna quali:

- La possibilità di scegliere uno slot di orari preciso
- La consegna su appuntamento
- La libertà di modificare fino all'ultimo momento la scelta di consegna o ritiro
- La consegna al piano e quella serale.

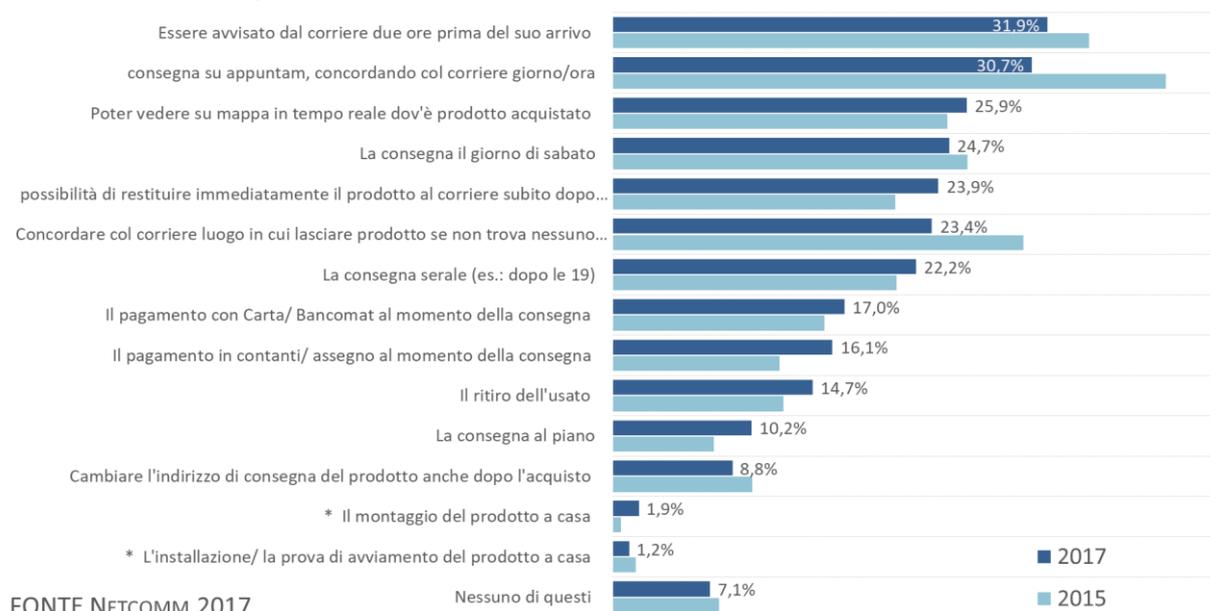
Essere avvisati dal corriere due ore prima della consegna è il servizio ritenuto più interessante dagli e-shopper italiani, seguito dalla consegna su appuntamento e dal poter vedere in tempo reale la consegna.

Gli acquirenti online abituali sono generalmente più interessati ai servizi quali la consegna su appuntamento, la consegna il sabato, o il poter concordare con il corriere dove lasciare il prodotto se non trova nessuno, mentre gli acquirenti sporadici sono più attenti al pagamento alla consegna, al ritiro dell'usato e all'installazione del prodotto.

Chi abita nelle grandi città desidererebbe la consegna su appuntamento e degli slot di orario precisi, mentre chi abita nei piccoli centri vorrebbe essere avvisato due ore prima e concordare soprattutto un luogo in cui ritirare il prodotto se all'indirizzo concordato non ci fosse nessuno.

L'interesse per i servizi a valore aggiunto associati alla consegna in generale

PENETRAZIONE – TOTALE ACQUIRENTI



FONTE NETCOMM 2017

L'acquirente online non è generalmente disponibile a spendere per un servizio associato alla consegna. Ciò non deve stupire perché l'atteggiamento di base dell'acquirente a distanza è che il costo di qualsiasi servizio aggiuntivo sia già compreso nel prezzo di acquisto del prodotto. Esiste tuttavia una quota di acquirenti che riconosce ai diversi servizi un valore, in funzione del bene acquistato e della comodità dell'esperienza. I servizi di montaggio/installazione sono quelli dove vi è la massima propensione alla spesa (7€ in media), ma vi è una certa propensione alla spesa per i pagamenti alla consegna con carte o contanti (2-3€ in media). Per i diversi servizi di coordinamento e ottimizzazione del momento della consegna, la propensione alla spesa media è di circa 1-1,5€.

Secondo l'opinione dei 33 merchant intervistati, i servizi più importanti da poter offrire ai propri clienti sono:

- La consegna in una fascia oraria precisa (offerto però solo dal 30% dei merchant)
- La consegna in un negozio o punto di ritiro (offerto dal 45% dei merchant)
- La consegna con corriere espresso (offerto dal 73% dei merchant).

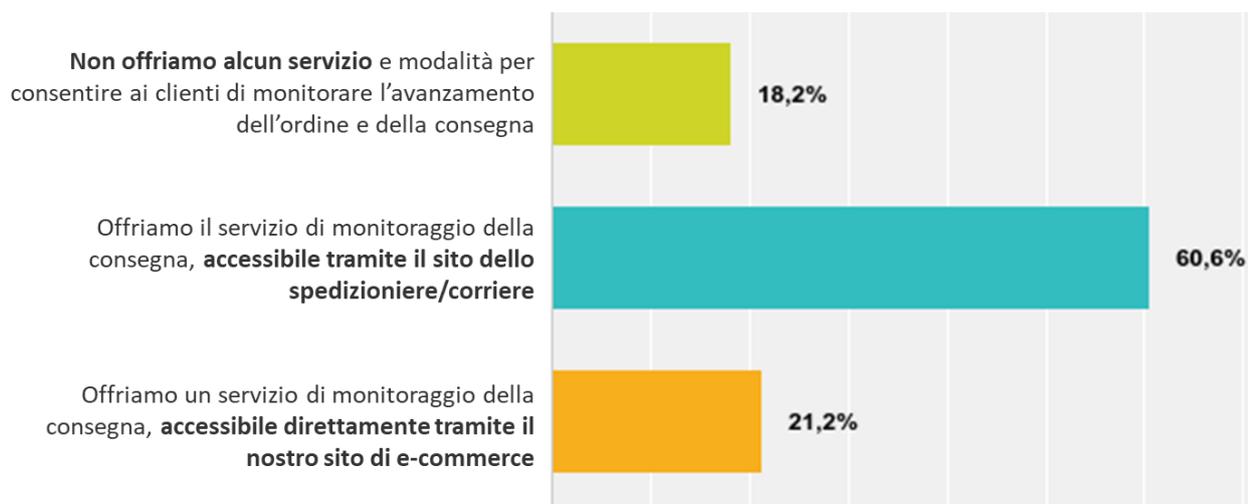
Secondo la maggior parte dei merchant intervistati (61%), la fascia oraria di consegna più idonea è quella di due ore. Per tutti i servizi di coordinamento del last mile e della consegna sembra esserci da parte dei merchant un potenziale di adozione molto grande e un attuale livello di offerta basso.

Tra i diversi servizi sotto elencati, quali offrite oggi ai vostri clienti e quanto reputate importante poterli offrire in futuro?

	IMPORTANZA DEL SERVIZIO			DISPONIBILITA' ATTUALE	POTENZIALE DI SVILUPPO
	Ritengo molto importante poter offrire questo servizio	Ritengo abbastanza importante poter offrire questo servizio	Molto+ abbastanza importante	Si, è un servizio che offro oggi ai miei clienti	Delta tra "Molto importante" e "Si, è un servizio che oggi offro"
Consegna con la selezione da parte del cliente di una fascia oraria precisa per la consegna	72,41%	24,14%	96,6%	29,63%	42,78%
Consegna con corriere espresso (1-2 gg)	72,00%	24,00%	96,0%	73,33%	-1,33%
Consegna su appuntamento , concordando il giorno e l'ora precisa	65,52%	27,59%	93,1%	34,62%	30,90%
Consegna serale (es., dopo le 19), o il sabato	60,00%	30,00%	90,0%	11,54%	48,46%
Essere avvisato dal corriere due ore prima del suo arrivo	57,69%	30,77%	88,5%	17,86%	39,84%
Consegna presso un negozio/punto di ritiro , per il successivo ritiro da parte dei clienti (negozio proprio o di terzi, di qualsiasi genere)	50,00%	46,15%	96,2%	44,83%	5,17%
Il pagamento in contanti / assegno al momento della consegna	50,00%	34,62%	84,6%	65,52%	-15,52%
Consegna con la libertà per il cliente di poter modificare / scegliere anche all'ultimo momento la modalità e il luogo di consegna/ritiro	44,44%	37,04%	81,5%	13,79%	30,65%
Il pagamento con Carta / Bancomat al momento della consegna	42,86%	35,71%	78,6%	18,52%	24,34%
Consegna nella stessa giornata	34,48%	41,38%	75,9%	0,00%	34,48%
Consegna al piano, anche in caso di mancanza di ascensore e piani alti	18,18%	50,00%	68,2%	34,48%	-16,30%
Il ritiro dell'usato	34,62%	7,69%	42,3%	11,11%	23,50%
Servizi di montaggio / installazione / prova di avviamento del prodotto a casa	26,92%	19,23%	46,2%	3,70%	23,22%
La possibilità di restituire immediatamente il prodotto al corriere subito dopo averlo provato	23,08%	34,62%	57,7%	15,38%	7,69%

I servizi di monitoraggio dell'ordine e della consegna sono servizi sempre più importanti e sono offerti generalmente dai corrieri, o da operatori terzi specializzati, tramite la messa a disposizione di un numero di consegna da apporre a ciascuna spedizione. L'80% dei merchant offre servizi di monitoraggio e nel 60% dei casi il servizio è accessibile per il cliente finale tramite il sito del corriere. Tale prassi non valorizza il rapporto diretto tra merchant e cliente ed evidenzia una certa difficoltà a integrare i sistemi di tracking dei corrieri nei siti di e-commerce. Difficoltà che è aumentata dalla prassi di usare più corrieri.

Che tipologia di monitoraggio dell'ordine e della consegna offrite ai vostri clienti del canale e-commerce? (Netcomm 2017, 33 merchant)



8) La gestione del reso

Il tema dei resi è particolarmente importante nell'ambito dell'e-commerce: la possibilità di restituire l'acquisto, con modalità semplici e costi chiari, o nulli, può determinare l'acquisto stesso. L'incidenza dei resi è molto diversa tra le categorie; in media, in Europa, nell'abbigliamento e calzature la percentuale del reso può essere superiore al 20%, e le percentuali più alte si trovano negli scontrini più alti; gli articoli per la casa hanno resi di circa il 10%, i giocattoli del 5-10%, l'hi-tech dell'1-5%. L'Italia è tra i Paesi a minor incidenza dei resi. Mentre il Giappone è il Paese con la minor incidenza. Per il 50% del panel di esperti intervistati da Netcomm l'incidenza dei resi crescerà nei prossimi anni fino a raggiungere le incidenze che oggi si riscontrano nei Paesi digitalmente più avanzati.

In generale, offrire un'efficiente sistema di resi, ovvero un reso facilitato, innalza la credibilità del merchant. I resi sono inoltre molto rilevanti nei feedback dei clienti (come tutti gli aspetti logistici) e quindi un reso, ovvero un problema per il cliente e il merchant, se risolto diventa un elemento positivo che rafforza il legame tra merchant e cliente.

Il tempo di evasione dell'ordine e di consegna, secondo gli esperti di Netcomm, è direttamente correlato alla percentuale dei ritorni: più l'attesa è lunga più l'e-shopper è portato a restituire.

Il reso gratuito, ovvero i costi di trasporto e dell'imballaggio del reso a carico del merchant, è molto apprezzato naturalmente, ma è importante che il merchant sappia utilizzarlo come parte integrante del suo modello di vendita, come leva commerciale.

Si possono facilitare i resi in diversi modi, estendendo il tempo disponibile per il reso, pagando i costi di trasporto, inviando un corriere a ritirare il reso, usando imballaggi ed etichette già predisposti per il reso, eliminando anche la procedura sgradita al cliente di dover far domanda di reso tramite sito/App per ricevere/produrre il numero di reso e l'etichetta che dovrà poi essere apposta sulla spedizione.

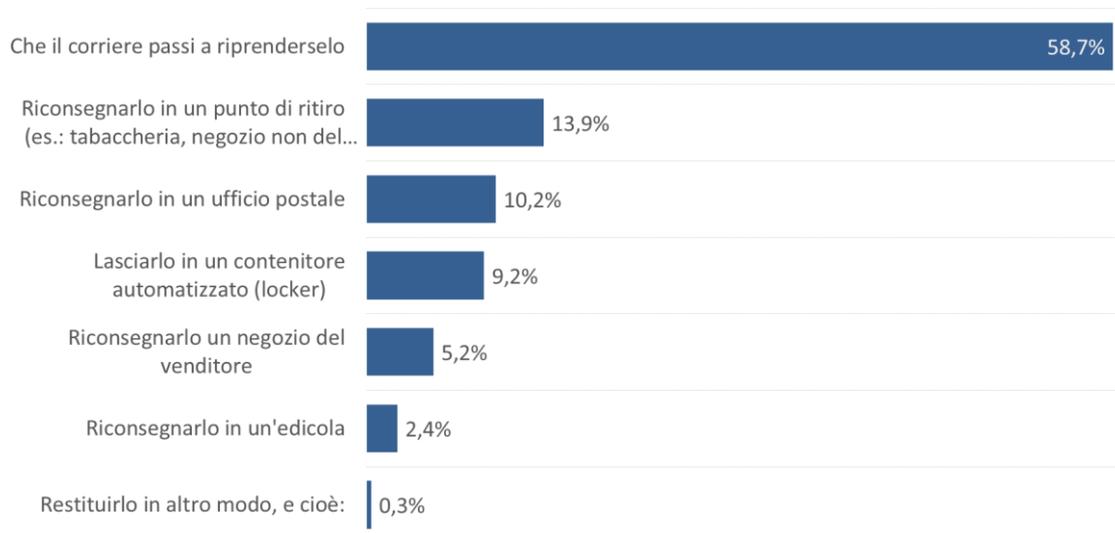
Tra i merchant italiani non sembra essere molto diffuso il reso facilitato. I grandi e-commerce internazionali hanno fatto invece del reso facilitato un'arma competitiva. Molti e-commerce manager sostengono che il passaggio da nessuna facilitazione per il reso a servizi per la sua facilitazione, possa anche raddoppiare l'incidenza dei resi sul numero di ordini. Per il 58% degli esperti intervistati da Netcomm non bisogna facilitare, rendere totalmente gratuito e promuovere il reso come leva commerciale. Per ridurre invece l'incidenza, il panel di esperti evidenzia che bisogna mettere a disposizione dei clienti in fase di acquisto il maggior numero possibile di informazioni e anche mettere a disposizione un customer care multicanale molto efficace incentivando l'interazione. L'estensione dei tempi oltre ai 14 giorni di legge non sembra avere effetti sull'incidenza dei resi, in quanto questi avvengono quasi esclusivamente nei primi giorni successivi alla consegna.

Il reso viene spesso ritirato presso l'abitazione del destinatario: questa formula è organizzativamente molto dispendiosa perché non è semplice coordinare la presenza del cliente con le tempistiche dei distributori neanche aggiungendo extra servizi quali l'appuntamento e simili. Il sistema cosiddetto di "reverse logistics" è molto pratico quando si può appoggiare a strutture presenti capillarmente sul territorio, tipicamente le amministrazioni postali o altri sistemi con luoghi di ritiro e restituzione: con questo sistema il merchant fornisce al suo cliente una lettera di vettura già pre-pagata. Il cliente ha l'onere di portare il reso presso un negozio/ufficio postale del network ma può farlo quando preferisce, senza attendere il corriere e sfruttando spesso orari di apertura molto ampi.

Bisogna ricordare che i resi hanno un alto costo di gestione perché, oltre ai costi di trasporto, richiedono una procedura di ricevimento e ispezione specifica in magazzino e spesso il ricondizionamento della confezione.

La scelta del sistema preferito dagli e-shopper italiani per restituire un prodotto acquistato online ricade principalmente sui corrieri che vengono a casa a prendere il reso (58,7%), mentre la somma di tutti i metodi che prevedono la restituzione del prodotto in un luogo definito, supera di poco il 40%.

La restituzione del prodotto: le modalità preferite In generale



FONTE NETCOMM 2017

Le persone che entrano in possesso dell'acquisto online mediante una soluzione di consegna o ritiro, preferirebbero generalmente renderlo utilizzando la medesima soluzione. Le quote, tuttavia, non sono le stesse e il reso mediante il servizio del corriere è preferito anche da molti acquirenti che hanno inizialmente ottenuto il prodotto attraverso altre soluzioni di consegna. Le donne, più degli uomini, preferiscono il servizio del corriere per rendere un prodotto acquistato online.

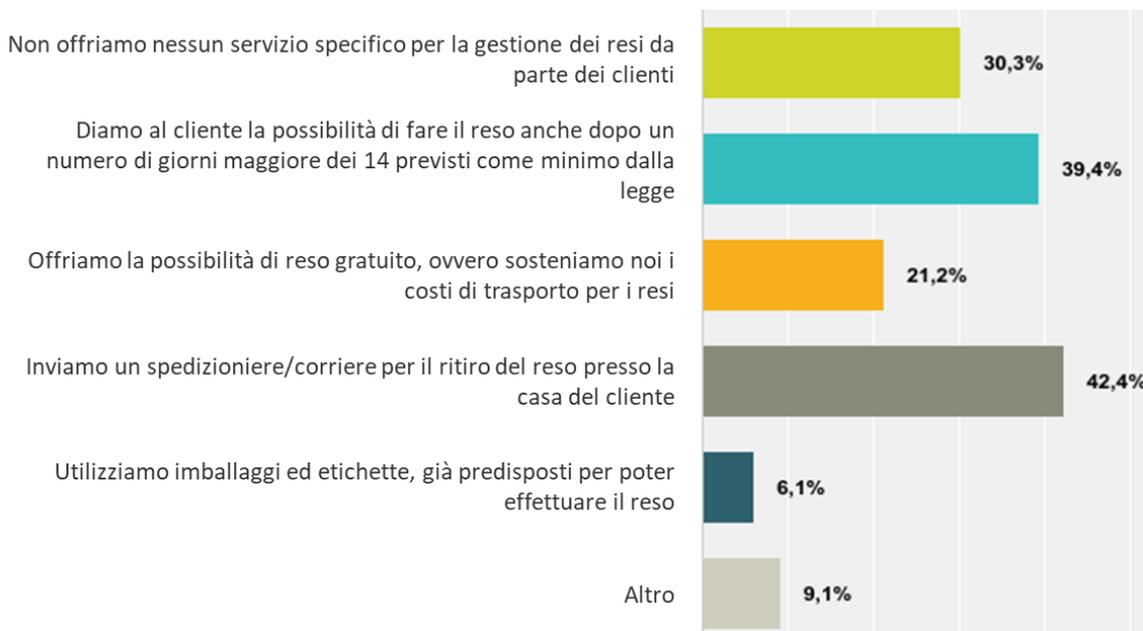
La restituzione del prodotto: modalità preferite in relazione all'esperienza di consegna/ritiro

	Riconsegnarlo un negozio del venditore	Restituirlo in un luogo terzo	Riconsegnarlo al Corriere	Restituirlo in altri modi
Ritirato in un negozio del venditore	45,7%	15,2%	37,0%	2,2%
Ritirato in un luogo terzo	7,1%	70,6%	21,2%	1,2%
Consegnato	4,0%	33,1%	62,6%	0,3%
Avuto in altri modi	7,7%	15,4%	69,2%	7,7%

FONTE NETCOMM 2017

Tra i 33 merchant intervistati da Netcomm, solo il 42% invia il corriere per il ritiro del reso a casa del cliente e solo il 21% se ne accolla i costi, mentre il 40% offre al cliente un numero maggiore dei 14 giorni canonici per il reso.

Quale delle seguenti modalità e servizi offrite ai vostri clienti per la gestione dei resi? (Netcomm 2017, 33 merchant)



Gli attori della logistica per l'e-commerce

9) Introduzione e mappa dei principali attori

L'ecosistema degli attori della logistica è costituito, in primo luogo, dalle imprese che offrono servizi di trasporto, spedizione, magazzinaggio e movimentazione, supportati da un florido humus di aziende di prodotti e servizi collegati alla logistica (indotto). Infatti, per offrire un servizio logistico all'avanguardia servono attrezzature e spazi adeguati, dispositivi e strumenti informatici, mezzi, sistemi di tracking avanzato. Completa l'ecosistema un'articolata rete di attori e servizi per gestire aspetti doganali, l'interscambio di dati, o ecosistemi logistici specifici di grandi infrastrutture come porti o centri di smistamento.

Gli Autotrasportatori. Sono i fornitori di trasporto in conto terzi su gomma, che erogano il servizio, sia con flotte di proprietà, sia avvalendosi dei cosiddetti "padroncini", ovvero ditte individuali cui viene subappaltata la pura distribuzione. Tale servizio può essere svolto a carico completo o a collettame, vale a dire consolidando le partite provenienti da più mittenti e indirizzandole a destinatari diversi.

I Corrieri. Effettuano il trasporto a collettame per il mercato nazionale disponendo di una diffusa rete di filiali di proprietà, o di terzi, sul territorio in cui svolgono le operazioni di consolidamento e smistamento. Si avvalgono di automezzi propri o di altri trasportatori, sia per i collegamenti tra le filiali, sia per i giri di raccolta e consegna.

I Corrieri espresso. Sono un segmento della più ampia categoria dei corrieri, da cui si distinguono per i tempi di consegna definiti (es. 24, 36, 48 ore) e per le dimensioni dei singoli colli (in genere inferiori a 50 kg). I maggiori possiedono un articolato network di filiali connesse ad hub altamente automatizzati e flotte aeree. Per la parte stradale ricorrono quasi esclusivamente alla subvezione, adottando a volte il modello del franchising. Stanno vivendo una fase significativa di sviluppo grazie all'affermazione dell'e-commerce.

Gli Spedizionieri. Offrono servizi su rotte internazionali, avvalendosi di tutte le modalità, anche consolidando i carichi di più clienti. Il ruolo dello spedizioniere non consiste pertanto nell'esecuzione dei trasporti, bensì nel coordinamento e sincronizzazione di tutti gli attori dell'intera catena logistica dall'origine sino a destino, occupandosi in prima persona degli aspetti operativi (documentali, procedurali e gestionali), nonché delle attività accessorie quali quelle doganali, assicurative, fiscali e finanziarie. Molte delle imprese di spedizione si sono evolute in operatori del trasporto multimodale (MTO), assumendosi la responsabilità giuridica nei confronti del cliente, cui risponde nel caso di danni alle merci o mancate consegne.

I Broker. Si pongono come centri-servizi per i merchant e ottimizzano la relazione tra l'azienda e i suoi clienti finali scegliendo e gestendo corrieri, spedizionieri e altri servizi in modo specifico per destinazione e tipologia di consegna. I broker in molti casi offrono anche servizi per terziarizzare del tutto o in buona parte l'ufficio trasporti interno.

Gli Operatori logistici. Sono fornitori di servizi logistici (più o meno integrati) ai quali i clienti affidano lo stoccaggio e la distribuzione delle merci, in particolare sul territorio nazionale. Pertanto, devono essere in grado di svolgere attività di stoccaggio merci, allestimento degli ordini, imballaggio e relative personalizzazioni ed eventuali attività a "valore aggiunto" quali la gestione resi o lavorazioni accessorie. Si avvalgono di cooperative di facchinaggio per le attività di magazzino, che possono eseguire anche presso i magazzini dei clienti (in-house) ed effettuano la distribuzione attraverso un network di depositi regionali propri o di terzi per coprire tutto il territorio. Spesso hanno divisioni

specializzate per gruppi merceologici, in considerazione delle diverse condizioni di conservazione e stoccaggio delle merci (ad esempio, alimentare deperibile, farmaceutico, fashion, ...)

Gli Operatori ferroviari del trasporto combinato strada-rotaia. Sono aziende che offrono a terzi (specialmente imprese di spedizioni) “spazi treno” su tratte predefinite, acquistando il servizio di trazione da un’impresa ferroviaria che a sua volta si rivolgerà al gestore dell’infrastruttura ferroviaria per acquistare la “traccia”, ossia il diritto di poter passare con un dato treno, a una data ora, di un dato giorno, su una data tratta. Per quanto riguarda i carri, vengono normalmente messi a disposizione dall’operatore ferroviario che può disporre di un proprio parco, oppure possono essere noleggiati presso aziende specializzate.

I Rappresentanti doganali. Con l’entrata in vigore del Codice Doganale dell’Unione (Regolamento (UE) n. 952/2013) la regolamentazione di questa figura ha subito profonde modifiche. Oggi si definisce rappresentante doganale qualsiasi persona (fisica, giuridica o qualsiasi associazione di persone), stabilita nel territorio doganale dell’Unione, nominata da un’altra persona affinché la rappresenti presso le autorità doganali per l’espletamento di atti e formalità previsti dalla normativa doganale. La rappresentanza in dogana può essere diretta, allorché il rappresentante operi in nome e per conto del rappresentato, o indiretta, nel caso in cui il rappresentante operi in nome proprio e per conto del rappresentato. Stante la facoltà stabilita dal Codice Doganale dell’Unione, concessa agli Stati Membri, di fissare i criteri in base ai quali un rappresentante doganale può prestare servizi nello Stato Membro, in Italia la rappresentanza indiretta è libera e, quindi, effettuabile senza specifiche condizioni e/o requisiti da parte del rappresentante doganale. Invece la persona che vuole operare come rappresentante doganale in rappresentanza diretta deve dimostrare di possedere una serie di requisiti individuabili nell’art. 39 del CDU (per una lettura completa si rinvia alla Circolare 8/D del 19/04/2016 dell’Agenzia delle Dogane e dei Monopoli).

I General Handling Agent (GHA). Si occupano della raccolta, del consolidamento delle merci e del loro controllo in base a procedure standard all’interno dell’aeroporto in magazzini denominati Cargo City. Il loro rapporto contrattuale è con la compagnia aerea dalla quale vengono pagati per i servizi forniti.

I Consolidatori marittimi (NVOCC – Non Vessel Operating Common Carrier). Sono soggetti operativi che si collocano in una posizione intermedia fra lo spedizioniere e la compagnia di navigazione: il consolidatore marittimo o NVOCC è un vettore marittimo che acquista quote di capacità di carico su navi operate da altri armatori, condividendone in parte il rischio imprenditoriale. Il consolidatore marittimo riceve le merci dalle altre imprese di spedizioni alle quali offre un servizio di trasporto a collettame (groupage).

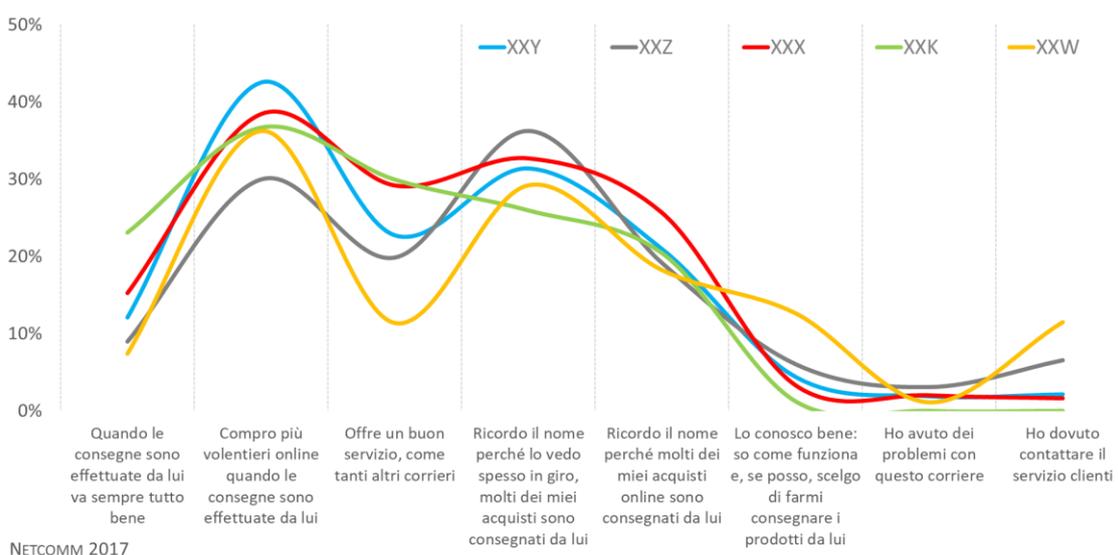
10) Il ruolo degli spedizionieri e corrieri

Gli spedizionieri e corrieri hanno un ruolo importantissimo non solo perché governano una parte rilevante dei servizi per l'e-commerce, ma anche perché più della metà degli acquirenti online ricorda il brand che ha curato il servizio di consegna. Le citazioni spontanee di coloro che ricordano il nome del corriere si concentrano in Italia nel 90% dei casi solo su 6 brand.

Gli acquirenti abituali ricordano più facilmente il nome del corriere (il 57%) degli acquirenti sporadici (44%) ma la distribuzione delle quote dei principali operatori è simile per i due segmenti. Il ritiro presso un punto terzo inibisce il ricordo del nome del corriere che ha effettuato la consegna (per via del diverso packaging e della impossibilità di identificare il soggetto che ha curato il trasporto). Lo stesso fenomeno si riscontra per la consegna in ufficio.

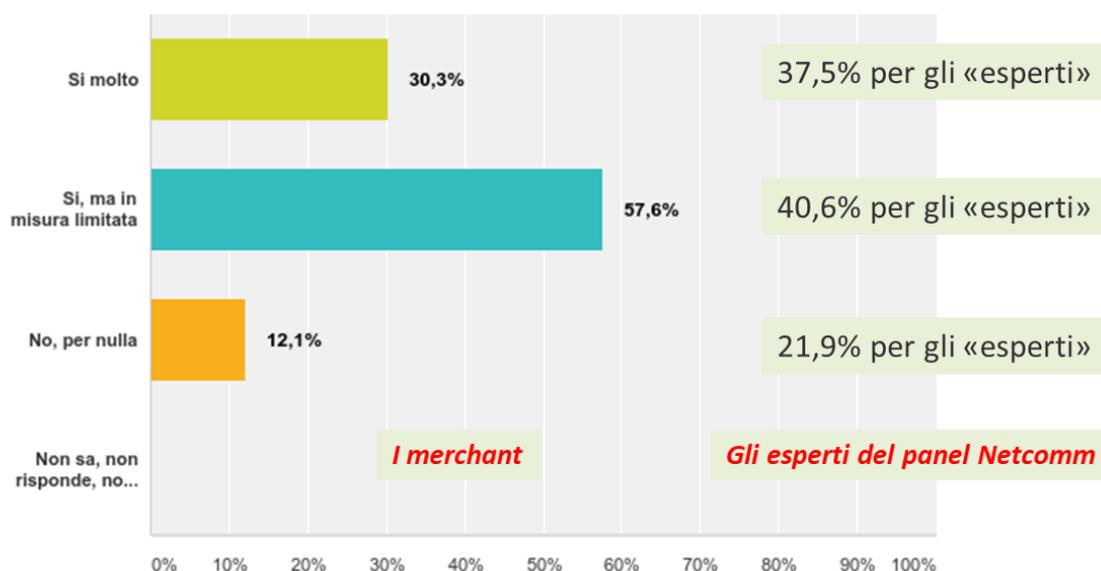
I corrieri hanno un ruolo nella fidelizzazione dei clienti. Più del 40% degli e-shopper dichiara di avere un corriere preferito e che compra più volentieri quando sa che è quel corriere a fare la consegna.

I corrieri: le impressioni sul servizio a confronto



Secondo le opinioni sia dei merchant che degli esperti coinvolti nel gruppo di lavoro Netcomm, l'utilizzo di un corriere noto con un brand conosciuto dai clienti finali aiuta le vendite dell'e-commerce. Circa il 60% del campione ritiene che aiuti le vendite, ma in modo limitato.

Ritenete che l'utilizzo di un corriere noto con un brand conosciuto dai clienti finali possa aiutare le vendite del vostro e-commerce?



La scelta del corriere è un passo fondamentale per ogni merchant. Le diverse esigenze di consegna ma anche la continua ri-negoziazione delle tariffe fa sì che la maggior parte dei merchant utilizzino più di un corriere. Secondo il campione di merchant di Netcomm, solo il 26% utilizza un solo corriere, il 30% ne utilizza due e il 35% ne utilizza tre o più.

La soddisfazione media dei merchant verso i corrieri è leggermente maggiore rispetto a quella per i servizi di magazzino e logistici. Il 27% dei merchant esprime giudizi ottimi, il 36% medi e un altro 36% esprime giudizi pessimi.

I tempi di consegna sembrano essere l'elemento che genera maggior soddisfazione per i merchant (75% di molto e abbastanza soddisfatto). Vi è quindi un 25% di merchant non soddisfatti dai tempi di consegna, mentre questi diventano il 40% circa per tutti gli altri elementi di servizio dei corrieri.

Come per gli operatori dei servizi di magazzino e logistici, i servizi logistici per il cross border sono quelli ritenuti meno soddisfacenti.

Gli aspetti per i quali i corrieri sembrano meno soddisfacenti per i merchant sono: la gestione della mancata consegna, la gestione del cliente, la gestione dei resi e in generale la mancanza di servizi e approcci tipici dell'e-commerce.

In che misura vi ritenete soddisfatti per i seguenti aspetti del rapporto con il/i vostri spedizionieri/corrieri? (Netcomm 2017)

	Abbastanza soddisfatto	Molto soddisfatto	Molto+ Abbastanza
Rispetto dei tempi di consegna	63,64%	12,12%	75,76%
La gestione e integrazione dei flussi di dati, informazioni e documenti (con la mia azienda o con magazzino)	54,55%	12,12%	66,67%
La chiarezza e la trasparenza delle tariffe	50,00%	15,62%	65,62%
La disponibilità e qualità dei servizi di monitoraggio della consegna e avviso di consegna	61,29%	0,00%	61,29%
La disponibilità di servizi e modalità per la consegna, da mettere a disposizione dei clienti	59,38%	0,00%	59,38%
La capacità di sostenere picchi stagionali molto alti e, più in generale, la flessibilità operativa	40,62%	12,50%	53,12%
I costi delle consegne	45,45%	6,06%	51,51%
In generale, la disponibilità di servizi e approcci specifici per l'e-commerce (modalità di consegna, gestione della mancata consegna, gestione dei resi, ...)	46,88%	0,00%	46,88%
Le modalità di gestione dei resi	40,62%	3,12%	43,74%
Le modalità di gestione del cliente	40,00%	0,00%	40,00%
Le modalità di gestione della mancata consegna	39,39%	0,00%	39,39%
La disponibilità di servizi per la logistica cross border	34,62%	0,00%	34,62%

Il gruppo di lavoro Netcomm ha evidenziato diverse richieste da parte dei merchant verso i corrieri e gli spedizionieri. L'esigenza più manifestata è il livello e la semplicità di integrazione tra i sistemi del merchant e dei corrieri, ovvero uno standard, sia relativamente ai campi/dati richiesti, sia relativamente al loro formato, ma anche in merito a tutte le informazioni di mancata consegna e di tracking che servono a gestire il cliente. Alcuni merchant chiedono maggiore semplicità e trasparenza nell'offerta economica dei corrieri, in particolare per le complessità di gestione del rapporto volumetrico.

I corrieri e gli spedizionieri invece manifestano ai merchant la necessità di aumentare il livello di informazioni sulle modalità di consegna, reso e gestione della mancata consegna, sul sito dove il cliente compra.

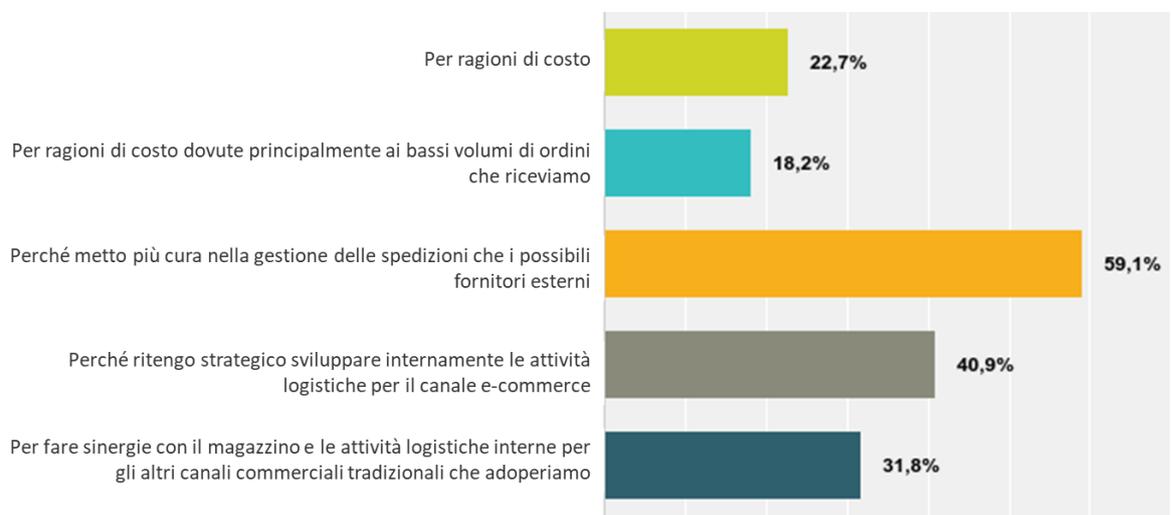
Un problema rilevante condiviso da merchant e corrieri è la mancanza di sistemi internazionali per la validazione e la normalizzazione degli indirizzi di consegna e di contatto. Gli operatori sentono il bisogno di un supporto intelligente per la normalizzazione e la validazione dei dati da parte del consumatore finale al momento dell'acquisto. Così come è sentito il problema dell'interazione della delivery con le modalità di pagamento, ovvero il problema che se le consegne vengono modificate nell'indirizzo finale dopo l'ordine, decadono alcune garanzie e assicurazioni offerte dai sistemi di pagamento.

11) La gestione del magazzino e i servizi logistici

L'e-commerce richiede magazzini, processi e servizi logistici dedicati, alla luce delle specificità dell'e-commerce. In particolare, la necessità di tempi velocissimi di gestione ed evasione dell'ordine. Secondo la ricerca fatta da Netcomm su un campione di 33 merchant, il 33% gestisce il ciclo di lavorazione degli ordini e preparazione della spedizione fino alla consegna allo spedizioniere/corriere in meno di un giorno, il 34% entro un giorno e solamente il 27% in due o tre giorni.

Secondo la ricerca Netcomm, il 60% dei merchant sceglie di gestire il magazzino per l'e-commerce direttamente nell'azienda (logistica in-house). Chi sceglie di gestire internamente il magazzino lo fa principalmente perché ritiene di mettere più cura nelle spedizioni e solo il 40% non terziarizza per il timore di maggiori costi. Il 40% dei merchant ritiene strategico sviluppare internamente le attività logistiche per l'e-commerce.

Per quali ragioni preferite gestire internamente il magazzino e la lavorazione degli ordini del canale e-commerce? (solo merchant con magazzino e-commerce interno), Netcomm 2017



Tra i merchant che gestiscono internamente il magazzino per l'e-commerce, solo il 13% utilizza lo stesso magazzino e gli stessi processi che utilizza per la logistica degli altri canali. Il 47% usa lo stesso magazzino ma con processi diversi e solo il 10% usa un magazzino dedicato all'e-commerce.

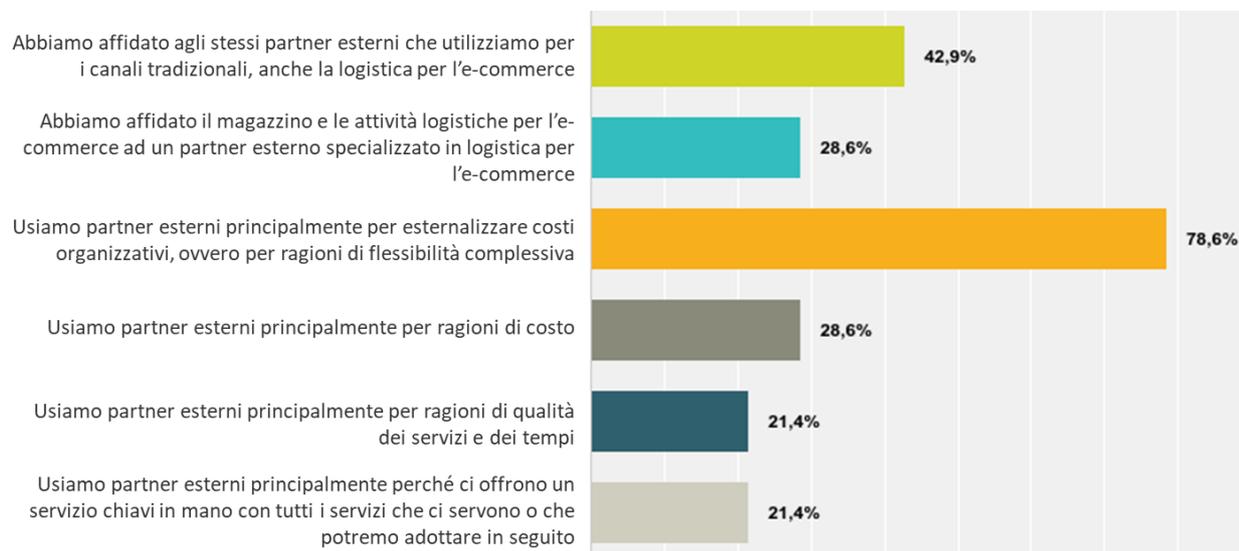
Chi ha affidato a terzi la gestione del magazzino e della logistica per l'e-commerce lo ha fatto principalmente per esternalizzare costi e quindi per flessibilità della struttura dei costi. Nel 43% dei casi il magazzino viene affidato in outsourcing in quanto vi è già un partner per i servizi logistici degli altri canali.

I servizi che vengono affidati all'outsourcer logistics sono principalmente, in ordine decrescente per frequenza:

- Servizi di magazzino e servizi di gestione e inoltro ordini e spedizioni ai corrieri
- Servizi di trasporto e consegna effettuati dallo spedizioniere/corriere di proprietà dello stesso partner di servizi logistici o da spedizionieri/corrieri terzi al partner logistico
- Gestione dei resi derivanti dall'e-commerce
- Servizi di customer care
- Servizi di tracking degli ordini
- Servizi doganali e di gestione amministrativa per le consegne all'estero.

Secondo il 70% degli esperti coinvolti da Netcomm nel gruppo di lavoro logistica vi sarà una crescita dell'outsourcing della logistica per l'e-commerce, mentre un 10% dei 33 esperti ritiene che l'outsourcing diminuirà.

Per quali ragioni avete preferito affidare esternamente a un partner terzo il magazzino e i servizi logistici per l'e-commerce? (solo merchant con magazzino e-commerce esterno), Netcomm 2017



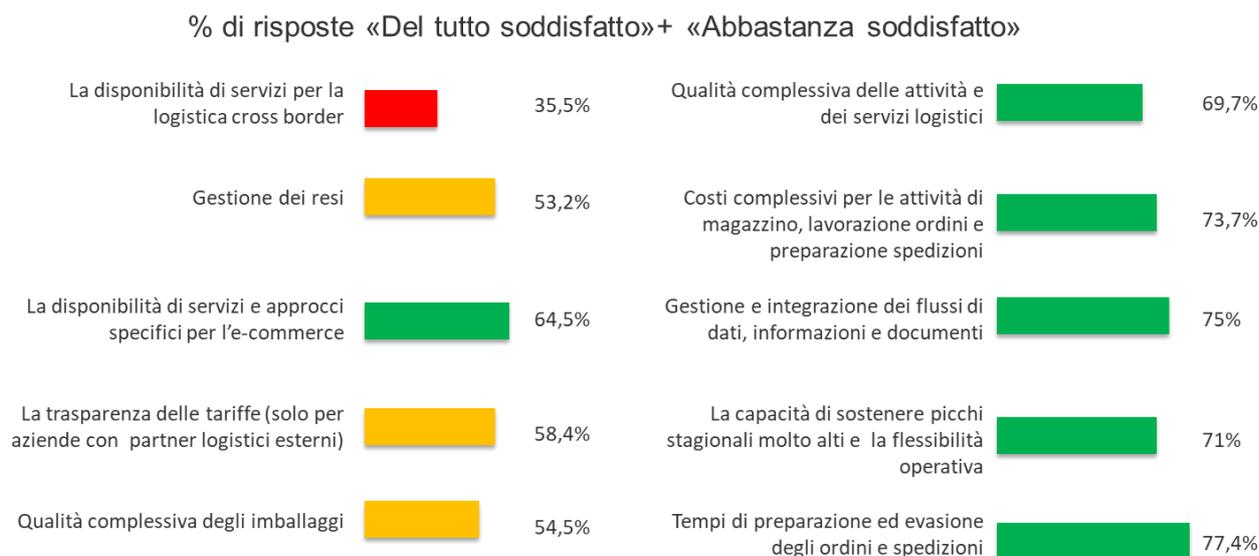
Il livello di soddisfazione complessiva per i servizi inerenti al magazzino e alla logistica è medio, né alto né basso. Per i merchant che gestiscono la logistica internamente (NPS pari a -9%) sembra leggermente migliore rispetto a quelli che hanno affidato la logistica in outsourcing (NPS pari a -12%).

La soddisfazione per le diverse tipologie di servizi sembra invece alta per la maggior parte di questi. In particolare, è alta per i tempi medi di evasione degli ordini e per il rapporto qualità/costi dei servizi.

Sono invece meno soddisfacenti i servizi in merito alla gestione dei resi, alla qualità degli imballaggi utilizzati, alla trasparenza delle tariffe e soprattutto alla disponibilità dei servizi per la logistica cross border.

Nel gruppo di lavoro Netcomm sono emerse le richieste dei merchant verso gli operatori dei magazzini e dei servizi logistici. Le principali sono simili alle richieste nei confronti dei corrieri, ovvero una maggior integrazione e rapidità delle informazioni, ovvero l'integrazione dei sistemi informativi, per gestire tutte le fasi di interfacciamento con i clienti, la spedizione, la giacenza, il reso. Il reso, in particolare, sembra un tema caldo, cioè il poter ricevere in tempi rapidissimi il messaggio di avvenuta ricezione del reso in magazzino per poter sbloccare il rimborso al cliente.

Considerando le diverse attività di magazzino per l'e-commerce, quanto vi dichiarate soddisfatti per i seguenti aspetti? Netcomm 2017



Sono emerse anche richieste in tema di semplificazione del sistema tariffario che è molto articolato. Nelle tariffe vi sono costi dell'ordine dei centesimi di Euro per ogni pezzo in ingresso, per ogni pezzo in uscita, per ogni collo preparato, per ogni rilettura di merce, ... Le logiche di fatturazione sono inoltre diverse tra i vari operatori. In caso poi di fatturazione unica per i servizi di magazzino e per i trasporti, vanno disciplinati i rapporti tra merchant e corriere, per evitare da un lato di avere un'intermediazione poco efficiente, e dall'altro canali di comunicazione sovrapposti. Vi sono poi i costi per le attività fuori standard e non previste che, secondo alcuni merchant, costituiscono spesso elementi di discussione con i partner. La gestione economica e amministrativa dei rapporti tra merchant e logistici è complessa e costosa in termini di tempo.

In alcuni casi i merchant lamentano magazzini ancora non ben organizzati con tempi e processi non molto ben definiti e quindi il merchant, per alcuni ordini dell'ultima ora, non ha mai chiaro se le sue consegne partiranno oggi o domani. I merchant chiedono di fare al meglio ogni step e quindi chiedono tempi e processi certi ai quali potersi adeguare.

12) La struttura dei magazzini e le tecnologie per la logistica

Fino agli anni '90 si considerava, tipicamente, la distinzione tra i depositi di fabbrica, quelli atti a essere impiegati nelle fasi terminali della catena logistica, i depositi di materie prime o di prodotti finiti e i magazzini interoperazionali, adibiti al disaccoppiamento delle diverse fasi del processo produttivo. Ora invece le determinanti sono assai più numerose e complesse. All'affermazione generale del modello dei magazzini di rete, è emersa la differenziazione tra le destinazioni logistiche: i depositi centrali piuttosto che quelli periferici, i transit point, i magazzini dei punti vendita, i punti di ritiro o i clienti finali. Ogni tipologia di magazzino ha le sue esigenze e anche quelli per l'e-commerce hanno delle peculiarità.

La logistica e-commerce è tipizzata da flussi in entrata e uscita discontinui e grandi picchi stagionali e promozionali. Gli ordini sono in numero elevato, ma molto ridotti nel numero di pezzi (1 o 2 pezzi nel 80% dei casi). La velocità dei processi è estrema e l'operatività dei magazzini deve spesso essere garantita 24 ore al giorno, sette giorni su sette.

L'affermazione del commercio elettronico ha condotto l'industry del Corporate Building & Real Estate a generare un'offerta specializzata nel comparto, maturando competenze ed elaborando servizi ad hoc per la progettazione e la costruzione di fabbricati rispondenti alle necessità degli operatori e-commerce. Per quanto riguarda gli sviluppatori immobiliari, si sta affermando una rinnovata sensibilità nell'individuazione delle aree edificabili. Nelle fasi di analisi preliminare, assieme alle leve tradizionali, quali la posizione, la visibilità, la raggiungibilità, la dotazione infrastrutturale attuale e futura e gli aspetti autorizzativi economici e finanziari, si considerano fattori specifici la presenza nel territorio di un sistema coerente con le politiche di reverse logistics attualmente adottate dagli operatori logistici, piuttosto che l'esistenza di una struttura adatta alla gestione e allo smaltimento degli imballaggi.

Secondo l'Osservatorio del Contract Logistics 2017 del Politecnico di Milano, il valore generato dalle attività logistiche in Italia si è attestato sui 109 miliardi di Euro – di cui il 60% ad opera degli stessi merchant o produttori; il fatturato dei servizi di logistica, invece, ha raggiunto quota 77 miliardi di Euro. Il 24% di queste movimentazioni sono andate ad alimentare il mercato del Logistics Outsourcing – 43,5 miliardi di Euro – a cui andrebbero sommati i 33,5 miliardi di Euro corrispondenti ai subappalti. A conti fatti, l'“industry dell'Outsourcing” gestisce il 40% delle attività logistiche in Italia, corrispondendo, per l'80% del fatturato, all'esecuzione di processi classificabili come commodity (attività elementari quali, ad esempio, la gestione del trasporto assieme a diversi autotrasportatori per conto di uno stesso merchant oppure il ricorso alle cooperative per l'handling di stabilimento o di magazzino), esternalizzate in risposta a una decisione tattica; il rimanente 20% costituisce una parte rilevante del processo logistico, affidato a terzi in base a uno specifico disegno strategico.

L'e-commerce, abbiamo già visto, ha un'alta e crescente propensione all'outsourcing della logistica. Tale propensione aumenterà qualora le esigenze di velocità di delivery dell'e-commerce richiederanno lo sviluppo di una rete di magazzini periferici e non più solamente di magazzini centrali a livello nazionale. Secondo il 56% del panel di esperti che ha supportato il gruppo di lavoro Netcomm: «L'e-commerce imporrà lo sviluppo di modelli con magazzini periferici per i tutti i retailer che vorranno essere competitivi,», mentre per il 43%: «I sistemi logistici per l'e-commerce manterranno magazzini centrali a livello nazionale o multiregionali, solamente i retailer più grandi svilupperanno magazzini periferici.» I grandi operatori dell'e-commerce hanno infatti già avviato lo sviluppo della loro rete di magazzini periferici in Italia da almeno due anni. Bisognerà vedere se per i merchant con volumi minori prevarrà la necessità di centralizzare gli stock, e quindi ridurre i costi figurati delle

giacenze, o prevarrà anche per loro la necessità di tanti magazzini periferici che in questo caso non potranno che essere di terzi.

Secondo una ricerca EFT Supply Chain and Logistics Business Intelligence, gli operatori logistici stimano che quasi un quarto (24,1%) della crescita del proprio business nel 2016 sia derivata dall'innovazione (in crescita ulteriore nel 2017), ovvero la crescita maggiore è attesa nei settori e-commerce, hi-tech, industrial e healthcare/life/science/pharma. All'interno della stessa indagine è emerso il ruolo crescente dei Data e delle Tecnologie, mentre non sono emerse necessità particolari in merito a persone e processi. Sembra quindi che l'innovazione nei magazzini e nei processi logistici sarà guidata dalle tecnologie, essendo i processi ormai già stati ottimizzati.

Nell'e-commerce, un ordine inevaso per stock out del prodotto in magazzino spesso vuol dire un cliente perso. Pertanto, sono sempre più utili le procedure di inventario automatico quotidiano, implementate al fine di ridurre le differenze inventariali e aumentare l'allineamento tra giacenza fisica e contabile/informatica.

La velocità di evasione degli ordini richiede una scelta progettuale per l'organizzazione interna del magazzino. Le tecnologie adottate e le modalità in cui viene fatto il picking all'interno di ogni magazzino, caratterizzano l'intero progetto strutturale. Soprattutto in caso di gestione di ordini molto frazionati, nei quali precisione, velocità e l'integrazione con il trasporto/consegna risultano determinanti, il picking potrà essere fatto con modalità:

- Roll Pick, caratterizzata da prelievi dedicati nelle aree di picking tradizionali, dove lo sventagliamento in corsia, avviene per mezzo di carrelli multi-ordine e pilotabili. In questo caso il progettista dovrà porre notevole attenzione sulla larghezza minima dei corridoi, alla tipologia di pavimento di cui dotare il fabbricato e non da ultimo quella di eventuali dislivelli e giunti: strategico il ruolo dell'ottimizzazione dei percorsi,
- Quick pick, stesso sistema ma basato sulla predisposizione di linee dedicate,
- Boxtech: in cui i prelievi batch, massivi, avvengono attraverso lo sventagliamento manuale assistito attraverso dei display luminosi, quindi lo smistamento così risulta indirizzato su più baie in ingresso o colli, in uscita. Questa impostazione permette di gestire 250 - 450 pezzi/ora, riducendo i costi, l'accorciamento dei tempi di prelievo - dal -20% fino al -50% -, contenendo il numero di movimentazioni e la percentuale di errori. L'ulteriore grande vantaggio di questa tecnologia è quello di poter essere applicata alle strutture già esistenti, adattandola in termini di dimensionamento personalizzato.

Nell'eventualità invece che il business model preveda la gestione di piccoli prodotti oppure di scorte aventi un tasso di rotazione basso si propongono magazzini con altezza sotto-trave superiore allo standard di 10 mt, giungendo ai 18 mt. In tal modo è possibile ottenere un recupero dello spazio occupato, contenere le inefficienze e quindi i tempi di evasione dell'ordine, ottimizzare le risorse umane impiegate e ridurre il costo di protezione delle scorte.

Le implicazioni di queste scelte in termini strutturali sono, a titolo esemplificativo: la dimensione della superficie da adibire a corsia/corridoio, la tipologia di pavimentazione da realizzare o, in caso di adattamento di un fabbricato preesistente, gli interventi correttivi da realizzare come la modifica delle altezze per poter predisporre adeguate scaffalature.

Nei magazzini e nei processi per l'e-commerce sono inoltre essenziali tutte le tecnologie informatiche e di warehouse management. Sono in particolare importanti le modalità di gestione delle packing list per ottimizzare i tempi di picking e packaging, così come sono indispensabili procedure velocissime nella gestione dell'accettazione dei resi, in quanto i clienti nella maggior parte dei casi non possono incassare i soldi del reso fino a quando il magazzino non chiude la pratica con il merchant.

I grandi operatori si sono dotati di magazzini automatizzati e alla luce dell'alta incidenza dei costi logistici nell'e-commerce, tali tecnologie sembra consentiranno grandi vantaggi competitivi. Secondo il 54% del panel di esperti Netcomm, la riduzione dei costi di magazzino con l'automazione è ritenuta una priorità. I benefici dall'automazione dei magazzini sono stimati da oltre la metà del campione di esperti, in circa il 10-20%, per il 30% in oltre il 20%.

Anche sul fronte dell'ottimizzazione dell'uso del packaging si sta sviluppando automazione, ovvero le tecnologie per la produzione dell'imballaggio sulle misure specifiche delle singole spedizioni, che secondo gli esperti del panel Netcomm iniziano ad essere convenienti con volumi da mille colli al giorno.

Le parole "flessibilità", "set-up produttivi" e "integrazione tra diversi sistemi" con l'e-commerce diventano fondamentali. Molte aziende ancora oggi progettano sistemi evoluti a fronte di esigenze note o comunque relativamente stabili nel tempo. Nell'e-commerce non è più così. Chi vuole acquisire nuove quote di mercato nell'ecommerce deve puntare a soluzioni "end to end" soluzione cioè sempre più chiavi in mano, che si spingono sino ad entrare nell'area produttiva per migliorare la propria flessibilità. Esemplicando, le aziende che più di altre dovranno innovare saranno proprio le aziende specializzate in sistemi di confezionamento flowpack che realizzano l'incarto che avvolge singolarmente un prodotto o gruppi di prodotti con un film plastico. Con l'incremento del B2C si impone una rivisitazione degli imballi di primo e secondo livello tradizionalmente pensati in una logica di B2B. Queste aziende in sostanza trasformano il prodotto grezzo non confezionato in un prodotto pronto per essere venduto sugli scaffali dei negozi. Questo settore con l'avanzare dell'e-commerce sarà un settore che crescerà notevolmente perché dovrà rispondere prima di altri alle nuove implementazioni / innovazioni, richieste dal nuovo mercato dell'e-commerce.

Set up produttivi di magazzino. Anche le diverse attività nei magazzini vengono innovate con l'e-commerce. Ai magazzini automatizzati classici si affiancano altre soluzioni per incrementare la produttività e la precisione effettuando alcune operazioni a mani libere guidate da dispositivi luminosi, che integrano soluzioni con differenti colori e differenti tasti funzione. La rigidità dei sistemi cablati direttamente sugli scaffali è praticamente annullata. I nuovi sistemi ruotano attorno a tre nuove specifiche modalità di lavoro. Prima modalità: PICK TO LIGHT, l'addetto preleva direttamente la merce e vede tutte le missioni in sequenza. In questo caso gli errori si riducono drasticamente. Per volumi non rilevanti questa soluzione consente incrementi produttivi significativi sia rispetto al prelievo con terminali radio che con i tradizionali sistemi vocali. Seconda modalità, PUT TO LIGHT, si effettua il prelievo in quantità significative e poi si realizza lo sventagliamento. Terza modalità, PIU' PRELIEVI DIRETTI CON CARRELLI ATTREZZATI. In questo caso i PICKER vengono dotati di carrelli attrezzati. Il sistema indica le locazioni da raggiungere e le relative quantità per ciascuna cella del carrello, che viene progettato in base alle specifiche esigenze.

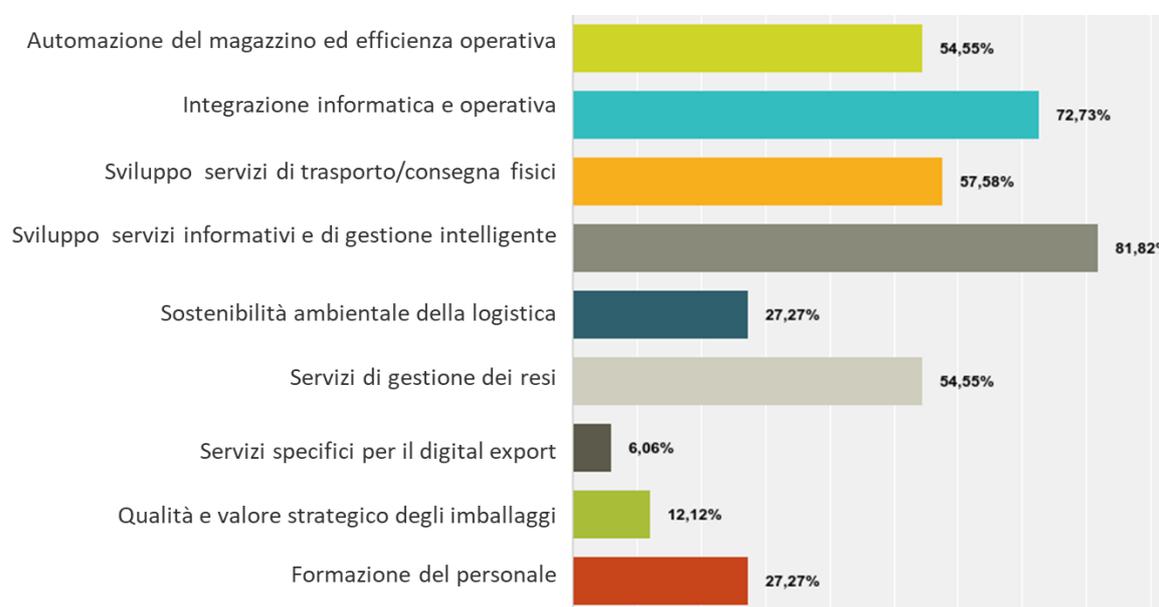
Integrazione tra diversi sistemi informativi. L'integrazione tra sistema ERP, CRM e ecommerce rappresenta un aspetto strategico della gestione delle vendite online: se ben implementata, infatti, l'integrazione di queste piattaforme può portare vantaggi a diverse funzioni aziendali e migliorare l'efficienza dell'organizzazione nel suo complesso. Nel B2C, l'importazione manuale dei dati relativi ai prodotti, agli ordini, alle spedizioni e ai clienti dall'ERP all'e-commerce e viceversa può creare diverse problematiche che portano da un lato a un aumento del carico di lavoro degli addetti al commercio elettronico, dall'altro a un peggioramento complessivo dell'esperienza dell'utente e, di conseguenza, a scarse performance di vendita. Un buon sistema di integrazione, al contrario, permette degli automatismi che semplificano e velocizzano i processi di vendita online, rendendoli scalabili e riducendo il rischio di errori e ritardi.

L'innovazione e i nuovi operatori

Il bisogno e l'opportunità di innovare nella logistica per l'e-commerce è guidata da diverse forze che agiscono contemporaneamente. I volumi crescono, i clienti vogliono più velocità, migliori soluzioni di delivery e servizi, ma non sono molto disposti a spendere. L'innovazione deve quindi agire sia nello sviluppare servizi, sia nella ricerca di modelli e tecnologie che possano ridurre i costi.

Secondo il panel di esperti di Netcomm le aree dove gli operatori logistici e corrieri devono investire maggiormente sono i servizi informativi e di gestione intelligente della consegna, seguita dall'integrazione informatica e operativa. Sono però importanti anche il miglioramento dei servizi di gestione dei resi e la richiesta di automazione per ridurre i costi.

Dove devono investire gli operatori logistici e i corrieri? Netcomm 2017, 32 esperti



I servizi più innovativi sono spesso offerti inizialmente da nuovi operatori specializzati, che sono nati per offrire modelli di delivery on demand, ovvero dove il cliente può richiamare e far avvenire la consegna finale da un magazzino di prossimità al momento in cui lo desidera. Anche i locker hanno visto la prima diffusione in Italia in questi anni, grazie a nuovi operatori internazionali specializzati, così come le reti di negozi terzi per il ritiro della merce e le consegne con flotte di biker.

Da non dimenticare poi il ruolo chiave dei grandi marketplace e degli operatori internazionali dell'e-commerce nello sviluppo e lancio di nuovi servizi logistici. I servizi più innovativi spesso si affermano e si consolidano in una nazione proprio quando sono i grandi operatori a proporli e renderli familiari agli e-shopper.

Per il 50% del panel di esperti intervistati da Netcomm, le aziende leader del futuro nei servizi logistici per l'e-commerce non saranno i leader già oggi consolidati in questo ambito. I grandi operatori logistici non stanno però certo a guardare, anzi diversi operatori hanno lanciato già da diversi anni sistemi di offerta specifici per l'e-commerce. Il passaggio da un modello prevalentemente B2B a un modello B2C, come quello dell'e-commerce, richiede logiche, strutture e approcci molto diversi. La logistica attuale si sta già orientando al sapere gestire le necessità specifiche dell'e-commerce; inoltre

i grandi operatori sono sempre più aperti a contaminazioni con modelli propri dei piccoli operatori, come l'uso di biker per le consegne o di sistemi di tracking avanzato via App.

I servizi informativi e di gestione intelligente della consegna sembrano essere una delle aree più interessanti in quanto agiscono contemporaneamente sulla soddisfazione del cliente e sulla riduzione dei costi di delivery.

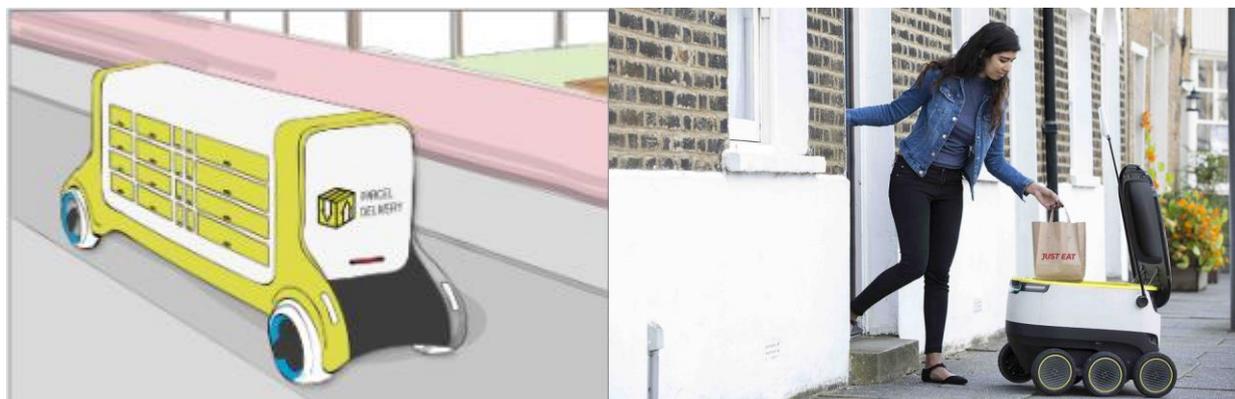
Un elemento importante di innovazione sarebbe la miglior omogeneizzazione degli indirizzi di consegna che oggi non dispongono di un data base unico di riferimento. Secondo i corrieri/spedizionieri i merchant sottovalutano l'importanza della qualità degli indirizzi di consegna ovvero come una bassa qualità incida sui costi e sulle performance nei confronti dei clienti.

La necessità di ridurre i costi di delivery spingerà anche lo sviluppo di modelli e di tecnologie avanzate per le consegne. I biker sono una soluzione che ottimizza i costi nelle aree urbane ad alta densità. Le nuove flotte di mezzi aggregati in Crowdsourcing (Uberized Model), ovvero dove gli addetti alla delivery usano la propria auto e il proprio tempo in modo marginale, sono un'altra innovazione votata a ridurre i costi di delivery.

La ciclologistica sembra avere un alto potenziale di crescita e dispone oggi di molte tipologie di veicoli. Bici cargo a carico posteriore, bici cargo a carico anteriore, triciclo cargo con anche capottina per proteggere il biker da sole e pioggia. I carichi vanno da 50-80kg fino a 250 kg per i tricicli. Secondo TRT, nel 2017 sono attive oltre 50 società di consegne in bici in 45 città italiane. Solo nell'area di Milano sono attive 15 società, seppur è in atto un consolidamento del settore.

Secondo alcune ricerche gli Autonomous ground vehicles (AGVs) i locker e i droni terrestri (droid) si svilupperanno in modo significativo nei prossimi anni, conquistando quote anche al di sopra del 50% del totale parcel delivery negli USA. Tali soluzioni tuttavia hanno oggi ancora diverse barriere regolamentari e di accettazione da parte degli utenti.

Autonomous ground vehicles (AGVs) con locker e Droid per la delivery



Una start-up estone con sedi a Tallin e a Londra, la Starship Technologies, ha lanciato un robot a guida autonoma il cui obiettivo è quello di raggiungere le consegne "in tempo reale". Dietro il progetto non ci sono due imprenditori qualunque, ma Ahti Heinla (amministratore delegato della società) e Janus Friis, che sono stati tra i fondatori di Skype. I pacchi e i generi alimentari vengono consegnati direttamente dai negozi o dagli hub specializzati, nel momento in cui il cliente lo richiede tramite un'app mobile. Sono necessari da 5 a 30 minuti per l'arrivo della spedizione e l'intero percorso del robot può essere monitorato su uno smartphone. A causa delle emissioni minime e dell'efficienza energetica, il sistema è a basso impatto ambientale.

Sul fronte poi dell'innovazione tramite servizi premium, non vi sono limiti alla fantasia, anche alla luce delle specificità dei diversi segmenti di mercati. Ad esempio, sono in fase di lancio in Italia i primi servizi di consegna con auto blu e autista in giacca e cravatta, servizi di nicchia riservati a prodotti di punta nel fashion, nella gioielleria e nell'orologeria. Anche in Italia si stanno sviluppando reti di installatori di diversa natura per poter facilitare l'acquisto di servizi specifici, per i quali il cliente è disposto a pagare con maggiore propensione, secondo la ricerca Netcomm.

L'imballaggio è un altro fronte di innovazione in chiave di ottimizzazione dei costi (imballaggi formati su misura al momento della preparazione della spedizione, riduzione degli sprechi di materiali, ottimizzazione di misure e rapporto volumetrico,...), in chiave ambientale (uso solo di materiali riciclabili, ...), in chiave funzionale (facile da aprire, richiudibile, antieffrazione, per il reso, ...) e in chiave emozionale per il cliente e il brand del merchant ("bello e pulito", curato nei dettagli, personalizzabile, ...).

La rivoluzione generata dall'e-commerce nella logistica e dalla logistica nell'e-commerce è ampia e va ben oltre lo sviluppo di nuovi servizi. L'e-commerce genera nuovi modelli di business grazie a nuovi modelli logistici. Ad esempio, il settore delle gomme per auto è stato rivoluzionato anche nei flussi logistici dai nuovi modelli di vendita online che offrono anche la scelta e i servizi dei gommisti affiliati. Nel settore delle auto usate sono nati operatori online specializzati nel portare e ritirare le auto comprate e vendute direttamente dalla casa dei clienti, senza più il piazzale con l'esposizione.

I supermercati che si affacciano all'online vengono via via adattati a nuovi flussi di pick & pack dentro al negozio, nuovi spazi devono essere dedicati alle consegne che i clienti passeranno a ritirare e anche nei parcheggi si vedono sempre più i drive thru, spazi per il ritiro della spesa online in auto. L'e-commerce, in questo caso, ridisegna gli spazi dei negozi, i parcheggi e la viabilità di accesso.

Il packaging per l'e-commerce

13) Le nuove valenze e i trend del packaging

Il 57% delle recensioni online, a cui gli e-shopper si affidano per decidere i propri acquisti, si riferiscono alla spedizione (Digi4Executive Daniele Lazzarin 2016); essa è quindi un momento cruciale nella costruzione della relazione con il cliente e la scelta dell'imballaggio corretto ne determina il successo.

7 clienti su 10 dichiarano di essere meno propensi a reiterare un acquisto se ricevono un collo danneggiato, anche solo esternamente (Studio Package Insight 2016 – mercato USA, commissionato da Pregis).

La definizione di imballaggio da Direttiva 94/62/CE è la seguente: «Tutti i prodotti composti di materiali di qualsiasi natura, adibiti a contenere e a proteggere determinate merci, dalle materie prime ai prodotti finiti, a consentire la loro manipolazione e la loro consegna dal produttore al consumatore o all'utilizzatore, e ad assicurare la loro presentazione. Anche tutti gli articoli «a perdere» usati allo stesso scopo devono essere considerati imballaggi.»

Nell'e-commerce le valenze dell'imballo si moltiplicano: rappresenta infatti l'unico contatto fisico con il cliente nel processo di acquisto, un'opportunità per fidelizzare il consumatore, consolidare la percezione del brand e differenziarsi dalla concorrenza ma può ovviamente diventare anche un'arma a doppio taglio, se trascurato.

È sufficiente osservare il fenomeno crescente dell'unboxing (video che mostrano il momento dell'apertura dei pacchi da parte dei consumatori, postati su YouTube e altri social, con milioni di visualizzazioni) per convincersi della potenza emotiva generata dalla ricezione e dall'apertura del pacco.

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.

Ecco alcuni nuovi trend dell'imballaggio che generano opportunità per i merchant e la logistica:

- Packaging minimal
- Sistemi di riempimento a domanda
- Personalizzazione
- Packaging premium
- Packaging riutilizzabili
- Packaging antieffrazione
- Imballaggi green
- Facilità di riciclo

Tra i diversi altri elementi chiave da valutare:

- Contributo ambientale Conai
- Criticità nel Food & grocery
- I trend per il futuro

Packaging minimal. I consumatori richiedono packaging minimal, che si adattino perfettamente ai prodotti, riducendo l'impiego dei materiali, il volume e che siano soprattutto facili da aprire.

Secondo Salvatore Russo Dalani, il cui e-commerce movimentata 80.000 colli al mese: «Un packaging minimal ha una doppia valenza. Incontra il gusto estetico del consumatore e riduce i costi di trasporto e gestione logistica. In uno dei nostri magazzini abbiamo adottato una macchina che produce packaging on-demand su misura. Questo ci permette di produrre scatole che si adattano perfettamente al contenuto, riducendo al minimo gli sprechi. Inoltre, prima parte della merce arrivava dai fornitori con un packaging totalmente non idoneo e veniva da noi re-imballata, ora, dopo un lavoro di sensibilizzazione con determinati fornitori, possiamo limitare il nostro intervento a una pura brandizzazione del collo in quanto spedito dal fornitore con un imballo adeguato, evitando così spreco di cartone e plastica».

In una ricerca effettuata dallo Shorr Packaging Corp nel mercato USA, più maturo rispetto a quello europeo, alla domanda su cosa trovassero maggiormente frustrante e irritante nell'imballaggio, i consumatori hanno risposto in questo modo (E-commerce Packaging Preferences Survey 2016):

- 55% Un packaging difficile da aprire
- 19% Un packaging eccessivo
- 13% Un imballaggio danneggiato, anche se il prodotto non lo è
- 8% Un imballaggio non riciclabile
- 5% Altro.

I grandi colossi dell'e-commerce sono stati attaccati sui social media per aver utilizzato imballaggi poco pratici e superflui. Già a partire dal 2008 Amazon ha lanciato l'iniziativa "Frustration-free packaging", per incoraggiare i propri fornitori a utilizzare sistemi di imballo facili e veloci da aprire.

In quest'ottica less is more il merchant ha l'opportunità di migliorare la customer experience e di potenziare la propria immagine, attraverso un packaging senza sprechi, che riduca all'essenziale l'impiego di materiale, e dal design minimalista.

Della fine degli eccessi ha beneficiato soprattutto la logistica che può così ridurre i costi di trasporto dovuti agli imballaggi ingombranti.

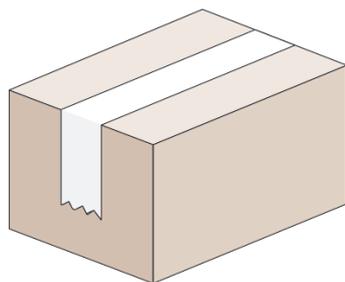
Elisabetta Nardelli, responsabile del marketing di Neologistica Srl, azienda che movimentata oltre 500.000 colli al mese, sostiene che: «Per noi è fondamentale ricevere dai merchant anagrafiche prodotti con pesi e volumi corretti, in questo modo riusciamo a precalcolare il volume ottimale delle scatole che andremo a utilizzare, per saturarle al massimo di prodotti piuttosto che di riempitivi. Questo ci permette di ottimizzare i costi di spedizione e di evitare sprechi di cartone e altri materiali di imballaggio». Mentre, Thierry Dupré, presidente di E-logik, (40.000 colli al mese) afferma che: «La nostra priorità è l'ottimizzazione dei costi logistici, per cui la scelta dell'imballaggio corretto è determinante. Oggi i trasportatori si muovono progressivamente verso il peso volumetrico. Diventa quindi fondamentale scegliere imballaggi specifici per i propri prodotti».

Secondo la convenzione internazionale IATA (International Air Transport Association), il peso di una spedizione è calcolato in base all'ingombro della stessa piuttosto che in base al suo peso effettivo.

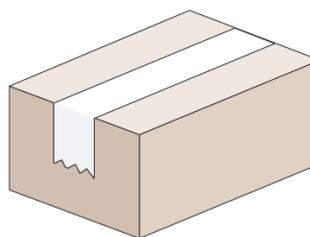
Se il peso volumetrico (condizionato dalle dimensioni del collo) è superiore al peso reale è il peso volumetrico a essere applicato. A parità di peso diventa quindi imperativo ottimizzare le dimensioni, scegliendo il cartone o l'imballo specifico per la merce.

I trasportatori applicano sempre di più questa normativa anche alle spedizioni via terra, adottando spesso un valore più basso rispetto alla formula IATA (per esempio anziché dividere per 6.000 dividono per 5.000 o per 4.000).

Peso volumetrico IATA = (L x l x h) / 6000, con L, l, h espresse in cm.



L60 X h20 X l25



L30 X h15 X l20

PESO REALE DEL COLLO= 3 KG

$$PV = \frac{60 \times 20 \times 25}{6000} = 5 \text{ kg}$$

PESO VOLUMETRICO > PESO REALE:
fatturazione del peso volumetrico (5 kg)

$$PV = \frac{30 \times 15 \times 20}{6000} = 1,5 \text{ kg}$$

PESO VOLUMETRICO < PESO REALE :
fatturazione del peso reale (1,5 kg)

Per ottimizzare i costi di trasporto è essenziale adattare il formato dell'imballaggio alla merce che contiene, bandendo i vuoti inutili. Piuttosto che le scatole standard in cui gli spazi vuoti sono colmati da riempitivi voluminosi, è meglio scegliere scatole adattabili in altezza a seconda del prodotto o, meglio ancora, imballaggi su misura. Un esempio: la maggior parte dei colli in circolazione da 2,5 a 3 kg viene comunque tassata nella fascia di spedizione da 5,4 a 10 kg, perché le loro dimensioni non sono 20x25x25 cm, come nella tabella che segue ma 30x30x30 cm o più.

In Italia a ogni volume corrisponde un peso specifico per i corrieri

Misure in cm colli			Peso DHL kg	Peso BRT kg
20	25	25	2,5	3
30	30	30	5,4	10
40	40	40	12,8	20
55	55	50	30,25	30
60	60	60	43,2	50

A livello internazionale la stessa tabella avrebbe scatti ogni ½ kg.

Inoltre, quando i colli movimentati si discostano dalle misure sopra indicate, i corrieri possono applicare delle tariffe extra. Infatti, negli hub di smistamento merce, i colli vengono gestiti su sorter (rulli trasportatori) automatizzati, idonei per la gestione di ingombri specifici. Per volumi differenti i corrieri sono costretti a una gestione manuale e costosa della merce.

Ovviamente, a fronte di importanti volumi movimentati, la struttura tariffaria si sviluppa indipendentemente dalla tabella sopra riportata, avendo come variabili la tassazione o anche unicamente i pesi. Per chi gestisce invece volumi bassi, le tabelle peso-volumetrico dei corrieri sono da tenere in considerazione per la scelta del formato di imballaggio.

I maggiori distributori di packaging forniscono imballaggi e cartoni tarati su questo tipo di indicazioni per favorire il rapporto merchant-trasportatore.

Sistemi di riempimento a domanda. Adrien Fernandez Baca, CEO di Cubyn (50.000 ordini ogni mese) dichiara che: «Noi riusciamo a gestire il 90% delle spedizioni con soli 10 formati di scatole. Anche se imballiamo tutte le categorie di prodotto, essendo il nostro mestiere quello di raggruppare oggetti e prenderci carico della logistica dei nostri clienti. Siamo arrivati a questa soluzione dopo avere testato numerosissime referenze di imballaggio.»

Sia per i merchant, che hanno una logistica interna, sia per le logistiche tout-court, è fondamentale ridurre i costi di stoccaggio degli imballaggi. Diventa strategico razionalizzare e diminuire le referenze e le misure per ottimizzare gli acquisti e guadagnare spazio a magazzino.

Esistono per esempio, e sono troppo poco conosciute, scatole con altezza variabile che con un semplice taglio di cutter ai quattro angoli si possono adattare alla dimensione necessaria: un pretaglio a ogni centimetro permette di ottenere fino a 12 altezze differenti. Altre opzioni in questo senso sono gli astucci telescopici, anche loro adattabili in altezza.

Sono soprattutto i riempitivi però a rappresentare un volume importante a magazzino. Quelli tradizionali come le patatine o il film a bolle sono ingombranti. Sono nati allora pluriball salvaspazio che facilitano lo stoccaggio, riducendo il volume di ogni rotolo del 25%, pur mantenendo una lunghezza e una capacità protettiva analoghe a quelle standard.

Per la riduzione degli ingombri di imballo la soluzione migliore è costituita dai sistemi di riempimento a domanda. Si tratta di macchinari che partono da consumabili estremamente compatti e facili da stoccare. Questi macchinari fabbricano sia carta pressata a partire da risme di fogli, sia cuscini o bolle d'aria a partire da rotoli di plastica. Questi ultimi, quando sono stoccati, occupano solo l'1% del volume che avranno una volta gonfiati dai sistemi di riempimento. Il merchant ha quindi la possibilità di non avere ingombri a magazzino e di creare i riempitivi solo quando ne ha necessità.

Personalizzazione. Lorenza Zanardi, Direttore Generale di Rajapack Italia, afferma che: «La personalizzazione è un trend in crescita nel mondo degli imballaggi. Negli ultimi 3 anni, parallelamente alla crescita a due cifre del settore e-commerce, abbiamo ricevuto il triplo di richieste di imballaggi personalizzati.» (Raja Group 125.000 spedizione mese, 1.500.000 anno).

All'imballaggio non è più richiesto solo di proteggere, ma anche di essere smart. I pacchi dei merchant non possono passare inosservati e lo sanno bene retailer come Zalando che puntano su loghi e su pay-off d'impatto che si fanno notare nelle vie e negli uffici, in cui spesso transitano per la consegna.

Senza citare grandi nomi e senza dover ricorrere a imponenti risorse, l'utilizzo di un semplice nastro personalizzato veicola il brand e permette l'immediato riscontro di qualsiasi tentativo di effrazione. Anche l'apposizione di un'etichetta o l'inserimento della carta velina colorata o marchiata con il logo dell'azienda rinforzano nel cliente la percezione di qualità e l'attenzione portata ai dettagli.

Gli imballaggi personalizzati possono avere un costo superiore a quelli standard ma la customer experience non può essere sacrificata, specialmente per i pure player (i merchant che vendono solo online) in cui il pacco diviene l'unica interazione fisica con il cliente, sostituendosi all'ambiente dello store.

Peraltro, dalla ricerca effettuata dalla Shorr Packaging Corp. negli USA (E-commerce Packaging Preferences Survey 2016), emerge che quasi il 70% degli e-shopper dichiara di essere attento al fatto che l'imballaggio in cui riceve la merce sia personalizzato. Inoltre il 44% dei premium e-shopper, i consumatori che spendono oltre 200\$ al mese online, afferma di essere disposto ad acquistare maggiormente da uno specifico e-commerce se questo lo premia con un packaging di design e personalizzato e di condividere spesso l'immagine dell'imballaggio "like a gift" sui social media, in particolare su Facebook.

La tendenza attuale di molti merchant, non solo di quelli che vogliono garantire l'anonimato, è di mantenere una scatola esterna standard e di personalizzare la parte interna per ottenere l'effetto sorpresa all'apertura: il tanto ricercato effetto wow che va oltre le aspettative dei clienti, fidelizzandoli.

Questo risultato è ottenuto con messaggi di ringraziamento sul cartone ma anche attraverso i riempitivi. Sono stati presentati nel 2017 film a bolle a forma di cuore, stella, "thank you!" e continua a fare tendenza il riempitivo in carta a nido d'ape e carta velina colorata o personalizzata con il logo del merchant (Geami WrapPak, vincitore dell'Oscar per l'imballaggio 2015).

Il costo leggermente superiore degli imballaggi personalizzati oltre a differenziare le aziende dalla concorrenza può anche far risparmiare. Un esempio? L'e-commerce di biciclette olandese VanMoof.com ha ridotto i danni subiti durante il trasporto del 70%, grazie a una personalizzazione ingegnosa. Ha stampato l'immagine di un gigantesco monitor sulle proprie scatole, che ovviamente non contengono TV al plasma ma biciclette. Questo accorgimento ha indotto i corrieri a movimentare con maggiore cura le loro biciclette, riducendo drasticamente i costi di customer care post-vendita e migliorando la loro immagine.



Packaging premium. Secondo il Dotcom Distribution eCommerce Packaging Study del 2016, il 43% dei consumatori USA si aspetta di ricevere i propri ordini online in una confezione "premium", che garantisca lo stesso livello di soddisfazione dell'esperienza nel negozio. Il 35% dei consumatori lo pretende per l'elettronica online, il 33% anche per le spedizioni alimentari e il 31% per quelle legate al beauty e all'abbigliamento. Insomma, l'imballaggio curato non è più solo appannaggio del settore lusso ma è diventato, per tutti i rivenditori, l'ultimo passaggio utile per trasmettere i valori del brand e ricreare l'esperienza dello shopping in show-room.

La scatola con messaggio interno per il destinatario, un esempio di packaging premium.



Packaging riutilizzabile. L'85% dei consumatori non ripete un ordine con un determinato e-commerce se la gestione dei resi è complicata. E l'80% degli e-shopper dà per scontato di poter rendere i prodotti acquistati nel medesimo imballo che ha ricevuto (E-commerce Packaging Preferences Survey 2016). Ecco perché diventa importante pensare a soluzioni che permettano al cliente di richiudere e riutilizzare facilmente la propria scatola o la propria busta per la restituzione, e al contempo far trovare etichette di reso già pronte all'uso.

Progettare un packaging particolarmente resistente e idoneo al reso dà la possibilità al cliente di conservarlo e riutilizzarlo per altri scopi differenti da quello originale, anche all'interno della propria abitazione, in questo modo il brand del merchant rimarrà visibile molto più a lungo.

Il packaging di Taste, che può essere riutilizzato come porta-vaso.



Packaging antieffrazione. Il costo per la messa in sicurezza delle spedizioni dipende principalmente dal valore dei prodotti e dal tasso medio di effrazione che caratterizza ogni settore di attività. Alcuni oggetti sono particolarmente a rischio. Il "Barometro mondiale del furto nel commercio e nella distribuzione 2013-2014" di Checkpoint-Systems identifica i 5 prodotti maggiormente rubati in Europa per settore:

I merchant che trattano questi prodotti possono avvalersi di alcuni accorgimenti:

- Preferire le scatole americane standard, in cui il fondo è doppio, a quelle a fondo automatico che si possono manomettere più facilmente

- Adottare un adesivo personalizzato che permette l'identificazione immediata di ogni tentativo di effrazione in ogni fase della movimentazione logistica
- Non utilizzare il proprio logo sui nastri per non attirare attenzione, come fanno alcuni brand prestigiosi, ma scegliere comunque adesivi personalizzati con specifiche informazioni e colori per consentire il monitoraggio dallo stoccaggio alla consegna.

Top 5: i prodotti più rubati per settore in Europa



Per le spedizioni di maggiore valore esistono inoltre in commercio dispositivi in grado di rendere visibile ogni tentativo di furto, permettendo al destinatario di firmare con riserva per manomissione:

- I nastri in carta gommata, che strappano il cartone in caso di tentativo di sollevamento
- I nastri di sicurezza che lasciano sul cartone un messaggio di tentata effrazione
- Le buste opache antieffrazione, dotate di un adesivo che fa apparire il messaggio “tentativo di frode” in caso di apertura durante il tragitto.

Queste tipologie di chiusura sono specifiche per i settori che trattano merce di valore.

Imballaggi green. L'imperativo della sostenibilità sono le 3R. Ridurre, Riutilizzare, Riciclare. I consumatori non sono mai stati così esperti e attenti. Un recente studio Nielsen (condotto a livello mondiale nel 2014 da Nielsen) afferma che il 52% delle decisioni di acquisto sono influenzate dall'impatto ambientale dell'imballo e che le aziende ne hanno preso coscienza. Grandi marchi, come Zara, Nespresso o Joolz hanno saputo cavalcare questo trend, suggerendo delle idee di riutilizzo e proponendo tutorial su come dare nuova vita agli imballaggi, all'interno di sezioni dedicate nei propri siti o direttamente sulle scatole.

Il cartone di protezione dei passeggini Joolz, ad esempio, si trasforma in giochi per bambini, e le scatole Nespresso diventano cassette per gatti. Quelle di Zara sono addirittura “boxes with a past”: giocando sui doppi sensi, il leader mondiale dell'abbigliamento, è riuscito a valorizzare la propria responsabilità ambientale d'impresa, raccontando il brand attraverso la storia delle proprie scatole “riciclate al 100%”. Come? Rendendole “boxes with a future”, attraverso tutorial che mostrano come trasformarle in oggetti curiosi e simpatici.

Esempi di packaging riutilizzati



ZARA, NESPRESSO, JOOLZ

L'attenzione all'ambiente non caratterizza solo i grandi gruppi, ma è un trend in crescita per l'intero settore e-commerce. Rajapack, distributore di imballaggi, conferma una crescita della richiesta di packaging green di quasi il 40% nell'ultimo anno.

I produttori di imballaggi rispondono alla richiesta pressante del mercato per gli imballaggi ecologici principalmente in due modi:

- Riduzione spessore materiali
- Utilizzo di materiali rinnovabili

In questi anni si sono moltiplicate le ricerche per ridurre gli spessori delle plastiche. Sealed Air ha lanciato, ad esempio, il film Extreme Efficiency®, capace di migliorare la prestazione di tenuta dei cuscini riempiti d'aria (che servono per riempire i vuoti e attutire i colpi nelle spedizioni) e allo stesso tempo di ridurre l'impiego di risorse. La produzione del film impiega il 37% in meno di resine di petrolio e le emissioni di CO2 si sono ridotte del 25%.

Si moltiplicano inoltre gli imballaggi sostenibili con prestazioni pari agli imballaggi tradizionali. Le scatole sono in cartone riciclato (con aggiunta di additivi e amido che le rendono resistenti quanto quelle di fibra vergine), oppure sono di pura carta kraft certificata PEFC o FSC, ovvero ottenuta da foreste gestite responsabilmente.

In crescita i riempitivi riciclati, quelli sviluppati da bio-materiali (un esempio è l'alternativa bio alle classiche patatine in polistirolo, fabbricata a partire dall'amido di mais) e soprattutto i macchinari che producono riempitivi in carta recuperata da macero selezionato. Anche i sacchetti in plastica sono riciclati e i nastri da pacco non sono più solo in plastica ma anche in carta.

Alessandro Anemone, di Fratelli Carli ha dichiarato che: «In questi anni la Fratelli Carli ha fatto un percorso virtuoso riguardo al packaging sostenibile, arrivando anche a ottenere un riconoscimento dal CONAI per l'impegno in tal senso; per esempio, abbiamo ripensato la fustella della scatola del

nostro prodotto di punta (la confezione di 6 bottiglie da 1 lt di olio extra vergine) disegnandola in modo tale da ottimizzare efficienza ed efficacia; efficienza nel minor peso, nel minor spreco di cartone e nell'ottimizzazione della bancalizzazione; efficacia nel mantenimento degli standard qualitativi in fase di confezionamento, stoccaggio e consegna al cliente».

I materiali riciclati hanno costi variabili, legati alla domanda. Sono generalmente meno cari rispetto alle fibre vergini, pur mantenendo le medesime caratteristiche di resistenza (si pensi alle scatole in cartone Test anziché in carta Kraft vergine). I materiali in plastica bio sono 3 o 4 volte più cari rispetto a quelli in plastica standard.

La riduzione degli spessori dovrebbe generare un abbassamento di prezzo ma la ricerca necessaria per il mantenimento della performance a fronte del minore utilizzo di materia prima ha un costo, al momento non ancora ammortizzato.

Oggi risulta più dispendioso scegliere imballaggi green, ma la domanda aumenta ogni giorno, quindi i prezzi sono destinati ad abbassarsi.

Facilità di riciclo. Molti merchant hanno deciso di fluidificare l'esperienza di acquisto del consumatore anche nella fase del riciclo. Come? Scegliendo di utilizzare per le spedizioni un unico materiale di imballaggio: ad esempio, una scatola in cartone, un riempitivo in carta e un nastro sempre in carta perché l'e-shopper possa gettare tutto insieme, senza impegnative divisioni.

Dal White Paper di Pregis del 2016 emerge infatti che il 18% dei consumatori è frustrato da riempitivi come le patatine in polistirolo, mentre la percentuale si abbassa al 4% per la carta.

Eliana Farotto, Responsabile Ricerca e Sviluppo di Comieco (Consorzio Nazionale Recupero e Riciclo degli imballaggi a base Cellulosica), propone a tutti i merchant di stampare sugli imballaggi informazioni per una corretta gestione del fine vita. Possono essere molto utili al consumatore finale, spesso disorientato e incapace di gestire le operazioni di selezione e riciclo degli imballi.

Conai propone delle linee guida che si possono scaricare sul sito dell'ente, ma lascia ai merchant una libertà grafica totale. Si tratta di un ulteriore servizio al consumatore, capace di rinforzare l'immagine della marca.

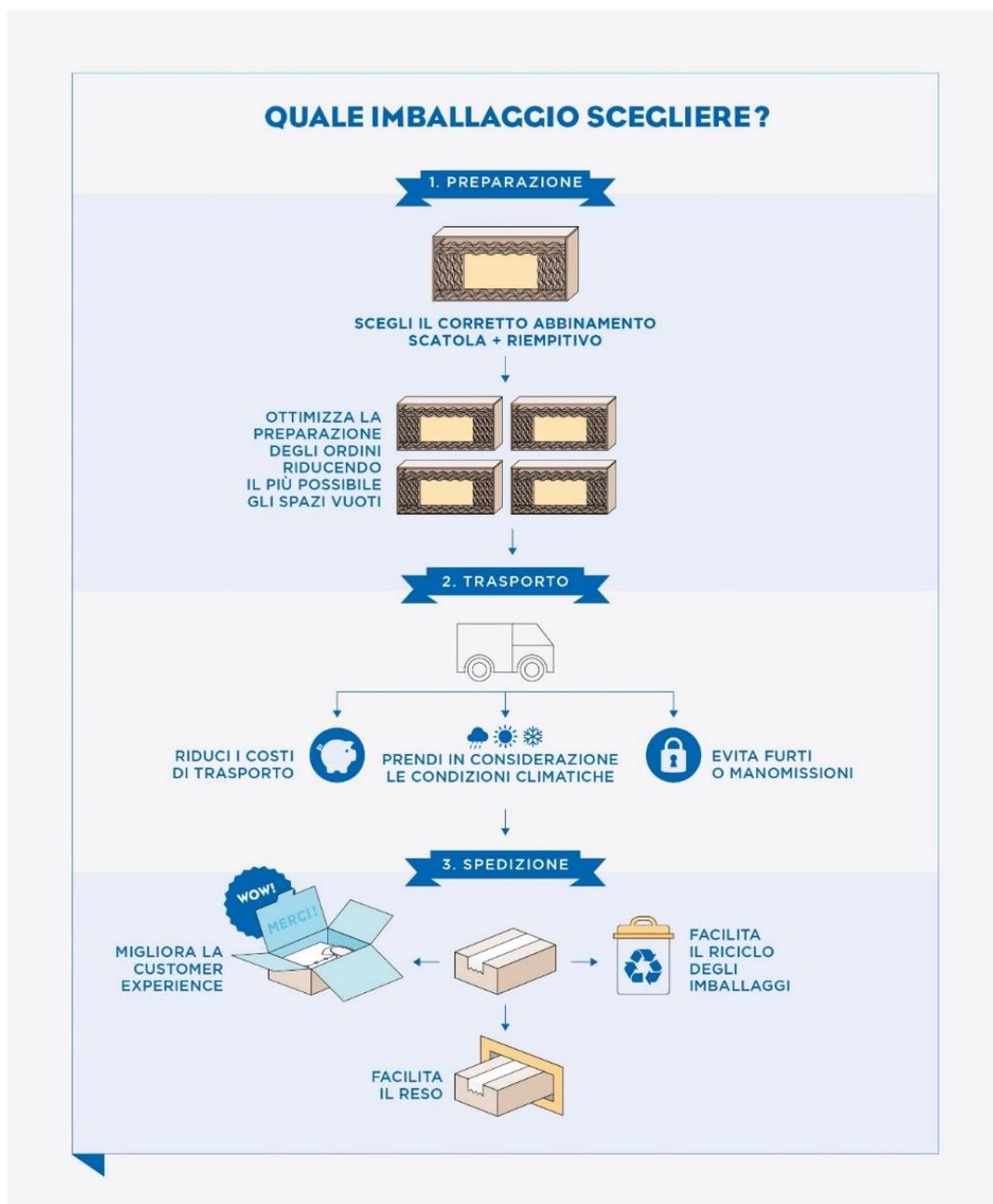
Contributo ambientale Conai. Per ogni imballaggio immesso al consumo in Italia viene versato dalle aziende un contributo CAC (Contributo Ambientale Conai) per permettere il suo successivo riciclo e recupero, finanziando le raccolte differenziate. Ma questo non sempre accade se l'utente finale (colui che compra e utilizza un prodotto imballato per propri fini personali e casalinghi) acquista da un'azienda estera.

Si prospettano due scenari:

- L'azienda estera in questione ha una "stabile organizzazione in Italia". In questo caso la stessa – tramite la sua rappresentanza in Italia – è tenuta a versare il CAC, in quanto soggetto "importatore" dell'imballaggio (l'adesione al CONAI da parte di tale stabile rappresentanza è obbligatoria).
- L'azienda estera in questione NON ha alcuna "stabile organizzazione in Italia". In questo caso il CAC semplicemente, non viene versato, né dall'azienda estera né dal consumatore finale che ha acquistato la merce.

Gli spedizionieri, che agiscono come vettori, durante il trasporto della merce, non applicano il CAC sui loro imballaggi, vendendo un servizio e non la merce stessa.

In conclusione, resta aperta una problematica. Ad oggi non vi è una quantificazione dei volumi di imballaggio generati dalle aziende estere e dai vettori e, soprattutto, non vi è la copertura CAC per la loro gestione a fine vita.



Criticità nel Food & grocery. Salvatore Pittera, Head of E-commerce Europe Eataly Net (5.000 colli mese) afferma che: «Nel trasporto del grocery (secco) la problematica principale che abbiamo affrontato è stata soprattutto quella di preservare i prodotti durante il trasporto, data la loro estrema fragilità. Abbiamo investito tantissimo portando le rotture durante la spedizione sotto lo 0,1%. Questo risultato è stato conseguito con il solo nostro impegno, mancando ancora ad oggi soluzioni di trasporto nazionali specializzate nel trasporto food B2C. Bisogna stare attenti, tuttavia, a non trasformare l'accuratezza nell'imballo e la ricerca della sicurezza in "sovraimballaggio", dando la

percezione al cliente di avere utilizzato un imballo eccessivo o sovradimensionato. Anche in questo campo si stanno facendo tanti passi avanti, tramite soluzioni sempre più efficienti, anche se la strada da percorrere è ancora lunga.»

Il Food & Grocery tra il 2015 e il 2016 ha avuto un tasso di crescita della domanda del 30% (Osservatorio E-commerce B2C del Politecnico di Milano). Le potenzialità per il nostro paese sono enormi.

Nel grocery le soluzioni di imballaggio si moltiplicano, dalle scatole per bottiglie omologate per i corrieri, alle scatole automatiche che si montano in metà del tempo. Il comparto secco grocery non incontra particolari difficoltà, al contrario di quello dei prodotti freschi nell'e-commerce, che durante la spedizione deve affrontare diverse criticità.

- Innanzitutto il settore è regolato da una normativa complessa per cui non è possibile ad oggi rinvenire a un'applicazione omogenea sul territorio nazionale. A titolo esemplificativo, è possibile che gli enti pubblici, come le ASL, interpretino diversamente la medesima previsione normativa. La materia, per lo più di matrice europea, viene normata non solo a livello nazionale, ma per certi aspetti, anche a livello regionale, e questo può portare a una disomogeneità nell'applicazione territoriale. Per i prodotti freschi è necessario garantire la catena del freddo, quindi mantenere il prodotto in ogni fase della movimentazione, dal trasporto, alla consegna, a una temperatura corrispondente a quella del frigorifero (0°-4°)
- In Italia non esistono però corrieri nazionali "refrigerati" per il cibo capaci di servire adeguatamente il mercato B2C
- Non resta che affidarsi a imballaggi isotermitici dotati di celle refrigeranti, capaci di conservare la temperatura per almeno 72h (dotati magari di indicatori capaci di comunicare se il collo è uscito dal range di temperatura indicato sull'etichetta e per quanto tempo). Questa soluzione, talvolta, diventa però non sostenibile economicamente, soprattutto se il valore della merce spedita è basso.
- Al momento il business resta possibile a livello delle aree metropolitane, dove i corrieri locali consegnano il giorno stesso o in 24h, evitando giacenze, che pregiudicano l'intera spedizione, recuperando e quindi ammortizzando il costo degli imballaggi isotermitici.

Se il commercio online del fresco riuscisse a superare i limiti del territorio cittadino, le potenzialità sarebbero enormi.

I trend per il futuro. Il mercato europeo del packaging OOH (Out of Home), talvolta utilizzato proprio per farsi portare da mangiare a casa, crescerà del 6% per raggiungere un valore totale di 6 miliardi di Euro entro il 2020 (Interpack 2017).

La nascita di Deliveroo, Uber Eats, Just Eats, ..., genera nuove opportunità di sviluppo per il packaging europeo. Ristoranti, catene e fast food stanno cercando di ricreare l'atmosfera, l'ambiente e lo stile dei loro locali attraverso gli imballaggi, per tutti coloro che scelgono di consumare i prodotti a casa o in ufficio. Ai produttori di packaging si offre la sfida di supportare con l'innovazione questi attori, attraverso imballaggi innovativi ed evocativi.

Malgrado le nostre vite siano sempre più virtuali, vissute online, il packaging, la carta, il cartone hanno riportato al centro la sensorialità.

In un articolo del 2016 e-Gazette ha individuato l'imballaggio del futuro, ovvero quello funzionale. Gli imballaggi funzionali si dividono in tre tipi: quelli attivi che interagiscono con l'ambiente

circostante, quelli intelligenti che forniscono indicazioni sullo stato di conservazione del cibo e infine quelli smart packaging con caratteristiche innovative e utili per il consumatore.

In futuro gli imballaggi per l'e-commerce potrebbero interagire con il consumatore, presentandogli dati o, perché no, offerte su altri prodotti analoghi.

14) Le opinioni degli e-shopper e dei merchant in tema di packaging

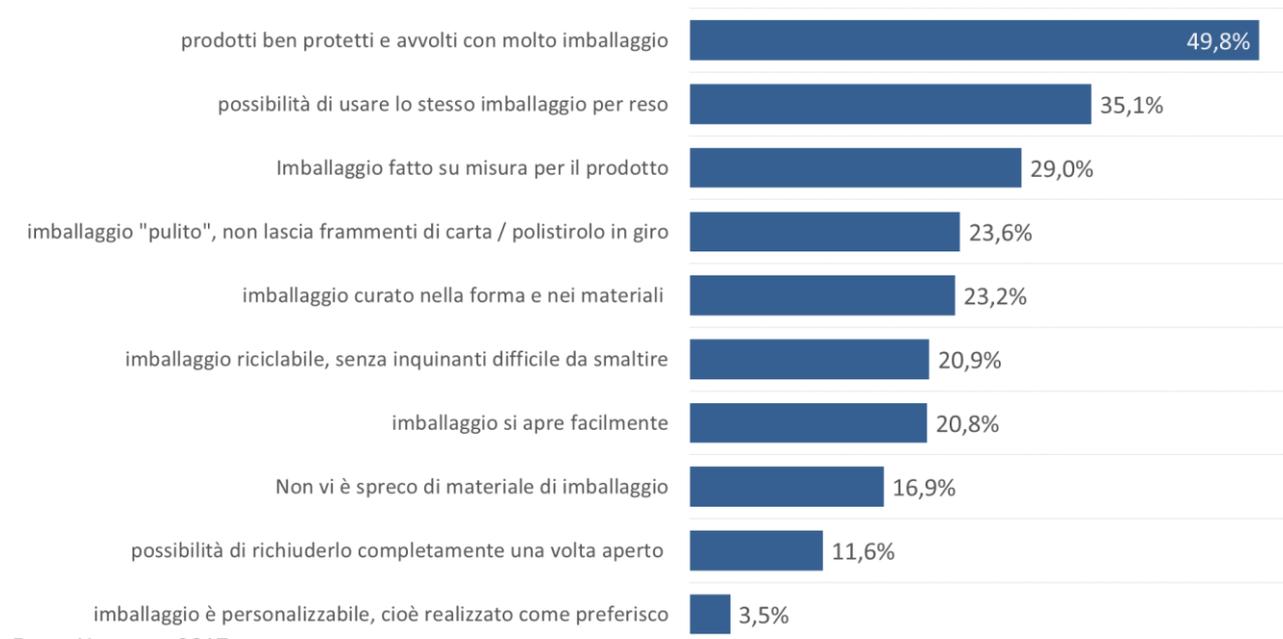
L'imballaggio è uno degli elementi chiave della logistica per l'e-commerce. Nella valutazione preacquisto, il 7,8% degli intervistati mette attenzione alla qualità dell'imballaggio e il 3,3% mette attenzione alla sua sostenibilità ambientale.

L'elemento più apprezzato dell'imballaggio è la capacità di proteggere i prodotti (49,8%) seguita dalla possibilità di usare lo stesso imballaggio per il reso. Vi è poi circa un quarto degli intervistati che apprezza tanti altri aspetti come la cura nella forma, i materiali o la "pulizia", ovvero che non lasci frammenti all'apertura.

Le diverse valenze dell'imballaggio hanno poi livelli di apprezzamento molto diversi a seconda dei settori merceologici. Ad esempio, se la personalizzazione dell'imballaggio interessa solo il 3,5% dell'intero campione, nel settore dell'orologeria e della gioielleria la possibilità di personalizzazioni interessa oltre il 50% del campione. La cura dell'imballaggio nei materiali e nella forma nel settore degli alimentari viene apprezzato da più del doppio del campione rispetto ai valori medi. L'attenzione al fatto che il prodotto risulti ben protetto e la possibilità di utilizzare lo stesso imballaggio in caso di reso aumenta con l'aumentare dell'età. I giovani si concentrano maggiormente su aspetti pratici come l'apertura facilitata dell'imballaggio e la sua «pulizia». Infine, le donne sono maggiormente attente agli aspetti ambientali e alla facilità di apertura dell'imballaggio, rispetto agli uomini.

Valutazioni sull'imballaggio: elementi più apprezzati

PENETRAZIONE – TOTALE ACQUIRENTI



Fonte NETCOMM 2017

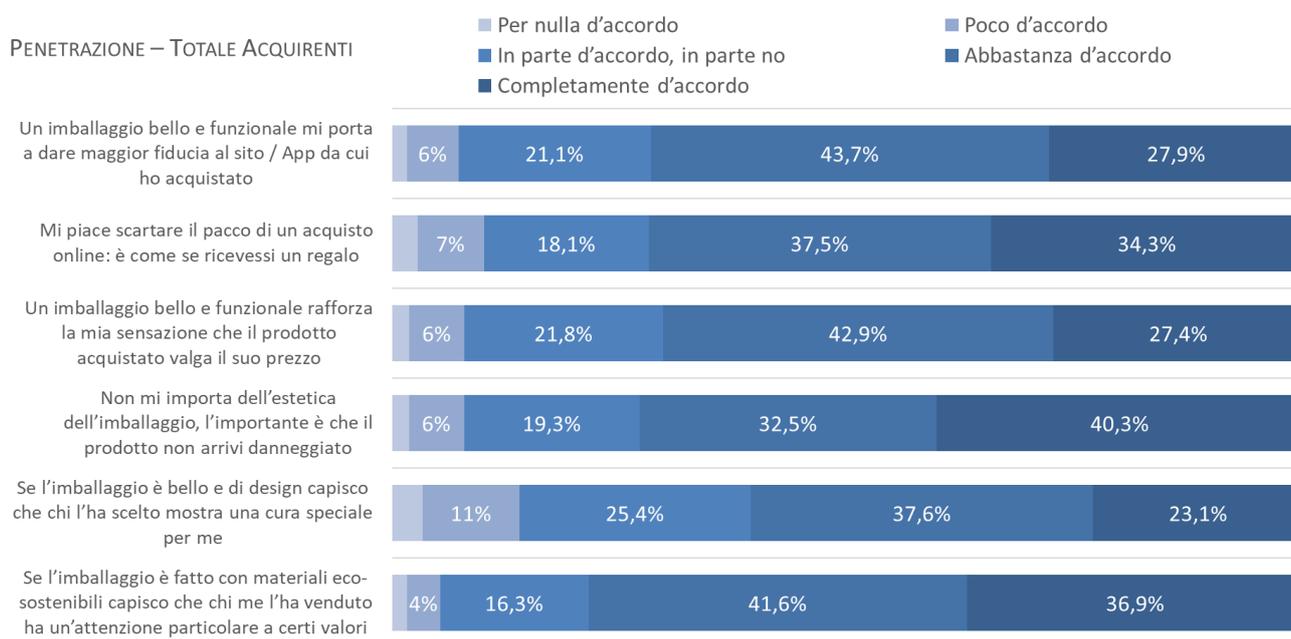
La protezione del prodotto è sicuramente l'aspetto più importante dell'imballaggio, ma indagando meglio il rapporto tra e-shopper e packaging, scopriamo che per il 70% degli e-shopper un imballaggio bello e funzionale aumenta la fiducia verso il merchant, così come l'attenzione verso la sostenibilità dell'imballaggio evidenziano la vicinanza del venditore a certi valori.

Per la maggior parte degli e-shopper (70%) è bello scartare il pacco e la sensazione ricorda sempre quella di quando si riceve un regalo. Questo effetto è maggiore per le donne che, in generale, apprezzano più degli uomini le caratteristiche di un imballaggio ben curato.

L'atteggiamento dei giovanissimi è diverso da quello delle altre fasce di età ed è particolarmente attento ad alcuni aspetti dell'imballaggio: la protezione del prodotto, la gratificazione dell'apertura del pacco, la cura dei dettagli.

L'atteggiamento di chi ha speso una cifra alta nell'ultimo acquisto è diverso da quello delle altre fasce ed è particolarmente attento ad alcuni aspetti dell'imballaggio: la gratificazione dell'apertura del pacco e la cura dei dettagli (aspetti estetici e funzionali). Gli acquirenti online abituali sono generalmente più attenti ai diversi aspetti dell'imballaggio rispetto agli acquirenti sporadici.

Servizi a valore aggiunto: l'importanza dell'Imballaggio

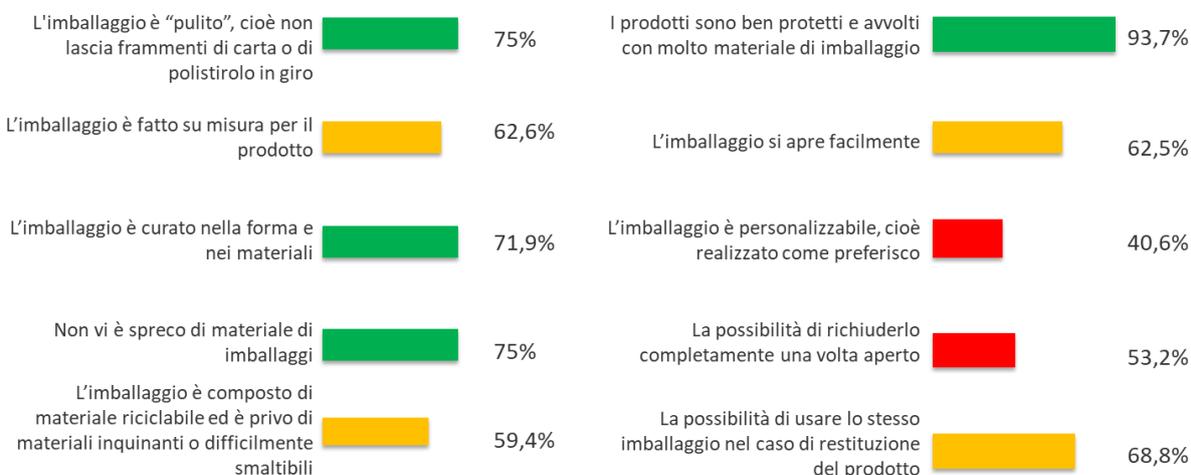


Fonte NETCOMM 2017

Venendo ora alle opinioni dei 33 merchant intervistati da Netcomm, la "Qualità complessiva degli imballaggi" non sembra essere uno degli elementi di maggior soddisfazione nel rapporto con gli operatori logistici. Solo il 54,4% si dichiara abbastanza o del tutto soddisfatto degli imballaggi e questo fattore è risultato solamente settimo per soddisfazione su dieci fattori complessivi. In merito agli aspetti specifici dell'imballaggio, i merchant sembrano molto soddisfatti per come gli imballaggi proteggono le merci; sono anche soddisfacenti, ma in misura minore, aspetti quali la "pulizia", la cura e il non spreco dei materiali. Risultano invece poco soddisfacenti aspetti quali la possibilità di richiudere la confezione, la facilità di apertura, la personalizzazione e l'uso di materiali riciclabili.

Considerando ora gli imballaggi che vengono usati per confezionare i vostri ordini di e-commerce, quali di questi aspetti ritenete più importante? N. 33, Netcomm 2017

% di risposte «Molto importante»+ «Abbastanza importante»



Durante il gruppo di lavoro Netcomm sono stati evidenziati anche aspetti quali la necessità di una maggiore standardizzazione delle dimensioni degli articoli e il fatto che siano studiati per essere conformi alle tabelle peso-volumetriche dei corrieri. Le richieste dei merchant in tema di packaging sono principalmente rivolte alla sostenibilità ambientale degli imballaggi e ad extra funzionalità; tali richieste le abbiamo riportate anche nel capitolo in tema di city logistics, mentre qui riportiamo l'intero elenco di richieste dei merchant verso l'ecosistema degli imballaggi:

- Packaging minimal, minimo spreco di materiale, apertura facile
- Ridisegno del packaging primario e secondario specificatamente per l'e-commerce e le sue esigenze logistiche
- Packaging conforme alle tabelle peso-volumetriche dei corrieri
- Packaging riutilizzabile, non solo per il reso
- Sistemi di riempimento a domanda
- Packaging antieffrazione
- Riduzione dei costi per gli imballaggi green
- Packaging green per food & grocery a temperature controllate
- Incasso del contributo per il riciclo degli imballaggi anche per la quota parte di spedizioni che arriva in Italia da merchant e da magazzini esteri
- Personalizzazione e packaging premium in ogni settore.

La logistica per la multicanalità e la nuova city logistics

15) La logistica per la multicanalità

L'e-commerce per i brand e i retailer che dispongono anche di reti di negozi fisici richiede anche una strategia di integrazione dei diversi canali sia nelle fasi di acquisto, sia nelle fasi di post acquisto. Lo stesso tema vale per i brand nati con l'e-commerce che hanno poi sviluppato i canali fisici. Nel nuovo contesto multicanale ogni operatore deve definire il ruolo del negozio nel processo commerciale del cliente. Da ricordare inoltre che la multicanalità e l'integrazione tra e-commerce e negozi fisici presenta anche e soprattutto complessità in ambito commerciale e strategico, ovvero di gestione dei prezzi che nell'online sono uguali in tutta la nazione, mentre spesso non così nei negozi fisici, anche per la diversa gestione delle promozioni.

Il negozio ha sempre un ruolo chiave nella ricerca e nella prova dei prodotti, ma assume un ruolo anche logistico nei nuovi modelli multicanale, dove ogni combinazione tra negozio e online può avvenire lungo il customer journey del cliente e in particolare nelle seguenti fasi:

- Ricerca prodotto online o in negozio
- Prova del prodotto in negozio o tramite applicazione di realtà aumentata, o con invio a casa di prove prodotto/colore
- Ordine online o in negozio
- Pagamento online o in negozio
- Scorte e preparazione spedizione, da magazzino centrale o dal negozio
- Consegna a casa o ritiro in negozio
- Reso in negozio o con corriere a casa.

Il flusso più complesso da gestire nella multicanalità è la gestione di un ordine online che viene evaso con le scorte del negozio di prossimità. In questo caso, le scorte dei singoli negozi dovranno essere visibili dai sistemi centrali del merchant e la merce presente in negozio impegnata per ordini online dovrà essere subito riservata per gli ordini già ricevuti. Il negozio in questo caso deve attrezzarsi anche per effettuare la spedizione e dovrà per questo disporre di imballaggi, attrezzature e di un luogo idoneo. La situazione più complessa si ha quando i diversi negozi sono di proprietà diverse, in quanto in franchising o con altri modelli. In questo caso l'incrocio tra e-commerce e scorte dei negozi per l'evasione degli ordini richiederà adattamenti amministrativi complessi.

Qualora il cliente scelga il ritiro in negozio, l'ordine potrà essere evaso dal negozio stesso, ma potrà anche essere evaso da un magazzino centrale e poi recapitato al negozio scelto dal cliente. Ben diverso il caso in cui per il merchant è più conveniente evadere l'ordine usando le scorte dei negozi di prossimità, ad esempio quando il prodotto richiesto è esaurito in magazzino ma è presente in negozio oppure quando il merchant vuole vendere a sconto la merce invenduta rimasta nei negozi senza ricentralizzare e movimentare gli stock fisici. In questo caso sarà necessaria una piena integrazione informatica e una piena visibilità delle scorte.

In merito alla scelta chiave di far evadere ordini e-commerce dai negozi (per la consegna o il ritiro) o solo dal magazzino centrale, bisogna ricordare che esiste un terzo modello intermedio, ovvero quello di abilitare solo uno o alcuni negozi alla lavorazione degli ordini online. In questo modo il retailer potrà attivare solo i negozi con le caratteristiche idonee e al tempo stesso potrà sviluppare una rete di prossimità per i clienti. Si usa il termine "darkstore", in particolare nella GDO (Grande Distribuzione Organizzata), per indicare un negozio dedicato alla lavorazione degli ordini online e, in molti casi abilitato al ritiro, ma non accessibile come negozio alla clientela.

Negli Stati Uniti, Bonobos.com, un e-commerce nel fashion, è stato il primo operatore nato online ad aprire negozi fisici. I negozi hanno un ruolo chiave nel fashion per la cosiddetta discoverability del brand, ovvero la possibilità di integrazione con i prodotti e con il brand, nonché di intercettare anche quel pezzo di customer journey che avviene quando si fa shopping nei negozi. I negozi di Bonobos sono però dei guideshop, ovvero dei negozi guida, senza delle scorte e senza la possibilità di consegnare la merce direttamente al cliente; in pratica, sono degli showroom. Nei modelli di showrooming l'ordine e il pagamento è fatto dal cliente online e la merce poi viene spedita dal magazzino e-commerce a casa del cliente o in negozio per il successivo ritiro da parte del cliente.

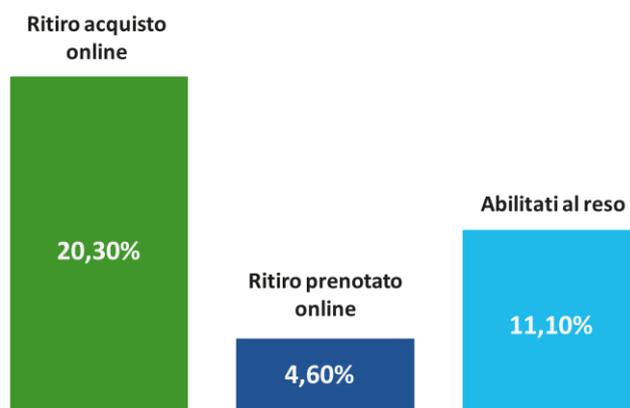
La scelta dello showrooming è una scelta drastica che evita quello che sta avvenendo per molti merchant multicanale, ovvero il dover gestire diverse tipologie di flussi logistici con caratteristiche differenti per i vari canali. Una logistica per servire i negozi e una logistica per servire l'e-commerce. I due flussi logistici possono anche usare magazzini di partenza e fornitori diversi.

Sempre negli USA, un modello interessante è rappresentato da Warby Parker, un brand multicanale nel settore degli occhiali che dispone di una rete di negozi showroom. Per consentire una piena multicanalità, in questo caso per la prova degli occhiali, ha messo a disposizione dei clienti un software per visualizzare online la propria faccia con una montatura virtuale e la possibilità di scegliere e ricevere a casa fino a cinque montature diverse di occhiali per poterli provare e scegliere, e poi restituire gratuitamente tramite corriere gli occhiali provati. Questo caso rappresenta quindi una piena multicanalità anche per la prova prodotto, già introdotta da diversi altri e-commerce ad esempio nel settore dei tappeti e dei rivestimenti, con l'invio a casa delle prove colore.

La situazione più complessa in tema di multicanalità integrata, sia per gli aspetti commerciali che per quelli logistici, la presentano i supermercati. Spesso le insegne hanno prezzi e promozioni diverse per singola piazza o negozio e spesso le giacenze reali dei singoli negozi non sono visibili centralmente. Nell'e-grocery il rapporto tra click & collect e home delivery è più complesso, in quanto non tutti i punti vendita sono predisposti per lavorare gli ordini, preparare gli ordini, stocarli o inviarli. Anche in questo caso esistono operatori che offrono il click & collect nel negozio preferito, nonostante la spedizione venga preparata altrove e poi portata nel negozio scelto dal cliente.

Da una ricerca commissionata da Netcomm nel 2017, su 249 insegne analizzate, pari a 44.395 negozi, il servizio più offerto dai negozi a sostegno dell'e-commerce è il click & collect che viene offerto dal 20,3% del campione. Seguito dalla possibilità di effettuare in negozio il reso del prodotto comprato online (11,1%) e dal reserve & collect (4,6%). Il che mostra che c'è una quota di negozi che offre il ritiro, ma non la possibilità di effettuare il reso in negozio.

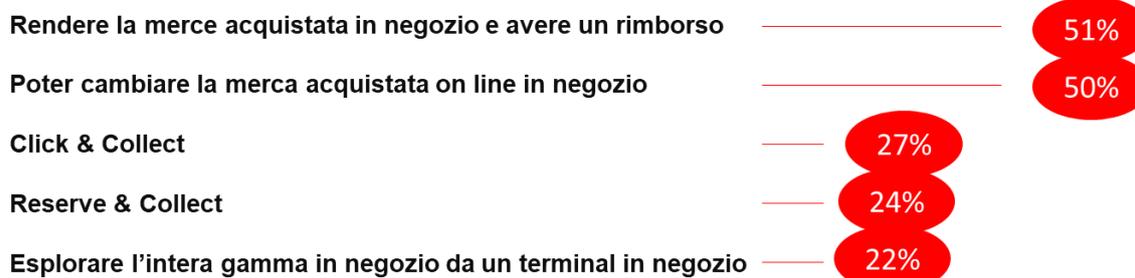
Punti di vendita in Italia con servizi legati all'e-commerce



Fonte: Net Retail, una ricerca di Human Highway per Netcomm, marzo 2017, 249 insegne analizzate 44.395 PdV

Come già riportato nel paragrafo in merito ai resi, gli e-shopper preferiscono fare il reso con lo stesso canale con il quale hanno ottenuto la merce, quindi chi lo ha ritirato in negozio vuole fare il reso in negozio, nonostante vi sia una quota rilevante (37%) che pur avendo ritirato in negozio preferisce fare il reso tramite corriere a domicilio. Da una ricerca di CBRE emerge invece che, nei desiderata dei clienti dell'e-commerce, il servizio logistico più richiesto sia proprio la possibilità di fare un reso o una sostituzione in negozio di un prodotto comprato online.

Quando acquisti qualcosa online da un retailer che ha anche uno o più negozi, quali servizi vorresti che ti offrissi nel negozio?



Fonte CBRE 2017 worldwide

Vedendo anche le strategie di alcuni grandi retailer, possiamo dire che, con lo sviluppo dell'e-commerce e della multicanalità, i negozi diventano più piccoli, più urbani, orientati al servizio e all'entertainment, cioè estensioni dell'online. L'estensione dell'online è sempre più anche in chiave logistica, sia nella fase di acquisto che nella fase di reso. Per il 56% degli esperti intervistati da Netcomm nel gruppo di lavoro, il numero di negozi in Italia rimarrà sostanzialmente uguale a quello attuale, sia perché c'è già stata una riduzione e una trasformazione, sia in quanto i costi dei canali online per acquisire clienti stanno aumentando, mentre i costi di acquisizione clienti nei negozi fisici stanno diminuendo per l'effetto combinato di diversi fattori. Queste due forze opposte troveranno un equilibrio e la riduzione dei negozi e delle loro superfici si arresterà.

16) I nuovi flussi logistici e la nuova city logistics

La crescita dei volumi dell'e-commerce e lo sviluppo dei modelli multicanale ridisegnano i flussi logistici che attraversano le nostre città. I nuovi flussi vedono una crescente presenza nelle nostre città di mezzi di consegna di piccole e medie dimensioni che consegnano spedizioni e-commerce a casa dei clienti e nei luoghi di ritiro. I volumi sono ormai rilevanti e i disagi al traffico e alla mobilità che creano questi nuovi flussi di merci sono evidenti.

Il tema è particolarmente sentito nelle grandi città dove si trova un acquirente online ogni 2 abitanti (4,6 nei piccoli centri con meno di 10mila abitanti) e dove la mobilità risulta più difficile rispetto ai piccoli centri. Le stime dimensionano in circa 15 milioni il numero di consegne mensili in Italia dovute all'e-commerce. Facendo una ripartizione sul numero di abitanti e tenendo conto della densità di e-shopper abbiamo stimato, a titolo di esempio, in 23.000 il numero di consegne che ogni giorno entrano nel Comune di Milano.

Stima dei volumi di consegne mensili da e-commerce in Italia

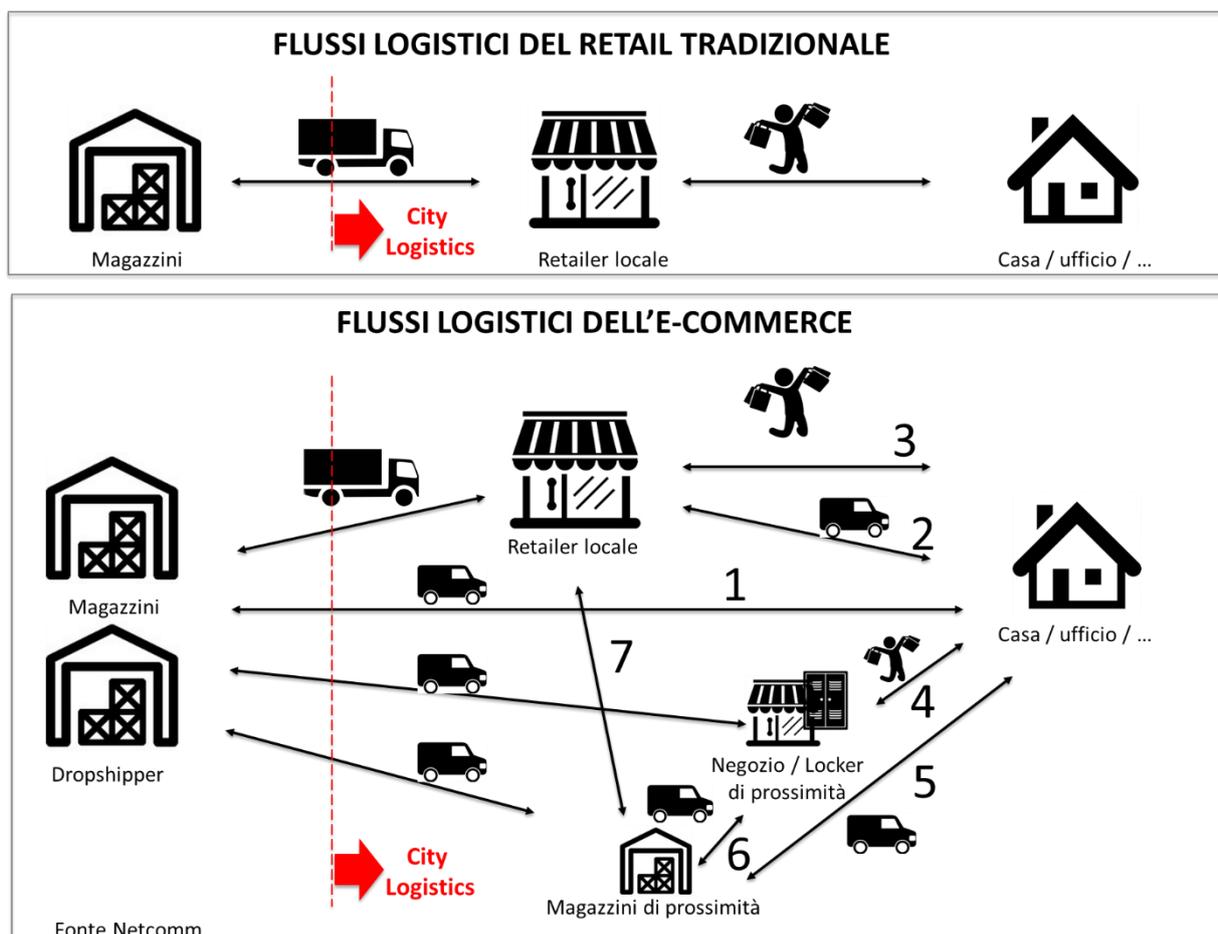


Nella figura che segue si può cogliere con un colpo d'occhio come cambiano i flussi logistici tra il retail tradizionale e l'e-commerce. Nell'e-commerce vediamo innanzitutto come i flussi logistici si stanno articolando in diversi sotto-flussi con il diffondersi sia dei modelli multicanale, sia delle reti di negozi e locker per il ritiro delle spedizioni. Il flusso principale dell'e-commerce è quello che vede la spedizione partire direttamente da un magazzino centrale o regionale e arrivare a casa del cliente (flusso 1). Questo flusso interessa circa il 90% dell'e-commerce in Italia. Fanno parte di questo 90% anche quei modelli di e-commerce multicanale dove la spedizione può però essere preparata e inoltrata da un negozio (flusso 2), ad esempio quando il magazzino centrale è sprovvisto di un articolo, o per ottimizzare i tempi di consegna.

Il flusso 2 interessa anche quei modelli di e-commerce che vedono direttamente un singolo negozio come merchant e come magazzino per le spedizioni. L'e-commerce dei negozi è un modello in crescita, sia con riferimento ai flussi generati dai negozi dei grandi brand, sia con riferimento ai flussi generati dai singoli negozi che fanno e-commerce con marketplace specifici per negozi quali Farfetch.com (fashion) o Google Express (solo in alcune città degli USA). Tipico del flusso 2 è anche

l'e-commerce del delivery food, ovvero l'acquisto online della cena da un ristorante locale con consegna a casa.

City Logistics. Flussi logistici del retail tradizionale e nuovi flussi dell'e-commerce multicanale



Vi è poi il modello del click & collect (compri online e ritiri in negozio) e del click & reserve (prenoti online, paghi e ritiri in negozio) che interessa il flusso 3 dove, come nel retail tradizionale, è il cliente a gestire il flusso tra negozio e casa. Questo flusso interessa circa il 3,9% dell'e-commerce in Italia ed è in crescita.

Il flusso 4 interessa le spedizioni, con il modello del ritiro presso un negozio non del venditore (parcel store del corriere, edicola, tabaccaio, reti di negozi terzi, uffici postali, ...) o presso locker automatici. Questo flusso riguarda il 5% dell'e-commerce italiano ed è in crescita.

L'e-commerce richiede sempre più rapidità nel gestire ogni flusso che coinvolge la delivery al cliente finale; questa esigenza comporta sempre di più la presenza di magazzini di prossimità, che potranno poi consegnare la merce al cliente, o in un punto di ritiro o presso il negozio del brand (flusso 5). Ad esempio, magazzini che possano gestire le mancate consegne e i successivi tentativi di consegna, o magazzini che consentano al cliente di farsi consegnare la merce solo su richiesta e con tempi rapidissimi, come ad esempio i nuovi servizi di delivery on demand che offrono già diversi corrieri espresso. Gli stessi magazzini di prossimità possono servire in un modello omnicanale a rifornire i negozi (flusso 7).

I nuovi flussi, e soprattutto, i nuovi e crescenti volumi (+28% la crescita dell'e-commerce di prodotti in Italia nel 2017) sono ormai rilevanti e richiedono urgentemente una nuova progettazione, nuove tecnologie e nuovi servizi per la mobilità delle merci in città. La situazione attuale vede spesso la congestione del traffico per colpa dei furgoni parcheggiati in doppia fila per fare le consegne. Vi sono poi le merci che non riescono a essere consegnate e che devono ritornare presso magazzini fuori dalla città, per poi ritornare il giorno successivo in città per un nuovo tentativo di consegna. Vi è inoltre l'enorme volume di imballaggi che arrivano oggi nelle case e sempre meno nei negozi, con diversi effetti, sia nella gestione condominiale dei cartoni che nel ciclo di recupero e riciclo.

Per gli operatori del trasporto vi sono poi tanti cambiamenti imposti dai volumi e flussi di e-commerce. Meno volumi destinati ai negozi e più volumi destinati a casa implicano un ripensamento delle flotte. L'utilizzo di flotte e personale, in passato prevalentemente destinati a servizi B2B, per la home delivery a privati cambia l'organizzazione dei giri di consegna, disperde le destinazioni su tutti i quartieri e palazzi, cambia le modalità di interazione con il condominio e il singolo cliente.

Un ruolo nella prossima city logistics la possono avere anche le aziende, il facility management e il real estate, ovvero gli uffici, chi li gestisce e chi li costruisce. Gli uffici oggi sono poco utilizzati per la consegna e-commerce, ma sono invece già ampiamente serviti dai corrieri. La possibilità di farsi consegnare le merci in ufficio dipende dalle singole aziende o singole amministrazioni immobiliari, anche in funzione della disponibilità di locali comodi per lo stoccaggio delle consegne.

Un progetto per ottimizzare il flusso delle merci e-commerce multicanale, destinate ai punti vendita e al consumatore finale, all'interno dell'area metropolitana, potrebbe portare enormi benefici, in termini di:

- Riduzione dell'impatto di CO2 e degli altri aspetti ambientali
- Riduzione del traffico dei veicoli e miglioramento della mobilità complessiva
- Riduzione dei costi di trasporto e consegna
- Sviluppo dell'e-commerce e dei servizi di delivery
- Riduzione dei costi dell'intero ciclo di vita dell'imballaggio
- Valorizzazione di spazi e immobili dismessi nelle città.

Il gruppo di lavoro Netcomm ha organizzato le richieste per una nuova city logistics in quattro capitoli:

- Infrastrutture
- Tecnologia
- Normativa
- Packaging.

Un progetto per ottimizzare il flusso delle merci e-commerce richiede quindi il coinvolgimento di moltissimi attori. A titolo di esempio parziale: le amministrazioni pubbliche, gli operatori della logistica e i corrieri/spedizionieri, i merchant e i retailer, i produttori di veicoli per il trasporto e la consegna merci, i network di sistemi di ritiro e di locker, i produttori di tecnologie per il packaging e le società per la raccolta, il trasporto e lo smaltimento dei rifiuti, i produttori di tecnologie per la smart city, i produttori e le fabbriche.

In tema di infrastrutture sono state identificate le seguenti priorità:

- Aree di sosta carico/scarico prenotabili, intelligenti con Internet of Things (IoT)
- Punti di ritiro e di stoccaggio temporaneo anche a temperatura controllata (locker e minimagazzini di città)
- Centri di distribuzione urbana

- Corsie preferenziali per veicoli commerciali e strade multifunzione con gestione per fasce orarie e veicoli autorizzati
- Punti di ricarica per veicoli elettrici.

In tema di tecnologie sono state identificate le seguenti priorità:

- Sistemi IoT integrati di prenotazione e/o controllo delle piazzole di carico/scarico, controllo e tariffazione elettronica accessi ZTL con pagamento telematico degli accessi
- Ottimizzazione della distribuzione delle merci in base alle informazioni sul traffico, condivisa
- Gestione della reverse logistics in ottica di ottimizzazione dei viaggi
- Utilizzo di veicoli a basso impatto ambientale e mezzi di trasporto alternativi, tra i quali anche veicoli elettrici con durate superiori dell'autonomia.

In tema di normativa sono state identificate le seguenti priorità:

- Pratiche velocizzate per l'installazione di locker e un ufficio dedicato
- Un piano comunale per l'installazione di locker in aree urbane pubbliche da valorizzare
- Piano di sviluppo di strutture urbane come centri di distribuzione, ovvero strutture prossime alla città da dove gestire consegne solo con mezzi a basso impatto ambientale e dove gestire piccoli magazzini di prossimità per mancate consegne, delivery on demand e simili
- Normative adeguate a identificare e gestire strade multifunzione e aree di scarico con gestione per fasce orarie e veicoli autorizzati
- Totale integrazione amministrativa, un'unica interfaccia (mobile App) e un'unica on board unit (OBU, per esempio, come il device del telepass) per gestire ogni aspetto come accessi ZTL, soste, pagamenti, avvisi traffico e mobilità, ...

Infine, in tema di imballaggi sono state identificate le seguenti priorità:

- Packaging minimal, minimi sprechi di materiale, facili da aprire
- Ridisegno del packaging primario e secondario specificatamente per l'e-commerce e le sue esigenze logistiche
- Packaging conformi alle tabelle peso volumetriche dei corrieri
- Packaging riutilizzabile, non solo per il reso
- Sistemi di riempimento a domanda
- Packaging antieffrazione
- Riduzione dei costi per gli imballaggi green
- Packaging green per food & grocery a temperature controllate
- Incasso del contributo per il riciclo degli imballaggi anche per la quota parte di spedizioni che arriva in Italia da merchant e magazzini esteri
- Sviluppo dei servizi di ritiro e smaltimento degli imballaggi anche per i condomini e le aree residenziali.

Molte delle priorità identificate dal gruppo di lavoro Netcomm per lo sviluppo di una nuova city logistics sono realizzabili qualora si riuscisse a fare sistema con i tanti attori coinvolti. Le tecnologie IoT per la gestione intelligente degli stalli (aree di sosta, carico, ...) sono già ampiamente disponibili ed esistono tanti casi reali di utilizzo concreto anche in Italia. In molte città esistono strutture in fase di sottoutilizzo che potrebbero essere convertite e valorizzate come centri urbani di distribuzione. È ad esempio il caso dei magazzini generali per l'ortofrutta, la carne, i fiori e il pesce, presenti in molte città italiane. Tali strutture sono già oggi un centro di smistamento per i canali tradizionali e

dispongono inoltre di impianti a temperatura controllata idonei quindi anche per la filiera del food e-commerce.

In alcuni territori, come ad esempio Milano, alcune iniziative sono già state prese. Ad esempio, l'AMSA in accordo con Comieco ha avviato nel 2016 un servizio di prenotazione di ritiro dei cartoni a domicilio, nato per gestire l'aumento dei cartoni nel residenziale causato dall'e-commerce, ma che non si è rivelato sufficiente. L'AMSA ha quindi esteso, nell'ambito del rinnovo del Contratto di Servizio 2017-2021 con il Comune di Milano, la raccolta del cartone e la raccolta congiunta carta-cartone – prima offerta alle sole utenze commerciali con produzione specifica di cartone – all'area nord-ovest della città, dal 2 ottobre 2017, e prevede l'estensione a tutta la città in quattro step, uno ogni 6 mesi. A Milano, quindi, la raccolta porta a porta del cartone verrà estesa a tutte le utenze domestiche con un servizio che prima era riservato solo ai negozi. Inoltre, il piano AMSA prevede l'adozione del cestello da 50 litri per le utenze monofamiliari e che la carta e il cartone vadano conferiti sempre nei cassonetti bianchi, mentre i cartoni di grandi dimensioni siano posti vicino ai cassonetti in maniera ordinata.

La logistica a supporto del Digital Export

17) Il Digital Export italiano

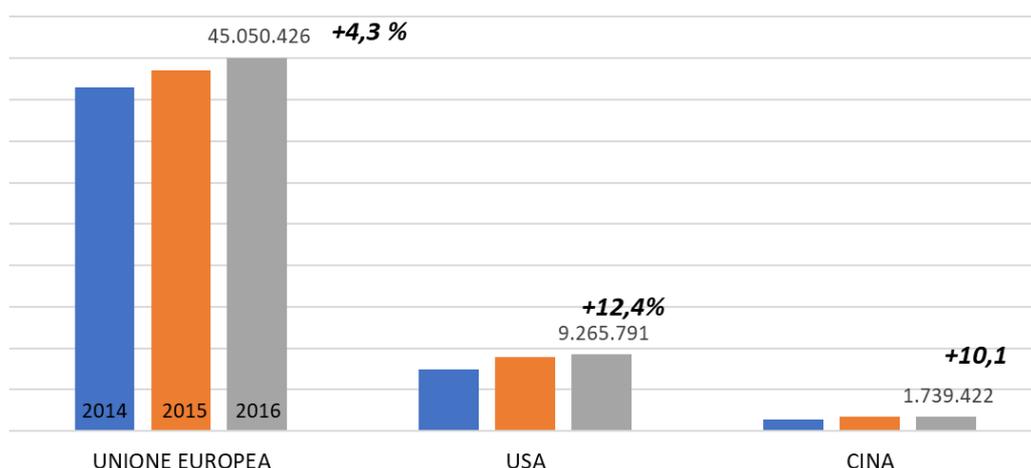
Secondo l'«Osservatorio E-commerce B2C, Netcomm - School of Management del Politecnico di Milano», il saldo della bilancia commerciale dell'e-commerce italiano è negativo. Gli italiani comprano da siti stranieri per 5,9 miliardi di Euro, mentre gli stranieri comprano da siti italiani per 3,5 miliardi di Euro (+300 miliardi di Euro rispetto al 2016). I siti italiani vendono all'estero circa il 16% del loro fatturato.

Il turismo rappresenta oltre il 40% seguito dall'abbigliamento (36%), mentre food e home living rappresentano ciascuno il 2% del digital export italiano. Circa un terzo del digital export italiano avviene con vendite tramite un sito italiano, due terzi sono invece vendite che avvengono tramite un sito estero, ovvero tramite marketplace, retailer e siti esteri di vendite private.

Tutti i Paesi ad alta penetrazione dell'e-commerce sono interessanti per i merchant italiani. In particolare, i Paesi europei, gli USA e tutti i Paesi in fase di sviluppo di nuova ricchezza e che vedono il canale e-commerce come protagonista dei consumi di beni di pregio, come Cina, Indonesia, India, Messico, Turchia, Iran e tutti gli stati del golfo persico. In termini di valore, la Cina è il più grande mercato e-commerce del mondo e in forte crescita, seguita da USA, UK, Giappone, Francia, Germania, Sud Corea, Canada, India, Russia.

Le tre aree geografiche, EU, USA e Cina, sono interessate da valori di export italiano di prodotto made in Italy (alimentari, bevande, abbigliamento, gioielleria e bigiotteria, montature occhiali, calzature, cosmetici, arredamento) molto diversi. In EU le aziende italiane hanno esportato nel 2016 per 45 miliardi di euro, in USA per 9 miliardi di Euro e in Cina per 1,7 miliardi di Euro.

Crescita Export Italiano tra il 2014 e il 2016 e tasso annuo medio di crescita (tutti i canali)



Fonte: elaborazione Netcomm su dati ICE, migliaia di Euro
PRODOTTI ALIMENTARI, BEVANDE, ABBIGLIAMENTO, GIOIELLERIA&BIGIOTTERIA, MONTATURE OCCHIALI, CALZATURE, COSMETICI, ARREDAMENTO

Secondo la pubblicazione «Esportare la Dolce Vita» (Confindustria 2017), le esportazioni dei prodotti italiani del made in Italy, nell'ipotesi che si mantengano costanti le quote di mercato con gli altri Paesi esportatori, in EU cresceranno dal 2017 al 2022 del 16,7% pari a 6,6 miliardi di Euro. Nello stesso

periodo cresceranno negli USA del 28,4% pari a 2,7 miliardi di Euro. Secondo la stessa fonte, nello studio 2016, il Centro Studi di Confindustria prevede per l'export italiano in Cina una crescita tra il 2015 e il 2021 di 9,9 miliardi di Euro, pari a oltre il 50% in un periodo di sette anni. La Cina risulta quindi l'area geografica con le maggiori prospettive di crescita percentuale dell'export italiano, seguita da USA e poi da EU. L'export verso la Cina mantiene tuttavia valori complessivi di export significativamente inferiori rispetto a EU e USA.

La previsione di crescita 2017-2022 dell'export italiano dei prodotti made in Italy (tutti i canali)

Fonte: Esportare la Dolce Vita, Confindustria Centro Studi, 2017, dati in mio€

<i>Milioni di Euro</i>			Incremento 2017-2022			
			2016	2022	%	Mio €
	Totale prodotti del Made in Italy					
	Europa Occidentale	39.657	46.261	16,7%	6.605	
	Europa Orientale	3.242	3.804	17,3%	562	
	Usa	9.762	12.533	28,4%	2.771	
	Totale mercati avanzati (esclusa Cina)	58.573	70.172	19,8%	11.579	
	Cina (2015 e 2021)	1.900	2.899	52,6%	999	

18) Le soluzioni e i modelli logistici per il digital export

Le scelte e le attività che deve fare un merchant per vendere all'estero sono molte. Tra gli aspetti principali:

- Presenza di un magazzino in loco, o spedizioni dirette dall'Italia (singole o consolidate verso un hub di smistamento locale)
- Scelta dei servizi e fornitori di spedizione specifici per il Paese
- Modalità di gestione dei resi specifica per il Paese
- Sistemi di pagamento
- Customer care e suoi canali di contatto
- Amministrazione
- Aspetti doganali, normativi e fiscali.

Per affrontare e gestire questi aspetti sono necessarie diverse tipologie di fornitori. I marketplace sono in grado di offrire molti servizi, quali la logistica, i pagamenti, il customer care e supportare anche alcuni aspetti doganali, normativi e fiscali. I corrieri e gli operatori logistici specializzati nell'e-commerce offrono diversi servizi specifici per la gestione dei resi e anche per la normativa doganale e fiscale e la documentazione accompagnatoria. Vi sono poi i broker che sono in grado di offrire servizi e fornitori specifici per i singoli Paesi target e anche i broker online, ovvero i marketplace specializzati nel vendere servizi logistici e di trasporto.

Per il campione di merchant ascoltato da Netcomm nel 2017, le difficoltà logistiche per vendere con l'e-commerce in un Paese estero sono minori rispetto agli investimenti di marketing, la mancanza di conoscenza del mercato e le complessità in generale. Tra questi quelli che fanno digital export, nell'80% dei casi usano lo stesso magazzino italiano, ma nel 60% dei casi usano uno spedizioniere/corriere diverso rispetto all'Italia.

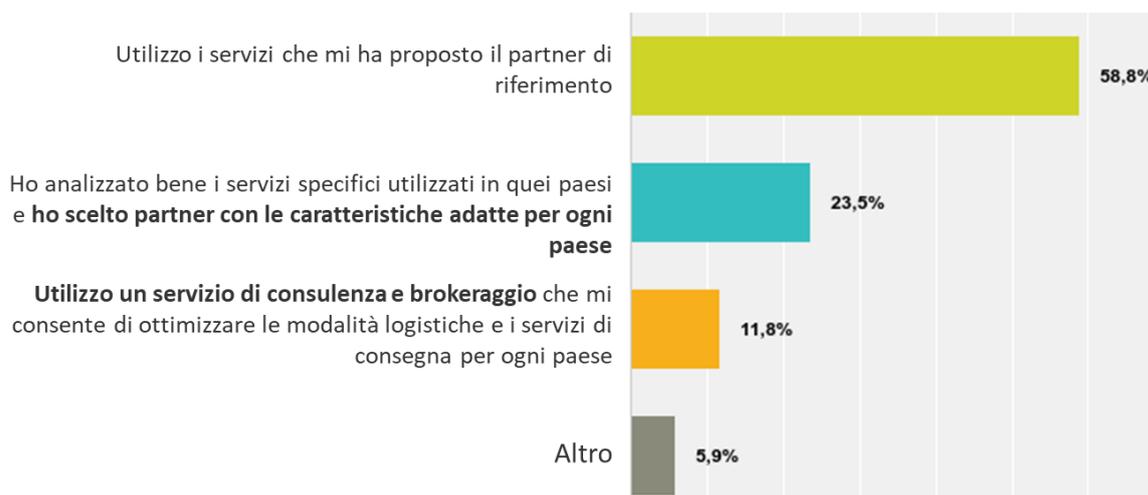
Per quali ragioni non vendete tramite e-commerce in altri Paesi fuori dall'Italia? (Netcomm 2017)

	Abbastanza d'accordo	Del tutto d'accordo	Del tutto d'accordo + Abbastanza
Investimenti alti di marketing	53,3%	33,3%	86,7%
Mancanza di conoscenza e di capacità di valutazione dei mercati esteri	53,3%	13,3%	66,7%
Altro	40,0%	20,0%	60,0%
Non in grado di affrontare mercati esteri con l'e-commerce per ragioni di complessità e dimensione complessiva degli investimenti	53,3%	6,7%	60,0%
Lo abbiamo in programma per i prossimi anni	26,7%	33,3%	60,0%
Troppo difficile gestire gli aspetti doganali e amministrativi	46,7%	6,7%	53,3%
Troppo difficile gestire la logistica in un paese estero	53,3%	0,0%	53,3%

A differenza dei merchant, per il panel di esperti intervistati da Netcomm, le difficoltà logistiche sono risultate una barriera maggiore al digital export, rispetto ai costi e alle difficoltà di marketing. Ancora più rilevante come barriera è risultato sia l'insieme delle difficoltà e dei costi, rispetto alle dimensioni medie limitate delle imprese italiane, sia le difficoltà e i costi degli aspetti normativi.

I 60% dei merchant intervistati da Netcomm utilizza i servizi che sono stati proposti dal partner di riferimento e solamente il 23% ha fatto un'attenta analisi delle peculiarità logistiche e di delivery dei Paesi target, mentre un 12% si è affidata a un broker. Gli operatori logistici, in mancanza di conoscenze e informazioni sui diversi aspetti logistici dei vari Paesi, devono ricoprire il ruolo di consulenti e diventano determinanti nel successo dei progetti di internazionalizzazione.

Come avete scelto le modalità di consegna e i servizi a valore aggiunto per i clienti dei Paesi esteri? (Netcomm 2017)



Abbiamo visto nel capitolo che tratta i rapporti tra merchant e operatori di logistica e delivery, come i servizi a supporto del cross border siano tra quelli più carenti. Tuttavia, il livello di soddisfazione per i diversi elementi del servizio per il digital export non risulta basso, almeno per quel che riguarda i tempi di consegna (il 76% è molto o abbastanza soddisfatto). Risultano poco soddisfacenti la modalità di gestione dei resi, i costi e la gestione degli aspetti doganali e normativi. Gli esperti coinvolti da Netcomm ritengono che i costi logistici non debbano incidere oltre un 8-12% del valore medio dello scontrino per non rischiare di mandare fuori mercato la proposta e di impedire di fatto la vendita.

Quanto vi ritenete soddisfatti dei seguenti aspetti inerenti i servizi e i fornitori per la logistica e le consegne per l'e-commerce all'estero? (Netcomm 2017)

	Abbastanza soddisfatto	Molto soddisfatto	Molto + Abbastanza soddisfatto
Tempi complessivi di consegna	58,8%	17,7%	76,5%
Qualità e disponibilità di servizi di consegna adeguati ai diversi paesi	58,8%	5,9%	64,7%
Gestione degli aspetti doganali e normativi	52,9%	5,9%	58,8%
Costi dei servizi logistici e di consegna	35,3%	5,9%	41,2%
Gestione dei resi	29,4%	5,9%	35,3%

Bisogna ricordare che la qualità dei dati relativi agli indirizzi di consegna è un elemento fondamentale per lo svolgimento del servizio a costi competitivi. I sistemi di assegnazione del CAP più evoluti offrono un importante contributo: il CAP inglese, ad esempio, riferisce normalmente a una parte di

territorio davvero limitata, fino a pochissimi edifici. In generale una buona condotta a monte, nella verifica dei dati di consegna che il cliente inserisce in fase d'ordine, favorisce certamente la consegna e può diventare un vero strumento nella negoziazione del costo per il merchant. Molti siti a tutt'oggi non praticano alcuna verifica su questi dati. Il cliente può quindi inserire dati fittizi o incompleti anche in campi fondamentali per la consegna, come il nome sul citofono, per fare un banale ma frequentissimo esempio di giacenza.

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. Nel caso di e-commerce di prodotti made in Italy di alta gamma e con buoni margini, è possibile spedire direttamente dall'Italia e i clienti sono spesso disposti anche a consegne più lente. Ad esempio, alcune delle circa 200 aziende italiane che vendono oggi nel marketplace cinese Tmall.hk spediscono gli ordini direttamente dall'Italia con tempi di consegna di due settimane o più. In questo caso, il valore del prodotto e del brand dovranno giustificare i tempi di consegna alti. Per la maggior parte dei prodotti però, la velocità di consegna è 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 se:

- Spedire ogni singolo ordine dal magazzino centrale, che si suppone in Italia (modello con flusso diretto)
- Costituire un magazzino nel Paese di esportazione (modello con magazzino in loco), magazzino che sarà poi rifornito via nave (USA e Cina) o via Treno (EU e Cina) o via aereo; nel caso di USA e Cina i magazzini potrebbero essere anche diversi per servire in tempi rapidi i vari territori
- Disporre localmente di punti di transito (hub di smistamento) che verranno alimentati con trasporti di più ordini consolidati, che nell'hub saranno smistati e indirizzati (modello dei flussi consolidati). Il flusso consolidato sarà via aereo, nave o treno.

I tre modelli trovano la loro sostenibilità economica sia in relazione ai volumi destinati al Paese, sia in relazione al valore unitario della merce rispetto al suo peso e volume. Prodotti poveri richiedono necessariamente magazzini in loco, mentre prodotti particolarmente ricchi e leggeri possono sostenere anche flussi diretti verso la Cina o gli USA.

L'ufficio trasporti di un e-commerce deve sviluppare competenze diverse per le logistiche dei diversi Paesi. Etichettature diverse, modalità di rappresentare gli indirizzi di consegna diverse, sistemi doganali, pratiche per eventuali imposte, packaging e normative sui trasporti locali, customer care in lingue diverse, Ecco perché l'utilizzo di un partner esterno diventa spesso un'opportunità, specie quando i Paesi da servire sono molti. Per il barcoding esistono soluzioni informatiche che garantiscono la stampa dei barcode di diversi operatori di distribuzione, ma rimane la problematica della gestione dei contratti economici con i singoli trasportatori. Inoltre, la stampa di barcode diversi incide sull'operatività della logistica che deve tenere conto di tutte le variabili per poter fare uscire le merci in modo corretto e funzionale, dividendole per i diversi circuiti utilizzati.

I merchant possono terziarizzare completamente i loro processi logistici e di delivery presso un operatore internazionale, tipicamente un corriere espresso, un broker o una società specializzata in servizi logistici. In questo caso sarà importante rivolgersi a un operatore specializzato in e-commerce in quanto saprà garantire i diversi sistemi di delivery privilegiati dalle diverse nazioni, gestire soluzioni

specifiche per l'e-commerce, comprensive di customer care, gestione dei resi, gestione dei dati doganali e delle eventuali tasse sui consumi.

Qualora il mercato estero sia servito dal merchant attraverso un marketplace, il merchant dovrà prendere seriamente in considerazione l'opportunità di usare i servizi logistici offerti dal marketplace stesso. Tali servizi sono già conosciuti dai clienti del marketplace e possono quindi facilitare le vendite del merchant.

L'utilizzo di grandi operatori internazionali, presenti in tutti i mercati di interesse, facilita e in parte supera i problemi di etichettatura e gestione delle spedizioni per le diverse aree geografiche e per diversi corrieri. Anche l'uso di broker logistici, specializzati in logistica per l'e-commerce, può consentire di ottimizzare le soluzioni e i partner per i diversi mercati.

Vi sono poi da gestire i resi cross-border. Sono diverse le implicazioni giuridico-normative da tenere in considerazione nel trasporto di rientro: a parte alcuni casi particolari, nelle vendite fuori UE, tutte le implicazioni dovute in export sono da replicarsi per il rientro (documentazione doganale, certificati sanitari, certificazione d'origine, CITES, ...). 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. In alcuni casi, con un'attenta gestione della problematica, può essere commercialmente interessante trattare il rimborso al cliente pur senza farsi restituire la merce.

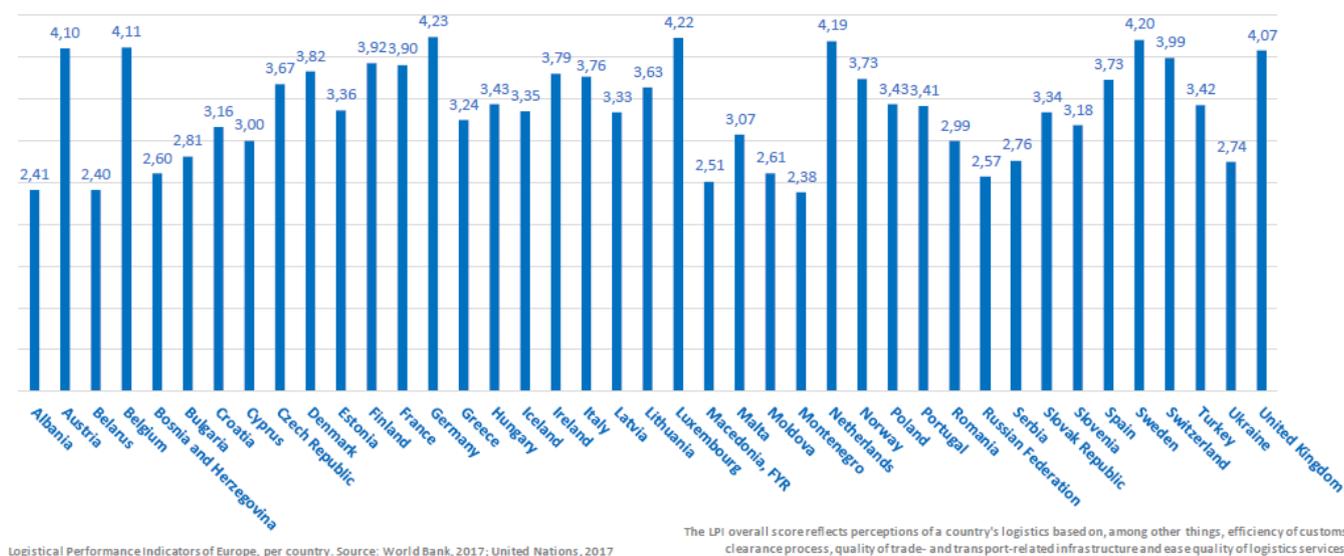
Con alcune dogane è inoltre possibile prendere accordi per gestire i resi in franchigia. Tali accordi sono però molto complessi da definire e iniziano ad essere opportuni per volumi di resi sul singolo paese di molte decine di migliaia di euro all'anno.

L'ufficio trasporti di un e-commerce che gestisce diversi Paesi deve inoltre tenere conto dei calendari e delle festività specifiche. In Cina, in USA e anche in UK vi sono feste dell'e-commerce come il Black Friday (USA e UK) e l'11/11 (Cina) che muovono volumi importanti. In Cina inoltre l'intero shopping è legato a un complesso calendario di feste. I volumi e i picchi dovranno quindi essere pianificati per tempo insieme al marketing e ai partner logistici.

I principali Paesi continentali europei possono essere serviti con flussi diretti dal magazzino italiano. I tempi di consegna saranno tuttavia penalizzati di almeno una giornata rispetto agli ordini spediti da magazzini in loco. Diverso il caso di UK, che è uno dei mercati con i più alti standard di velocità di delivery. Per essere competitivi in UK in quasi tutte le categorie è opportuno prendere in considerazione un magazzino locale presso un partner logistico o, in caso di flussi consolidati dall'Italia, l'uso del trasporto aereo dall'Italia all'hub in UK.

I principali mercati e-commerce in EU (UK, Germania e Francia) hanno standard logistici elevati. I clienti sono abituati a servizi di spedizione di qualità.

Confronto tra le performance logistiche complessive dei diversi Paesi europei. Fonte: E-commerce Europe 2016



Logistical Performance Indicators of Europe, per country. Source: World Bank, 2017; United Nations, 2017

The LPI overall score reflects perceptions of a country's logistics based on, among other things, efficiency of customs clearance process, quality of trade- and transport-related infrastructure and ease of quality of logistics services.

In Francia è molto diffuso l'uso di servizi di ritiro presso i parcel store (punti di ritiro) di un corriere espresso; in questo Paese è necessario quindi offrire questa tipologia di servizi. L'affermazione di questo sistema ha creato anche sinergie fra network distinti: alcuni specialisti della consegna a domicilio offrono, in caso di assenza, l'alternativa di consegna appoggiandosi a circuiti di parcel store.

In UK sono molto abituati a non pagare i costi di spedizione. Il free shipping è quindi utile per competere in UK. In UK è diffusa anche la consegna al vicino per cui alcuni distributori hanno standardizzato questa opzione e creato servizi con autorizzazione alla consegna a terzi, procedura che abbatta il numero di consegne non concluse al primo tentativo. In UK e in Germania sono molto più diffusi rispetto all'Italia i servizi di ritiro. In UK sono molto utilizzate a questo scopo le reti di negozi, mentre in Germania si usano tutti i servizi di ritiro (locker, negozi, parcel store, ...). In Germania, Polonia e in molti Paesi del nord est europeo sono particolarmente diffusi i locker.

Il merchant, per ogni Paese d'interesse in Europa, dovrà verificare con il corriere di riferimento i servizi di delivery più opportuni. La necessità di offrire un mix di servizi diversi per i vari Paesi europei richiede anche la capacità di comunicare bene sul sito i servizi specifici disponibili per ogni Paese. Il sito dovrà quindi essere diverso per tutti i Paesi (multi-site) o avere spiegazioni specifiche per ogni Paese.

Molti marketplace offrono servizi logistici ai loro merchant e spesso questi servizi sono di alto livello e con modelli di delivery specifici per i singoli Paesi. Ad esempio, nel caso di Amazon è possibile in Europa vendere attraverso i cinque diversi marketplace Amazon (Italia, Germania, Francia, UK, Spagna) con un unico account. Si potrà poi usare una logistica indipendente, gestita dal merchant con i propri partner logistici, o usare i servizi logistici di Amazon Logistics.

Nel caso di utilizzo della logistica di Amazon, i prodotti appariranno nel marketplace con la dicitura "Spedito da: Amazon", che nelle versioni inglesi corrisponde alla sigla "FBA: Fulfillment by Amazon". Tale servizio risulta familiare agli acquirenti e inoltre il motore di ricerca di Amazon privilegia i prodotti FBA, quindi i prodotti che usano i servizi logistici di Amazon vengono favoriti nella ricerca.

I servizi di Amazon Logistics sono utilizzabili anche dai merchant che non vendono attraverso il marketplace Amazon, hanno però costi più alti. Qualora il merchant venda tramite Amazon in più di

uno dei cinque marketplace europei, vi sono dei servizi specifici. In particolare, è l'ufficio centrale di Amazon che propone o muove in autonomia le merci del merchant tra i diversi magazzini in Europa, in funzione delle performance di vendita e delle visite che il merchant sta ottenendo dai diversi Paesi. Tale ottimizzazione può essere fatta da qualsiasi partner logistico internazionale che disponga di magazzini nei diversi territori.

Amazon offre servizi logistici anche per vendere negli USA, con o senza il marketplace Amazon.com. Molti marketplace possiedono società e servizi logistici simili a quelli di Amazon. Il gruppo Alibaba utilizza Cainiao che offre servizi logistici specifici per il mercato cinese.

L'utilizzo di un fornitore di servizi logistici è regolamentato da un sistema tariffario articolato che prevede tariffe per la logistica in entrata nel magazzino (un fee per operazione di carico, uno per bancale, uno per prodotto letto otticamente, ...), tariffe per lo stoccaggio, tariffe per la preparazione degli ordini e inoltre tariffe per la spedizione. Da notare che in moltissimi casi nella tariffa per la spedizione è compreso il servizio di customer care per il supporto alla delivery, nella lingua del Paese di destinazione.

Gli USA sono un mercato molto competitivo per l'e-commerce e risultano il Paese dove è più diffuso il free shipping, ovvero la consegna gratuita a casa o in ufficio del cliente. Poter offrire free shipping vuol dire 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 degli USA.

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. Per i prodotti a maggior valore è comunque meglio ipotizzare un modello a flussi consolidati, dove l'hub di smistamento, o gli hub di smistamento sono serviti via aereo.

La 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. È necessario anche un partner logistico che potrà essere collegato o meno al marketplace di riferimento. Il partner di riferimento saprà proporre modelli logistici diversi in relazione ai volumi e al valore delle merci.

L'inefficienza logistica in Cina presenta una sfida per l'e-commerce ed è un'opportunità per le grandi compagnie e-commerce locali come Alibaba. Mentre i mercati esteri hanno servizi di trasporto nazionali definiti, l'ambiente logistico cinese appare frammentato, con il mercato diviso tra svariati attori con diversi livelli di affidabilità e copertura. Per sostenere la crescente domanda nel mercato e-commerce e coordinare gli attori logistici, Alibaba ha creato Cainiao che rappresenta l'ultimo segmento di offerta di Alibaba Group. Cainiao è una joint venture gestita da Alibaba Group e da altri otto retailer privati che costituiscono un servizio leader nel settore logistico in Cina chiamato "China Smart Logistic Network". Collettivamente gestiscono 1.800 centri di distribuzione, più di 97.000 stazioni di consegna e più di 20.000 punti di raccolta. La piattaforma permette ai partecipanti di condividere in modo confidenziale le informazioni sugli ordini, lo stato di consegna e i feedback degli utenti. Il flusso di informazioni e l'analisi dei dati relativi consente alle aziende di consegna di fornire un servizio di qualità superiore per commercianti e consumatori. 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 interdoganali, dove quindi le merci vengono sdoganate solo quando vengono consegnate ai clienti finali, ovvero dopo averle vendute.

Secondo l'Osservatorio Export del Politecnico di Milano per merci dal valore di 1-30€, ad esempio la pasta, l'export in Cina richiede necessariamente la presenza di un magazzino in loco e il trasporto via mare. Per merci di valore più alto (30-90€) e volumi contenuti è ipotizzabile anche un magazzino in

loco e il trasporto via treno, seppur le soluzioni di trasporto via treno siano ancora poche. Per i beni di valore superiore ai 90€ (come l'abbigliamento di fascia alta o il vino pregiato), la soluzione ottimale potrebbe essere quella dei flussi consolidati via aereo e un hub in Cina dove smistare e inoltrare le consegne, poiché gli alti costi di trasporto sono più che compensati dal contenimento dei costi di gestione scorte.

Anche per prodotti con valori medi, ma pesi molto contenuti è ipotizzabile la spedizione diretta con flussi consolidati e hub di smistamento, ad esempio per la biancheria intima e molte tipologie di abbigliamento e accessori.

L'outsourcing dell'intero processo logistico a operatori terzi (tipicamente corrieri espresso, operatori logistici e broker) può essere scelto quando è molto importante ridurre al minimo gli impatti sui processi operativi interni, altrimenti troppo onerosi, piuttosto che ottimizzare i costi logistici. La gestione del processo logistico verso la Cina può infatti essere onerosa in quanto l'azienda deve sviluppare molte attività con forte specificità locale: la gestione delle consegne, il customer care, i dazi doganali e le imposte sui consumi, ecc. I costi non sono l'unico fattore da considerare, perché l'alto livello di servizio richiesto dai consumatori cinesi obbliga talvolta a creare un magazzino locale: secondo l'Osservatorio Export del Politecnico di Milano, il 71% delle aziende italiane con e-commerce in Cina dispone di un magazzino in loco.

19) L'interoperabilità dei sistemi logistici

L'interoperabilità dei sistemi logistici è un tema complesso che interessa diversi ambiti: la standardizzazione dei flussi di dati e l'interoperabilità tra operatori logistici; gli standard di integrazione di piattaforme e-commerce con soluzioni logistiche-corriere; gli standard di interoperabilità per la logistica internazionale e cross border.

L'introduzione di alcuni elementi tecnologici ha permesso nel corso degli ultimi decenni una rivoluzione nel percorso di standardizzazione dei servizi logistici e distributivi. Il barcoding e la gestione massiva dei dati permessa dall'information technology, ad esempio, rappresentano le basi sulle quali gli operatori hanno potuto fondare nuovi processi, processi che hanno innalzato grandemente la qualità e abbattuto i costi. Il percorso di standardizzazione ha toccato indifferentemente tutti i singoli operatori che hanno agito in conto proprio, singolarmente e separatamente, compiendo scelte e facendo investimenti fondamentali e spesso vincolanti. Ogni operatore quindi ha cercato di crearsi una propria struttura tenendo in conto il dovere di comunicare al proprio esterno, principalmente con il proprio cliente. L'esigenza di estendere i ruoli anche oltre il rapporto uno a uno, operatore-cliente, ha fatto emergere i limiti pratici di questa modalità. Il cliente ha necessità, sempre più, di interagire con vari operatori sia di logistica che di distribuzione e si trova spesso nella posizione, potenzialmente scomoda e costosa, di dover sopperire alle lacune di comunicazione fra i vari fornitori. L'alternativa è potenzialmente ancor più rischiosa visto che prevede un legame particolarmente importante con uno, al massimo due operatori ai quali fare adattare i processi.

I primi standard di integrazione hanno riguardato le piattaforme e-commerce collegandole a varie soluzioni logistiche. La capacità di riconoscere un elemento originario e di mantenerlo riconoscibile a valle ha permesso la produzione di sistemi in grado di produrre e trasferire al cliente, ad esempio, lettere di vettura con barcode perfettamente aderenti alle necessità di distributori diversi. Questa comunicazione riguarda anche la trasmissione del dato (dal merchant alla logistica e al distributore) e il ritorno dello stesso arricchito da informazioni relative all'evasione dell'ordine e al tracking della spedizione fino alla consegna e/o al ritorno dei non consegnabili.

Tra gli standard primari, il "barcode flusso logistico integrato" come riferimento del mittente che deve essere univoco. Se collegato al numero d'ordine originale non va duplicato anche in caso di evasione in più step e, se collegato a più colli, non va duplicato anche in caso di affido a network multicollo. Vi è poi il "barcode operatore distribuzione primario". Un barcode "estraneo" è la principale barriera operativa in fase distributiva. I circuiti di distribuzione si basano su importanti infrastrutture di sorting che sono abilitate per specifici requirement (tipo di barcode, lunghezza del barcode, quantità di barcode necessari all'instradamento, ...).

La logistica internazionale nei servizi di parcelling e postali è complessa e manca ancora una piena interoperabilità dei sistemi di labelling delle spedizioni. La volontà di procedere verso una standardizzazione, in particolare per quanto riguarda le lettere di vettura barcode necessarie alla distribuzione, è presente ormai da tempo sia su tavoli istituzionali che degli operatori privati.

E-Commerce Europe e UPU (Unione Postale Universale) hanno presentato un importante aggiornamento sul progetto di unificazione dell'etichetta denominato Harmonised Parcel Label. È stato determinato il tipo di codifica da utilizzare, la scelta è ricaduta sul codice SSCC Serial Shipping Container Code. Il codice SSCC è già considerato nell'ambito della logistica di magazzino il codice di riferimento; anche importanti operatori e marketplace, uno fra tutti Amazon, puntano sul codice SSCC come migliore identificativo per gli invii. In diversi Paesi d'Europa, è già stata valutata l'introduzione del codice SSCC come identificatore univoco dei colli. Il Comitato Europeo di

Standardizzazione ha già elaborato le precondizioni per l'interoperabilità e un layout dell'etichetta armonizzata.

L'armonizzazione dell'etichetta rappresenta un forte messaggio di flessibilità e chiarezza dell'intera filiera logistico-distributiva e offre un importante benefit aprendo a un grande numero di opzioni anche nel flusso della reverse logistics, flusso ormai determinante nella valutazione globale delle esigenze dei player dell'e-commerce.

Il 14 dicembre 2017 la EU ha pubblicato il European Commission - Fact Sheet: Cross-border parcel delivery: What is changing, Why is EU action on cross-border parcel delivery necessary?. In tale pubblicazione viene evidenziato come gli alti costi della logistica cross border sono il maggior freno allo sviluppo dell'e-commerce, nonché vi è una mancanza di trasparenza sui costi che frena gli operatori. In particolare, si evidenziano i costi dei resi cross border. Lo studio effettuato dalla EU stima in 8,7€ il costo medio di una spedizione dall'Olanda alla Spagna, ma in 30, 4€ il costo medio di un reso sulla tratta inversa. Diversi tavoli di lavoro sono aperti a livello europeo e sono attese nuove normative per omogeneizzare i costi e i sistemi tariffari, nonché per ridurre gli oneri della reverse logistic.

I porti marittimi sono un buon esempio di interoperabilità fra operatori logistici e di distribuzione fra pubblico e privato. Un Port Community System (PCS) è una piattaforma informativa aperta per lo scambio di informazioni, intelligente e sicura. Gestisce, automatizza e ottimizza i processi portuali e la logistica attraverso un'unica immissione dei dati e collega le catene logistiche e di trasporto all'interno del bacino portuale. Un PCS è in grado di coordinare e di integrare partner sia pubblici sia privati: linee di spedizione marittima, spedizionieri commerciali, spedizionieri doganali, dogane, autorità portuali, polizia marittima, sanità marittima.

Anche in ambito di trasporto camionistico, la logistica integrata ha sperimentato la creazione di un'architettura informatica e di un'ontologia comune. Ad esempio, la piattaforma STIL (logistica digitale integrata per la Regione Emilia-Romagna) ha sviluppato strumenti quali: un'architettura informatica interoperabile che permette a sistemi informatici eterogenei di comunicare tra loro in modo semplice; un'ontologia comune, ovvero un "dizionario" di riferimento che permette a tutti i programmi gestionali sviluppati o utilizzati dalle aziende di produzione o di logistica di parlare una lingua comune, tramite un semplice "traduttore"; un insieme di moduli applicativi per desktop e per palmare) che forniscono servizi di base ed esemplificano il funzionamento della STIL. Ad esempio, un'azienda manifatturiera che possiede un sistema legacy può esportare da esso gli ordini di trasporto e inviarli a un trasportatore o a un broker tramite un messaggio STIL. Il concetto di "broker dei trasporti" è stato introdotto dalla STIL e consiste in un modulo in grado di raccogliere e consolidare richieste di trasporto di utenti differenti.

Gli aspetti regolamentari e le proposte evolutive

20) Panoramica sul contesto regolamentare europeo

I servizi di consegna – in un’accezione generalmente intesa che spazia dalla corrispondenza ai pacchi di varie dimensioni – rappresentano da sempre un elemento fondamentale nell’economia mondiale; oggi più che mai i servizi di consegna di merci costituiscono il principale segmento del comparto nonché un **aspetto chiave per lo sviluppo dell’e-Commerce** con particolare riguardo al commercio elettronico **transfrontaliero**.

Il settore logistico è particolarmente complesso e variegato poiché composto da una pluralità di players e di autorità pubblicistiche e privatistiche competenti sotto diversi profili. Tra gli operatori vi sono i **fornitori universali di servizi di spedizione** che operano a livello nazionale nei singoli stati (c.d. UPS – Universal Services Provider) la cui attività è regolamentata dalle norme del singolo paese e dall’autorità centrale. Vi sono poi i **professionisti del settore**, categoria che include le società di logistica, i corrieri, gli spedizionieri che possono o meno avvalersi dei sistemi messi a disposizione dagli UPS, per giungere ai **“nuovi” attori** che si sono imposti recentemente sul mercato con modelli di business e soluzioni di distribuzione sempre più innovative, digitalizzate e autonome, che vanno dalle più importanti piattaforme che si avvalgono anche di modalità di consegna di ultima generazione come i droni, sino ad arrivare alle soluzioni di distribuzione delle merci introdotte dalla collaborative economy.

Dinnanzi a tale pluralità di operatori, i servizi offerti dai fornitori universali di spedizione sono divenuti meno competitivi rispetto agli operatori commerciali e meno rispondenti alle mutate e crescenti richieste del mercato, contestualmente i più grossi player del mercato (tra cui le principali piattaforme) hanno sviluppando servizi di distribuzione gestiti autonomamente che consentono un maggiore controllo dei costi (anche a beneficio del cliente finale), maggiore celerità ed efficienza nei servizi di consegne; le multinazionali del comparto logistico negoziano accordi bilaterali che rischiano di andare ad aggravare e isolare sempre più la rete distributiva postale.

Appare quindi evidente la stringente necessità di creare da un lato una rete di distribuzione **sostenibile, integrata, aperta** a tutti gli operatori del mercato, siano essi postali o privati, che favorisca lo sviluppo degli scambi transfrontalieri e dall’altro lato intervenire con una regolamentazione che sia adeguata alle mutate esigenze del mercato unico digitale.

La rete postale globale: l’Universal Postal Union. L’UPU – Universal Postal Union – è un’organizzazione sovranazionale costituita da 198 paesi Ente di riferimento per gli operatori postali di tutto il pianeta, deputata alla regolamentazione ed alla gestione della rete postale globale, mira a garantire condizioni di parità competitiva a tutti i Paesi aderenti. L’UPU ha avviato da tempo una serie di iniziative volte a risanare le principali lacune del sistema mediante misure correttive volte a creare un quadro di norme unitario e coerente che permetta di superare le criticità, operando anche attraverso comitati tecnici specificatamente incaricati di individuare standard comuni, con un piano di intervento che nel corso degli anni ha spostato il paradigma passando dalle lettere ai pacchi commerciali.

Gli ambiti di intervento sui quali si concentra l’azione dell’Ente sono differenti e vanno dalla rideterminazione delle tasse di terminazione (Termination fees) – per le quali esiste ancora oggi

troppa disparità di prezzo tra Paese e Paese – all'introduzione di nuovi servizi e nuovi prodotti per agevolare le operazioni di consegna di articoli transfrontalieri di piccole e medie dimensioni. Relativamente a tali categorie di merci, che rappresentano oggi il maggior traffico postale sul mercato, i costi di spedizione e trasporto risultano talora troppo onerosi rispetto al valore dei beni stessi ed è proprio su tale tipologia di spedizioni che si sta intervenendo per migliorare l'efficienza e lo sviluppo dell'e-commerce transfrontaliero, con soluzioni studiate specificatamente per le esigenze del B2C.

A tale riguardo sono allo studio nuove specifiche tecniche per **migliorare l'interconnessione** tra tutti gli operatori coinvolti dal Merchant, alla catena di approvvigionamento, alla C.E.P. (Corrieri-Espresso-Parcel Delivery, basata sui dati **(data-driven)**).

Già nel 2018 dovrebbe essere disponibile una nuova regolamentazione emanata dall'organismo che rimette in ogni caso ai singoli stati membri gli obblighi di vigilanza, tale regolamentazione dovrebbe identificare e classificare con maggiore rigore i plichi contenenti documenti (lettere ecc..) e i plichi contenenti le merci di varia dimensione, con particolare riguardo ai colli di piccole dimensioni per i quali dovrebbe essere obbligatoria l'applicazione di barcode standardizzati che consentiranno l'identificazione univoca del plico. Soluzione che contribuirà a facilitare il flusso delle merci e l'espletamento degli adempimenti fiscali e doganali.

L'UPU, consapevole del fatto che per migliorare e adeguare i servizi postali adeguandoli alle esigenze del mercato globale è necessario cooperare con tutti gli operatori del mercato, nel contesto europeo ha rafforzato la collaborazione con le autorità europee nell'ottica di creare una **rete postale digitale** che operi in un **ecosistema integrato e aperto**.

Gli interventi nell'ambito dell'UE: la proposta di riforma dei Servizi Logistici e di Consegna Transfrontaliera dei pacchi nel quadro del D.S.M. Nell'Unione Europea, una delle normative di riferimento in materia di servizi postali è rappresentata dalla **direttiva 97/67/CE** "Concernente regole comuni per lo sviluppo del mercato interno dei servizi postali comunitari e il miglioramento della qualità del servizio" che, rispondendo alle esigenze del contesto socio-economico esistente all'epoca, disciplinava i servizi di consegna focalizzandosi sulla corrispondenza; direttiva modificata dalla direttiva 2002/39/CE e successivamente aggiornata dalla **direttiva 2008/6/CE** "che modifica la direttiva 97/67/CE per quanto riguarda il pieno completamento del mercato interno dei servizi postali della Comunità".

Tale norma va ad integrare il contesto normativo introducendo una serie di previsioni volte ad armonizzare i servizi postali, a migliorare la competitività anche in termini tariffari; tuttavia, l'era digitale e lo sviluppo del commercio elettronico, hanno mutato radicalmente lo scenario socio-economico ed invero lo scambio di corrispondenza che in un primo momento rappresentava il flusso di scambio principale, ha subito una forte contrazione divenendo oggi il servizio meno diffuso, largamente superato dalla spedizione dei pacchi. La necessità di intervenire con una normativa più adeguata alle mutate esigenze del mercato, ha portato la Commissione Europea, nell'ambito del Piano Strategico per il mercato unico digitale in Europa (DSM) a proporre una serie di misure per migliorare l'accesso a tali servizi e per fare in modo che gli stessi andassero di pari passo con gli interventi svolti a livello globale dall'UPU.

Attraverso la **Proposta di Regolamento relativo alla Consegna dei Pacchi COM (2016)285-final** presentata a maggio 2016, il legislatore europeo intende integrare il contesto normativo esistente

affrontando questioni specifiche, relative alla consegna transfrontaliera dei pacchi, ponendosi in un rapporto di complementarità rispetto alle attività di intervento nel settore.

Come espressamente indicato nella proposta di regolamento, al fine di sostenere lo sviluppo del mercato unico digitale ed in particolare il settore del commercio elettronico transfrontaliero, il Regolamento intende migliorare il contesto di mercato aumentando efficacia e la coerenza della sorveglianza regolamentare della *parcel delivery* stimolando contestualmente la concorrenza e l'accesso ai nuovi operatori; inoltre, migliorare la trasparenza tariffaria tariffe e delle **quote-parti terminali**¹, con particolare riguardo a determinati servizi di consegna e segmenti del mercato più frammentati, riducendo le tariffe applicate al consumatore finale e alle piccole imprese ovvero i soggetti più penalizzati. Ad oggi², il Regolamento non è ancora stato adottato ed in discussione presso le competenti sedi Europee.

Il C.E.N. e lo sviluppo di standard per l'interoperabilità. Tra gli attori del settore in ambito regolamentare occorre richiamare anche il **CEN** (*European Committee for Standardization*) Comitato Europeo di Normazione è un'associazione che riunisce gli organismi nazionali di normalizzazione di 34 paesi europei. È una delle tre organizzazioni europee di normalizzazione (insieme a CENELEC e ETSI) riconosciute ufficialmente dall'Unione Europea e dall'Associazione europea di libero scambio (EFTA) come responsabili dello sviluppo e della definizione di norme volontarie a livello europeo.

L'organismo è incarico dello sviluppo di standard europei e altri documenti tecnici in relazione a vari tipi di prodotti, materiali, servizi e processi, i trasporti e gli imballaggi sono solo uno degli ambiti di attività dell'associazione.

In relazione i temi della logistica l'Ente ha ricevuto dalle Istituzioni Europee e dall'UPU una serie di mandati finalizzati all'elaborazione di standard che favoriscano l'interoperabilità nel settore per il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- aumentare la trasparenza e le informazioni per tutti i soggetti della catena di valore dell'eCommerce, creando le condizioni per l'interoperabilità dei sistemi offerti dai fornitori del servizio universale;
- migliorare il servizio dal punto di vista della disponibilità, della qualità e dell'accessibilità dei prezzi;
- migliorare la gestione dei reclami e dei meccanismi di ricorso.

Come rilevato il contesto normativo in ambito logistico è estremamente complesso data la sovrapposizione di tutta una serie di fattori che si sovrappongono tra loro; uno di questi fattori è senz'altro il mercato di riferimento. Vi è infatti una netta distinzione tra servizi logistici svolti a favore di imprese per il trasferimento di merci dall'una all'altra (mercato Business to Business) e servizi svolti in relazione a rapporti contrattuali tra imprese e soggetti privati (Business to Consumer).

Nel primo caso la materia è regolata da una serie di norme differenti a seconda che si tratti di trasporto su strada, via mare, aereo o ferroviario, a seconda dei volumi di merce da trasportare e la

¹ Quote – Parti Terminali: Spese terminali sia le quote parti territoriali per ciascun territorio.

² La proposta di Regolamento formulata dalla Commissione Europea è in discussione dinnanzi al Consiglio e al Parlamento Europeo in un confronto triangolare tra le Parti; la proposta formulata dalla Commissione Trasporti e Turismo del Parlamento Europeo (TRAN) – che, mediante la modifica del Considerando 81 e della Lett. a) Articolo 6, intende estendere l'ambito di applicazione del regolamento introducendo nuovi obblighi per i Merchant – desta un acceso dibattito. Dato aggiornato al 01.12.2017.

tipologia di merce; tali ambito sono regolati da normativa sovranazionale e, ovviamente, da quella locale.

Il mercato Business to Consumer ha esigenze totalmente differenti, si pensi ad esempio ai volumi ed alla celerità dei trasporti che viene richiesta; il trasporto riguarderà corrispondenza e merci contenute in colli di piccole dimensioni.

21) Criticità e aree di intervento del sistema dei trasporti

Gli studi effettuati da Ecommerce Europe l'Associazione Europea del Commercio Elettronico, grazie alla collaborazione con il CEN – essendo alla guida del Comitato CEN/TC331 WG2 incaricato allo sviluppo degli standard attraverso una task force di esperti – hanno messo in evidenza le seguenti criticità del sistema e le necessarie azioni correttive intraprese dagli organi competenti per il miglioramento del contesto.

Mancanza di uniformità globale per fornitori di servizi. Gli operatori del mercato necessitano di un sistema armonizzato e coerente che consenta ai Merchant di monitorare facilmente le spedizioni, di rispondere tempestivamente ai consumatori sia a livello locale che transnazionale, dal primo all'ultimo miglio di consegna avvalendosi di Standard aperti, in modo che l'interoperabilità dei prodotti e servizi diventino la regola e non l'eccezione. Il raggiungimento di tali obiettivi è perseguito dal CEN e dall'UPU mediante una serie di attività volte a:

- armonizzare e standardizzare i servizi di etichettatura dei pacchi.
- determinare le interfacce dei sistemi per lo scambio dei dati transnazionale, sia a livello doganale che fiscale.
- definire i parametri di libero accesso alle reti ed ai sistemi (interconnettività omni-channel)

Mancanza di interfacce standardizzate specifiche per lo scambio di dati, armonizzazione dei servizi di etichettatura. Una delle principali criticità in un mercato cross-border è rappresentata senza dubbio dall'assenza di armonizzazione e di uniformità dei processi di etichettatura e dai differenti adempimenti richiesti anche a livello di comunicazione di dati identificativi dei colli. Preso atto del fatto che l'efficienza dei servizi di consegna può essere raggiunta solo attraverso un sistema **armonizzato** basato su standard aperti che consentano l'interoperabilità dei servizi e che diano la possibilità a tutti gli attori della catena di fornire (dal Merchant all'operatore della logistica) di fornire informazioni tempestive e transnazionali, l'UPU e il CEN hanno intrapreso una serie di attività volte a:

- armonizzare e standardizzare i servizi di etichettatura dei pacchi.
- determinare le interfacce per lo scambio dei dati transnazionale, sia a livello doganale che fiscale.
- definire i parametri di libero accesso alle reti ed ai sistemi (interconnettività omni-channel).

Mancanza di informazioni sulle differenze dei servizi e delle norme. In un mondo sempre più fluido e veloce i servizi di consegna devono necessariamente rispondere alle esigenze del mercato e in particolare del consumatore digitale, la frammentazione normativa e le differenti previsioni locali in relazione ai limiti di peso ed alle tariffe rallentano i flussi di scambio e i processi di controllo. Occorre pertanto intervenire su più fronti. Da un lato prevedendo servizi di consegna che soddisfano le nuove esigenze e che sono ad esempio effettuati presso il luogo più comodo, veloce ed economico per il cliente e che si avvalgono di tutti i mezzi oggi disponibili che vanno dal corriere, al drone, alle reti di distribuzione *Pear to Pear* P2P. Dall'altro lato occorre aggiornare le definizioni ai nuovi scenari e servizi, eliminando le classificazioni obsolete di corriere, espresso e pacchi servizi, introducendo nuove definizioni in linea con dati elettronici ed avanzati che consentono l'interoperabilità e, soprattutto, uniformare quanto più possibile le previsioni di silos di prodotti e peso, creando standard che prevede una gamma di peso che va da 0-31,5 kg. L'azione congiunta delle autorità permetterà di creare nuovi prodotti e servizi globali già a partire dal 2018.

Limitata diffusione dei servizi di tracciamento. Un'ulteriore importante criticità è la limitata diffusione di servizi di tracciamento e di trasparenza dei processi; occorre migliorare la **qualità** e la **trasparenza** dei servizi di consegna, con particolare riguardo a quelli transfrontalieri, creando le condizioni affinché il Merchant sia sempre in grado di fornire al cliente informazioni sullo stato della consegna indipendentemente dal tipo di servizio utilizzato. Il raggiungimento di tali finalità è perseguito attraverso l'introduzione di nuove norme e nuovi standard che prevedano:

- strumenti armonizzati di misurazione del tempo di transito degli articoli, siano essi documenti o merci, in ambito locale o transfrontaliero;
- strumenti standardizzati per il trattamento dei reclami riguardanti la perdita, il ritardo e la domanda di spedizioni.

Durata dei tempi di consegna in tutta Europa. Introduzione di **servizi end-to-end** della catena di fornitura, compresa una rete di consegna multi-operatore senza soluzione di continuità in tutta Europa con condizioni di **interoperabilità** per consentire a qualsiasi vettore di gestire le consegne in qualsiasi stadio della catena di consegna. Per il raggiungimento di tali finalità l'UE ha rilasciato un nuovo mandato al Comitato Tecnico del CEN (CEN / TC331) finalizzato alla determinazione dei requisiti per la connessione, l'accesso, la partecipazione e l'ulteriore sviluppo di reti aperte e sistemi globali per gli operatori postali.

Regolamentazione doganale e Fiscale. Sul punto si riscontrano profonde divergenze di regolamentazione che danno origine ad un quadro disarmonico e frammentato e che si pone come un vero e proprio ostacolo per i flussi. Si rende pertanto necessario introdurre un sistema interconnesso che permetta di identificare merci e i servizi a partire dal processo di acquisto e per tutta la catena di spedizione end-to-end. L'obiettivo perseguito è quindi quello di creare un mercato unico con norme semplici, coerenti e armonizzate che aumentino la fiducia dei consumatori sul commercio elettronico transfrontaliero. Il raggiungimento di tale risultato è affidato all'operazione congiunta di DG TAX e del Comitato Tecnico del CEN ai quali è stata affidata la determinazione dei "Requisiti per l'elettronica avanzata dei dati (EDA) nelle operazioni postali, in particolare conformi alla sicurezza e requisiti doganali".

Reverse Logistic per i piccoli volumi. Miglioramento del Servizio di Reverse Logistic che preveda prezzi accessibili anche a livello internazionale. Il raggiungimento di tale risultato è possibile attraverso l'implementazione dei servizi di etichettatura, lo sviluppo dei sistemi di scambio di dati tra Merchant e operatori logistici per il transfrontaliero non solo in Europa ma a livello globale., con soluzioni omini-canale.

Mancanza di trasparenza dei prezzi. Come sopra accennato, uno dei temi maggiormente in discussione è l'esistenza di tariffe non uniformi che gravano sul consumatore finale e sulla qualità del servizio. L'obiettivo perseguito dalle autorità è la fissazione di nuove tariffe al fine di ottenere prezzi accessibili, anche a livello internazionale. Il raggiungimento di tale risultato è perseguito mediante la collaborazione tra i diversi enti con l'UPU al fine di determinare tariffe di terminazione trasparenti, monitorando il rispetto delle regole del mercato e della concorrenza.

22) Il quadro regolamentare nazionale

La regolamentazione delle attività logistiche nell'ordinamento italiano riflette in termini generali la medesima condizione esistente nell'Unione Europea ovvero la sussistenza di un coacervo di norme che si integrano tra loro a seconda della tipologia del servizio, dei mezzi utilizzati (marittimo, ferroviario, autotrasporto, ecc.) e dei beni trasportati, i quali possono essere soggetti ad una normativa settoriale specifica, si pensi ad esempio al trasporto di materiali pericolosi, oppure al trasporto dei beni alimentari, sui quali si dirà a breve. Accanto a tale normazione vi sono tuttavia una serie di lacune che, nel contesto attuale e con particolare riguardo alle esigenze legate al commercio elettronico tali carenze sono ancora più accentuate.

In relazione ai servizi postali la normativa di riferimento è costituita dal **D.Lgs. 261/1999** "Attuazione della direttiva 97/67/CE concernente regole comuni per lo sviluppo del mercato interno dei servizi postali comunitari e per il miglioramento della qualità del servizio" che recepisce la direttiva postale; norma che, sulla base della previsione della direttiva, riconosce la possibilità di introdurre procedure di autorizzazione per la fornitura dei servizi postali non riservati ai fornitori del servizio universale.

Normativa successivamente integrata dal **D.Lgs. 384/2003** e dal **D.Lgs. 58/2011** "Attuazione della direttiva 2008/6/CE che modifica la direttiva 97/67/CE, per quanto riguarda il pieno completamento del mercato interno dei servizi postali della Comunità"; il decreto istituiva tra l'altro l'Agenzia nazionale di regolamentazione del settore postale, un'autorità amministrativa indipendente incaricata di regolamentare il settore postale in relazione alla qualità del servizio, alle tariffe, alla concorrenza nei servizi liberalizzati. Tuttavia l'Agenzia è stata soppressa dopo poco tempo e le competenze sono state trasferite all'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni.

In relazione ai provvedimenti emanati dall'Autorità Garante occorre richiamare la Delibera 129-15-CONS "Approvazione del regolamento in materia di titoli abilitativi per l'offerta al pubblico di servizi postali" dell'11 marzo 2015; il testo richiamando i principi in materia emanati dal legislatore europeo regola il rilascio dei titoli abilitativi in regime di libera concorrenza.

Determinazione Tariffaria. Relativamente alla determinazione tariffaria occorre precisare che i servizi di consegna che non rientrano nell'ambito del servizio universale non sono espressamente normati e fanno riferimento, in termini generali, ad accordi specifici fatto salvo il rispetto dei principi di diritto della concorrenza e le disposizioni di cui agli articoli 101 e 102 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea. In generale occorre rilevare che la determinazione tariffaria risente di diversi parametri altamente variabili e condizionati da diversi fattori quali, ad esempio, il segmento di clientela di riferimento, il business model utilizzato; tra i parametri di riferimento per la determinazione tariffaria rientrano il peso, il volume d'ingombro, la distanza, l'urgenza ed eventuali servizi accessori che possono essere applicati (quali ad esempio il pagamento in contrassegno e le diverse forme di pagamento accettate).

Ambiti normativi trasversali al settore logistico. Accanto alla regolamentazione dei servizi logistici, dal servizio postale universale a quello settoriale per tipologia di trasporto, vi sono delle disposizioni contenute in altre aree del diritto che incidono direttamente o indirettamente sui servizi logistici, producendone effetti. Esaminiamo qui di seguito alcuni ambiti di intersecazione che interessano la logistica applicata alle vendite a distanza con particolare riguardo all'e-Commerce B2C.

I Codice del Consumo. In primis occorre richiamare la normativa relativa al Codice del Consumo la quale impatta sui servizi logistici in relazione ai temi degli obblighi informativi in materia di spese di spedizione e di responsabilità per la consegna. Il D.Lgs. 206/2005, come modificato dal D.Lgs. 21/2014

in attuazione della direttiva 2011/83/UE sui diritti dei Consumatori, introduce una serie di rilevanti misure finalizzate al rafforzamento della tutela del Consumatore in relazione ai contratti a distanza. In particolare, **l'articolo 49)** "Obblighi di informazione nei contratti a distanza e nei contratti negoziati fuori dai locali commerciali" alla lettera e) impone al Merchant di fornire tutte le informazioni relative al prezzo dei beni comprensivo delle spese di spedizione, di consegna o postali e ogni altro costo; **l'articolo 61)** "Consegna" disciplina gli obblighi di consegna dei beni stabilendo tempi e condizioni; infine, **l'articolo 63)** "Passaggio del Rischio" dispone in tema di responsabilità stabilendo che qualora la spedizione è a carico del professionista la responsabilità per la perdita o il danneggiamento della merce si trasferisce in capo al consumatore solo nel momento in cui questi entra materialmente in possesso dei beni, salvo che la scelta del vettore sia stata effettuata autonomamente dal consumatore. In altre parole, attraverso tale disposizione, il legislatore pone una responsabilità in solido tra il professionista e il vettore rimarcando il principio di tutela del consumatore.

Il tema della responsabilità rileva inoltre anche nel caso di esercizio del diritto di recesso da parte del consumatore di cui all'art. 52) e seg. (c.d. diritto di ripensamento) o comunque nel caso di reso della merce (si pensi ad esempio in caso di difetto di conformità della merce e di restituzione) in relazione a tali fattispecie il Consumatore consegna al vettore il bene con conseguente traslazione della responsabilità.

A tale riguardo pertanto, è importante che nei contratti intercorrenti tra Merchant e vettore siano sempre disciplinati in modo dettagliato tutti gli aspetti contrattuali, specialmente nei casi di servizi di logistica integrata, intendendo come tale quel complesso di operazioni coordinate tra loro che sono svolte da un unico soggetto con continuità di servizio che comprende attività accessorie e complementari; particolare attenzione dovrà essere prestata all'individuazione delle responsabilità e della regolamentazione tariffaria.

I trattamento dei dati personali. I fornitori di servizi logistici raccolgono e trattano ogni giorno milioni di dati, i quali oltre ad essere utilizzati per scopi direttamente connessi ai servizi di consegna possono essere analizzati ed elaborati per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi sempre più digitali. Pertanto, il tema del trattamento dei dati personali e della sicurezza è oramai uno degli aspetti chiave da considerare proprio in relazione agli sviluppi tecnologici e alle opportunità date dall'ambiente digitale.

Relativamente al trattamento dei dati, nel nostro ordinamento la normativa di riferimento è il d.lgs. 196/2003, meglio noto come Codice della Privacy, decreto emanato in attuazione della direttiva 46/1995.

A breve, il Codice verrà sostituito dal **Regolamento UE 2016/679** in materia di protezione di dati personali entrato in vigore il 24 maggio 2016 e sarà direttamente applicabile in tutti gli Stati dell'Unione a partire dal 25 maggio 2018; lo strumento legislativo adottato, il regolamento, garantirà una regolamentazione uniforme della materia in tutti gli Stati membri evitando così problematiche di compatibilità applicativa tra gli Stati membri, fatta eccezione per la sopravvivenza di alcune pronunce emanate dalle autorità garanti locali.

Il legislatore europeo ha previsto un periodo di due anni per consentire alle aziende di adeguarsi alle nuove disposizioni del Regolamento il quale avrà un importante impatto sulle imprese europee. Invero, il regolamento, oltre all'introduzione di nuovi obblighi per i titolari e nuovi diritti a favore degli interessati, impone un diverso approccio al trattamento basato sul rischio ponendo l'accento sul

principio di “responsabilizzazione” ovvero l’adozione di comportamenti proattivi da parte del titolare e dei responsabili, che consenta loro di dimostrare la corretta applicazione della normativa.

Responsabilizzazione implica anche l’adozione di adeguate misure di sicurezza finalizzate alla protezione dei dati dai rischi di perdita accidentale o di *data breach*.

In relazione al flusso di dati al di fuori dello spazio territoriale europeo il Regolamento vieta il trasferimento di dati in paesi Terzi fatta salva l’applicazione di specifiche garanzie, ovvero che il Paese Terzo extra-UE sia riconosciuto come “adeguato” dalla Commissione ovvero fornisca garanzie di adeguatezza.

Per quanto concerne in particolare il flusso di dati tra Unione Europea e Stati Uniti, il 12 luglio 2016 è entrato in vigore il **Privacy Shield**, un accordo che regola il trasferimento dei dati tra i due spazi territoriali prevedendo specifici obblighi di protezione per le imprese che trasferiscono i dati negli USA e misure di sicurezza elevate in materia di accesso ai dati da parte dell’Autorità Statunitense.

I pagamenti e il “re-instradamento”. Un’ulteriore tematica da considerare è senza dubbio il tema dei pagamenti, ambito che comporta una serie di peculiarità e problematiche di non poco conto e alcune carenze normative. I fornitori di logistica offrono spesso servizi accessori, tra cui il pagamento alla consegna, compreso il contrassegno, un servizio molto diffuso in Italia e pressoché sconosciuto in molti paesi esteri. L’operatore logistico che fornisce tale tipologia di servizio dovrà pertanto gestire tutte le problematiche connesse ai servizi di pagamento, dalla gestione del contante all’utilizzo del POS, stipulando specifici accordi contrattuali con i fornitori di sistemi di pagamento, da un lato, e con i Merchant per l’erogazione del servizio, dall’altro, ivi compresi gli accordi inerenti ai temi delle responsabilità.

Un’ulteriore questione si pone in relazione alla gestione “dell’ultimo miglio” di consegna ed in particolare in caso di modifica di indirizzo da parte del destinatario. Molti operatori logistici offrono, tra i vari servizi, la possibilità di ri-pianificazione della consegna, ovvero la modifica dell’orario, della data e dell’indirizzo, dando la possibilità di recapitare il plico anche ad un soggetto terzo (ipotesi estremamente frequente in caso di impossibilità di ricevere la consegna). Tuttavia, tale ri-determinazione spesso viene bloccata dal fornitore del servizio di pagamento il quale inibisce la modifica non essendo in grado di certificare la corrispondenza tra il soggetto pagatore – acquirente e il nuovo destinatario oppure chiedendo il re-inserimento dei dati della carta di credito per la verifica dei dati.

In punto pagamenti occorre richiamare la Direttiva EU 2015/2366, nota anche come PSD2, introdotta dal legislatore comunitario con l’intento di realizzare una più stretta armonizzazione delle regole esistenti nei diversi Paesi europei favorendo lo sviluppo di servizi di pagamento digitali ed aprendo il mercato a nuovi operatori (ovvero soggetti estranei al settore bancario che potranno invece erogare tali servizi, fermo restando che saranno soggetti alle autorità di controllo europee e nazionali). Tale normativa aumenterà la dinamica competitiva nel settore e il miglioramento dell’offerta, inoltre avrà un forte impatto anche nel settore del commercio elettronico con nuovi servizi di disposizione di pagamento che favoriranno l’interrelazione tra operatore di e-Commerce e consumatori e la possibilità di operare come prestatori di pagamento.

A tale riguardo si rileva che uno degli aspetti di maggiore novità sarà la possibilità di utilizzo condiviso dei dati dei clienti; sino all’entrata in vigore della nuova direttiva gli istituti bancari non concedevano accesso alle informazioni relative ai conti dei clienti; con la PSD2, invece, dovranno permettere ai

terzi – previamente autorizzati dall'authority nazionale di competenza – l'accesso ai dati dei clienti che hanno espresso il loro esplicito consenso.

23) Aspetti regolamentari dei prodotti alimentari, in particolare l'imballaggio

In Italia e in Europa la vendita di prodotti alimentari è soggetta al rispetto di una serie di normative nazionali ed europee, in particolare, la normativa europea di riferimento nel *food* è il «Regolamento (Ue) n. 178/2002» che sancisce i principi del diritto alimentare e istituisce l'European Food Safety Authority (EFSA), l'agenzia europea per la sicurezza alimentare. L'EFSA ha delineato una serie di procedure in materia di sicurezza alimentare sulla base del principio cardine secondo il quale gli alimenti non sicuri non possono mai essere immessi sul mercato.

In relazione alla vendita e distribuzione di beni alimentari online il tema del *packaging* rappresenta un aspetto importante. L'involucro risponde essenzialmente a due funzioni. In primo luogo protegge il contenuto da danni e alterazioni, e pertanto è facilmente comprensibile quale rilevanza abbia in relazione ai prodotti alimentari; norme stringenti regolano l'utilizzo di tutti i materiali. Norme diverse da stato a stato e particolarmente stringenti in Italia.

In relazione ai prodotti alimentari vi sono tutta una serie di specificità di cui il Merchant e l'operatore logistico devono tenere debitamente conto. Si pensi ad esempio al trasporto degli alimenti "freschi" e "freschissimi"; tali prodotti necessitano di particolari cure che possano garantire il controllo della temperatura e il rispetto della "catena del freddo" e pertanto l'utilizzo di imballaggi, processi di refrigerazione e/o di conservazione adeguati per garantire l'inalterabilità del prodotto. Non solo, oltre all'adeguato imballaggio assume estrema importanza anche l'etichettatura e la corretta compilazione dei documenti di accompagnamento del trasporto affinché la natura del bene – e il conseguente trattamento in fase di trasporto – sia facilmente identificata (descrizione, classificazione, idoneità al trasporto, specifiche esigenze, ecc..).

Sul punto si rileva che permangono alcune lacune normative in relazione a specifiche esigenze di trasporto legate al mantenimento della temperatura per alcune tipologie di prodotti, carenza che assume maggiore evidenza anche a seguito dello sviluppo di nuovi modelli di business (si pensi ad esempio ai servizi di food delivery di prodotti freschissimi).

Molti operatori specializzati hanno messo a punto procedure interne "standardizzate" finalizzate all'ottimizzazione e al rispetto della catena del freddo nei processi di trasporto, ma un intervento legislativo sul punto è divenuto quanto mai necessario.

L'imballaggio assume altresì importanza ai fini informativi. In relazione alla vendita, attraverso l'imballo sono comunicate le proprietà e caratteristiche principali relative al prodotto. L'articolo 14 del «Regolamento UE n. 1169/2011» impone i medesimi obblighi di etichettatura previsti per gli alimenti pre-imballati venduti in locali commerciali tradizionali anche agli alimenti venduti online. Pertanto, il Merchant ogni qualvolta pone in vendita un bene alimentare mediante un sito è tenuto a far sì che tutte le informazioni alimentari obbligatoriamente riportate sulle etichette (con l'eccezione della data di scadenza di un alimento) siano rese disponibili anche online e pertanto, visibili sul sito e comunicate nella lingua del paese in cui il prodotto viene commercializzato, facilmente accessibili per il consumatore al momento della scelta del prodotto, complete, chiare.

In relazione alla spedizione oltre all'adeguato imballaggio assume estrema importanza anche l'etichettatura e la corretta compilazione dei documenti di accompagnamento del trasporto affinché la natura del bene – e il conseguente trattamento in fase di trasporto – sia facilmente identificata (descrizione, classificazione, idoneità al trasporto, specifiche esigenze, ecc..).

La tracciabilità del prodotto alimentare. Il tema della tracciabilità del prodotto alimentare è estremamente importante posto che gli operatori che vendano i propri prodotti alimentari (offline e online) devono assicurare la tracciabilità dei prodotti alimentari in relazione a qualsiasi alimento, mangime o animale destinato alla produzione alimentare o sostanza utilizzata per il consumo finale, lungo tutta la filiera, dalla produzione alla trasformazione e alla distribuzione. Si pensi ad esempio al caso di vendita di cibi ritenuti non sicuri ovvero inadatti al consumo umano, in tal caso tali merci devono essere immediatamente richiamate e ritirate dal mercato, appare dunque evidente quanto sia cruciale l'identificazione e il tracciamento di tali beni.

Il diritto di recesso per i prodotti alimentari. Come sopra esaminato la Direttiva 2011/83/UE e, per quanto concerne il nostro ordinamento, il D.Lgs. 206/2005 riconoscono al Consumatore il diritto di recesso dagli acquisti effettuati online, tuttavia relativamente ai prodotti *food and beverage* il principio generale viene meno. In particolare, l'articolo 16 della Direttiva 2011/83/UE esclude infatti il diritto di recesso per quei contratti a distanza relativi a prodotti a rischio di deterioramento o che hanno una data di scadenza ravvicinata, rientrando in tale categoria alcune tipologie di prodotti alimentari e bevande. Relativamente ai prodotti vitivinicoli il maggiore problema è rappresentato dalla idoneità della conservazione dei beni dal momento della consegna al consumatore al momento del reso, posto che una serie di fattori che possono intervenire durante la conservazione (si pensi alla temperatura o all'esposizione alla luce) possono incidere sulla qualità del contenuto alterandolo o compromettendolo durante la fase di reso.

24) Profili fiscali e doganali nel commercio elettronico indiretto per l'export

L'espletamento dei servizi logistici comporta necessariamente l'interrelazione con aspetti fiscali e doganali, dovendo considerare la regolamentazione dell'IVA, l'applicazione di eventuali dazi doganali, di imposte dirette, delle Accise sui prodotti alcolici e le tariffe del *packaging*; inoltre, occorrerà tenere conto anche dell'ambito di interesse, distinguendo tra transazioni B2B e transazioni B2C e il settore di interesse.

Il sistema fiscale in ambito B2B. Nell'ambito dell'e-commerce indiretto effettuato tra società ai fini fiscali l'operazione di vendita può rilevare a livello nazionale, europeo o internazionale in relazione allo Stato di residenza o di stabilimento del Merchant e dell'acquirente e al luogo da cui i beni sono spediti e alla destinazione di consegna. A tal fine, si ricorda che per la determinazione della territorialità dell'IVA assume particolare rilevanza la stabile organizzazione dell'impresa. L'art. 11 del **Reg. UE 282/2011** ha precisato che per stabile organizzazione si intende una qualsiasi organizzazione diversa dalla sede dell'attività economica, che possiede un grado di permanenza e una struttura idonea (in termini umani e tecnici) per lo svolgimento delle attività.

Si configurano pertanto tre fattispecie differenti a seconda del luogo di vendita e di acquisto:

- In caso di vendita tra società residenti nello stesso Paese si applicherà la normativa **nazionale**.
- In caso di vendita di beni tra Società residenti in Stati differenti appartenenti all'Unione Europea, l'operazione è configurabile come **comunitaria** e pertanto sarà applicato il meccanismo dell'inversione contabile (*c.d. reverse charge*).
- Qualora la transazione commerciale, sia essa acquisto o vendita, è effettuata tra Società appartenenti l'una in uno Stato Membro dell'UE e l'altra in uno stato extra-UE, l'operazione è qualificata come **internazionale** e potrà implicare l'applicazione di dazi doganali/IVA in entrata nello stato di destinazione della merce.

In caso di operazioni intracomunitarie l'azienda europea, italiana o di altro Stato membro, è tenuta all'osservanza della normativa generale ai fini IVA. A livello nazionale, la normativa IVA di cui al D.P.R. 633/1972 stabilisce l'obbligo di documentare le operazioni siano esse cessioni di beni o prestazioni di servizi mediante l'emissione della fattura che dovrà essere emessa per ogni operazione rilevante ai fini impositivi e nel momento in cui l'operazione si considera effettuata (ai sensi dell'art. 6 della normativa IVA) in formato cartaceo ovvero elettronico (stante l'entrata in vigore del DM 23.01.2014 e DM 17.06.2014 che ha introdotto nel nostro ordinamento tale modalità).

La normativa europea prevede che in caso di vendita di merci effettuata tra soggetti passiva IVA stabiliti in due diversi Paesi dell'Unione Europea, con scambio di merce da uno Stato all'altro, ai fini IVA l'operazione è qualificata come cessione intracomunitaria di beni; in tal caso il venditore non applica l'IVA mentre l'acquirente è tenuto ad applicare il meccanismo dell'inversione contabile (cosiddetto *reverse charge*) annotando la transazione sia nei registri IVA di vendita che di acquisto e autoliquidando l'IVA, infatti l'obbligo di emissione del documento – senza il carico dell'imposta – spetta al soggetto che pone in essere l'operazione imponibile (ovvero il cedente/prestatore). Il cessionario, a sua volta, integra la fattura con l'indicazione dell'aliquota e della relativa imposta annotando il documento integrato, sia nel registro IVA-acquisti e nel registro IVA-vendite.

Si noti che per le vendite intracomunitarie (art. 41 DL 331/1993) e per gli acquisti intracomunitari (art. 38 DL 331/1993) di merci il momento di effettuazione dell'operazione è identificata, con l'inizio

del trasporto o della spedizione, rispettivamente, dallo Stato di spedizione della merce o dallo Stato di destinazione.

Il sistema fiscale in ambito B2C. Ai fini IVA, in relazione al commercio elettronico indiretto, occorre rilevare che l'Europa ha sviluppato un sistema IVA per le transazioni B2C conosciuto come "vendita a distanza" (*Distance Selling*) finalizzato a semplificare le procedure amministrative e favorire il libero commercio all'interno della Comunità Europea.

L'attuale sistema prevede che in caso di vendita al Consumatore residente in un altro Paese europeo il Merchant è tenuto a registrarsi nel Paese in cui ha indirizzato il proprio business e applicare l'IVA secondo la normativa vigente in quel determinato Paese, salvo che il valore complessivo dei beni venduti non superi un certo valore annuo stabilito dallo Stato in questione, limite che varia da € 35.000,00 a € 100.000,00. In altre parole, l'impresa che opera *cross-border* è tenuta a verificare preliminarmente i valori stabiliti dal Paese in questione effettuando la registrazione ai fini IVA.

Anche nell'ambito delle vendite B2C sono identificate tre fattispecie:

- (1) Vendita di beni effettuata da una società ad un Consumatore residenti nello stesso Stato si applicherà la normativa nazionale locale.
- (2) In caso di vendita ad un Consumatore residente in uno Stato membro diverso da quello del venditore si applicherà la normativa relativa alle "vendita a distanza" in caso di sussistenza dei seguenti requisiti:
 - trasporto effettuato da parte o per conto del fornitore;
 - l'acquirente è un Consumatore (persona fisica che agisce per scopi estranei dall'attività professionale);
 - I beni non devono appartenere a determinate categorie (es.: beni su cui gravano accise ecc.)

Al verificarsi dei presupposti e qualora gli acquisti dell'anno precedente abbiano ecceduto il limite stabilito dal Paese di residenza del consumatore, sarà necessario registrarsi. Viceversa, qualora la soglia non venga superata, il Merchant potrà applicare l'IVA del Paese in cui risiede la società venditrice.

- (3) Qualora la vendita di beni sia effettuata a un consumatore privato residente in un Paese non europeo, potrebbe allora essere necessario registrare per i soli fini IVA la società venditrice nel Paese di destinazione delle merci configurandosi un'operazione di esportazione; la vendita inoltre può implicare l'applicazione di dazi doganali/IVA in entrata nello stato di destinazione della merce.

La riforma dell'IVA. Per completezza si rileva che la Commissione Europea sta lavorando ad un progetto di riforma del sistema IVA applicabile ad ogni vendita di beni (quindi anche al commercio elettronico indiretto) fra Stati dell'Unione Europea chiamato One-Stop Shop (OSS), il nuovo sistema muove da quello già in vigore per l'e-Commerce diretto, denominato "Mini One Stop Shop (MOSS)" e dovrebbe essere applicato a tutte le operazioni IVA transnazionali, siano esse verso consumer che verso business.

Per quanto concerne il B2C, la proposta in discussione prevede che l'attuale regime delle soglie monetarie sarà sostituito da un regime di tassazione opzionale introdotto come misura di semplificazione, connessa alla modifica del luogo di tassazione IVA per l'e-commerce B2C, a partire indicativamente dal 2021. In base alle nuove regole europee, infatti, la tassazione ai fini IVA di tali operazioni avverrà nello Stato membro del consumatore finale (Stato membro di Consumo) e non in

quello del prestatore (Stato membro di identificazione). Da notare che, al fine di facilitare gli scambi commerciali B2C, anche le società non europee potranno dichiarare l'IVA registrandosi al portale OSS (*One Stop Shop*) e l'imposta verrà trasmessa ai rispettivi Stati Membri di Consumo.

La vendita di prodotti alcolici e le accise. La vendita di prodotti alcolici prevede l'applicazione di accise e di aliquote che variano da Paese a Paese. La vendita di vini e alcolici in Europa è regolamentata da due direttive europee; la Direttiva 92/83/CEE che stabilisce le linee guida per l'applicazione delle accise sull'alcool e le bevande alcoliche e individua quali categorie sono soggette alle accise e su quali parametri debbano essere calcolate e la Direttiva 92/84/CEE che definisce le aliquote minime per ogni categoria e stabilisce delle aliquote agevolate per alcune zone europee (ad esempio, alcune regioni dell'Italia, della Grecia o del Portogallo). Il Merchant che vende online beni soggetti ad accisa a un cliente privato è tenuto a pagare l'accisa secondo le aliquote del Paese in cui vive il cliente. Inoltre, prima di inviare le merci occorre informare della consegna l'autorità responsabile del paese di destinazione e garantire che il pagamento delle accise verrà effettuato. Ai fini della dichiarazione e liquidazione delle accise occorre nello Stato membro di destinazione, il merchant è tenuto a nominare un rappresentante fiscale; occorre rilevare che le procedure per l'adempimento variano da Paese a Paese ed in relazione all'ambito di riferimento, B2B o B2C.

I resi di merce. In punto fiscalità occorre tenere conto anche degli adempimenti in caso di reso della merce. In caso di e-Commerce indiretto B2C, come sopra esaminato la normativa europea e nazionale riconosce al consumatore il diritto di esercitare il diritto di recesso dal contratto e di restituzione della merce; dal punto di vista contabile e fiscale ciò si traduce in una serie di adempimenti in capo al Merchant che inevitabilmente si riflettono anche nell'espletamento dei servizi logistici specialmente nel caso in cui si tratti di movimentazione di merce extra-UE con conseguenti adempimenti doganali. In un'ottica di semplificazione, possiamo distinguere una serie di ipotesi:

- a) restituzione di merce la cui vendita è documentata da fattura; in tal caso il reso sarà documentato dall'emissione di una nota di credito IVA ex art. 26 DPR n. 633/1972 e succ.;
- b) restituzione di merce in caso di vendita a distanza per la quale è stato emesso lo scontrino fiscale da parte del cedente soggetto passivo IVA, in caso di reso da parte del cliente il fornitore aprirà la partita di reso contenente tutti i dati e i documenti relativi alla pratica originaria emettendo lo scontrino fiscale "negativo" il quale verrà poi registrato nel registro dei corrispettivi in diminuzione.
- c) vendita a distanza per le quali sia stato utilizzato il registro dei corrispettivi ex art. 24 DPR n. 633/1972 senza emissione di alcun documento, secondo quanto riportato nelle note di prassi ministeriale RM n. 274/E/2009 che regolano tale procedura normalmente applicata alla vendita online di beni di valore minore. In caso di reso il cedente soggetto passivo IVA fornisce un codice di reso legato al codice dell'articolo restituito e provvede al rimborso del prezzo registrando il carico del prodotto restituito nella contabilità di magazzino e nel registro dei corrispettivi in negativo.

Le vendite e-commerce extra-UE I dazi doganali. Il Commercio elettronico ha facilitato gli scambi commerciali verso Paesi Extra-EU; tali vendite possono implicare l'applicazione di dazi doganali/IVA in entrata nello stato di destinazione della merce, posto che in termini generali non si applicano dazi doganali europei sulle merci in uscita dal territorio dell'Unione Europea.

Il principale documento accompagnatorio per i colli in transito è la fattura commerciale, la quale oltre a contenere gli estremi delle parti (mittente e destinatario) e la descrizione dei beni indica anche il

valore degli stessi, il quale costituisce la base di calcolo degli eventuali Dazi doganali e IVA estera. Affinché l'esportatore possa beneficiare dell'esenzione dal pagamento dell'IVA in Italia deve provare in modo certo e documentale che la merce ha passato la frontiera comunitaria lasciando il Territorio EU.

Secondo quanto stabilito dall'Agenzia delle Dogane (con Circolare 16/2011), la prova dell'avvenuta esportazione è fornita dall'attribuzione del messaggio elettronico contenente il Codice MRN (Movement Reference Number) tramite il quale l'esportatore verifica l'effettiva uscita della merce; qualora l'esportazione è effettuata dal vettore, ovvero da un corriere, questi dovrà inviare ai soggetti interessati tutta la documentazione di riferimento inclusi i dati della fattura e il codice MRN.

La determinazione dell'ammontare del dazio doganale sui prodotti esportati è effettuato attraverso il valore della merce e la tipologia del prodotto, identificato mediante un codice di classificazione contenuto nell'HS, Harmonised System, un sistema di nomenclatura gestito dalla WCO World Custom Organization che raggruppa le varie categorie di prodotti ai fini doganali; tali due fattori (valore e codice) determineranno la base imponibile sulla quale calcolare il dazio; tuttavia, oltre a tali elementi, dovrà inoltre tenere conto di altri fattori, quali ad esempio la natura dell'operazione (B2B o B2C), il tipo di operatore che effettua il servizio, poste oppure corrieri, e l'esistenza di specifici accordi tra le nazioni in questione.

I dazi possono essere pagati, separatamente, dal consumatore finale direttamente al corriere oppure presso l'ufficio postale (c.d. metodo DDU); altra ipotesi, il merchant include nel prezzo di vendita anche i dazi e l'IVA, in tal caso le imposte estere sono versate attraverso un corriere internazionale che effettua tale servizio (c.d. metodo DDP).

Il ritiro delle apparecchiature elettriche ed elettroniche nell'e-commerce

25) Il mondo RAEE: distribuzione ed e-commerce

Negli ultimi anni, la crescente propensione alla compravendita online, così come la diffusione dell'approccio multicanale all'acquisto, hanno incrementato il valore del settore e-commerce in maniera esponenziale. All'interno di questo settore, i prodotti di elettronica di consumo e di informatica rappresentano ad oggi circa il 13% del totale, registrando un trend di crescita che, nel 2016, è stato del 15% rispetto all'anno precedente.

La movimentazione di merci su base e-commerce vede nella questione del reso un tema fortemente dibattuto, per il quale, se è vero che sono state elaborate delle soluzioni, l'impegno richiesto agli attori gestionali e di logistica è ancora alto.

Ai sensi del Decreto Legislativo 49/2014, i produttori di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche (nel seguito AEE), sono tenuti alla gestione del fine vita delle stesse, in virtù del principio di responsabilità estesa del produttore. Nel descrivere la declinazione di tale responsabilità, il legislatore Italiano si è riferito anche al produttore che, avvalendosi del canale di vendita online, assume il ruolo di Distributore al dettaglio, nonché ad altri attori coinvolti nella filiera che, in misura variabile, sono tenuti a collaborare nell'assicurare che i rifiuti da AEE (nel seguito RAEE) siano assicurati al buon trattamento.

Nel dettaglio, il decreto descrive le seguenti responsabilità:

- Si definisce “produttore” e dunque anche responsabile della filiera inversa del relativo rifiuto (ai sensi della Sezione II, del Capo I, del Titolo III del decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206, riguardante la protezione dei consumatori in materia di contratti a distanza), la persona fisica o giuridica che, qualunque sia la tecnica di vendita utilizzata, compresa la comunicazione a distanza
 - fabbrica e commercializza AEE in Italia con proprio marchio
 - commercializza in Italia con proprio marchio AEE prodotte da altri fornitori
 - importa AEE in Italia da Paese terzo
 - vende AEE in Italia a distanza, anche dall'estero.
- In questo senso, si configurano come “produttori” non solo i fabbricanti di AEE, ma anche, a certe condizioni, i distributori e coloro che vendono tramite canale e-commerce, sia dall'Italia che dall'estero
- I produttori di AEE hanno il compito di gestire e finanziare il sistema di gestione dei RAEE, anche attraverso l'adesione a Consorzi nazionali che ne assicurino il riciclo
- Come chiarito in dettaglio nel Decreto Ministeriale 65/2010, i Distributori di AEE, ivi inclusi coloro che effettuano vendite online, hanno l'obbligo di ritirare la vecchia AEE resa dai consumatori all'atto dell'acquisto, di una nuova equivalente (avente la stessa funzione), in rapporto di “1 contro1”. Inoltre, per distributori al dettaglio con superfici fisiche di vendita dedicata alle AEE superiori a 400 mq è previsto l'obbligo anche del ritiro gratuito di piccolissimi RAEE (lato lungo max 25 cm) in modalità “1 contro 0”, ovvero senza obbligo di acquisto da parte del consumatore di una nuova Apparecchiature Elettrica o Elettronica. Teoricamente, tale principio andrebbe ad applicarsi anche nel caso della vendita online, in base a quanto menzionato, ma non dettagliato, nel Decreto del 31 maggio 2016, n. 121, Articolo 8.

- I Comuni devono allestire o adeguare i centri di raccolta anche per i RAEE in modo da consentire ai cittadini e ai distributori di rendere gratuitamente questi rifiuti;
- I Consumatori attuano la raccolta differenziata dei RAEE conferendoli nei Centri di Raccolta istituiti dai Comuni oppure ai Distributori secondo le logiche “1 contro 1” e “1 contro 0”.

Va da sé che, se la gestione della filiera dei RAEE classicamente intesa ha richiesto un impegno e un allineamento forti da parte di tutti i sopracitati attori, l’organizzazione della stessa su base e-commerce risulti ancora più sfidante. Infatti, nel primo caso l’individuazione degli attori chiave della filiera, nonché la disponibilità di infrastrutture di supporto, è spesso scontata (ad esempio la distribuzione è dotata di aree di deposito preliminare alla raccolta, i consorzi godono di un network capillare di fornitori di riferimento, la tracciabilità dei flussi è garantita da una serie di strumenti, ...). Diversamente, la vendita a distanza complica la tracciabilità e l’identificazione degli attori responsabili, o eventualmente la loro reperibilità, nonché implica la necessità di costruzione di una filiera ex-novo anche in base alla disponibilità, molto variabile, di infrastrutture e vettori.

Sulla base della normativa che, come descritto, amministra il settore dei RAEE, il mondo e-commerce viene in rilievo qualora vi sia:

- Vendita online da parte di un distributore con negozi fisici in Italia
- Vendita online da parte di un distributore dall’estero e/o senza negozi fisici in Italia.

In entrambi i casi, il distributore si configura come “produttore” ai sensi del Decreto legislativo 49/2014. Tuttavia, l’opportunità di avvalersi di un negozio fisico sul territorio nazionale, influenza di fatto l’effettiva applicazione dei principi “1 contro 1” e “1 contro 0”.

Il distributore online con negozio in Italia è tenuto a finanziare e gestire la logistica inversa dei RAEE derivanti dalle AEE immesse, su base “1 contro 1”. Nel dettaglio, questi deve garantire:

- Il ritiro dei vecchi prodotti (se sussistono le condizioni per il ritiro)
- Il deposito in luoghi di raggruppamento (LdR) idonei, rispettando i limiti quantitativi e temporali
- Il conferimento ai Centri di Raccolta comunali oppure a idonei impianti di trattamento
- L’espletamento di pratiche amministrative e autorizzative relative alla gestione e al trasporto dei rifiuti
- L’informativa al consumatore relativa all’erogazione del servizio di gestione dei resi.

Tale dovere può essere esercitato individualmente, oppure aderendo a un organismo di responsabilità estesa del produttore. Nel primo caso dovrà organizzare la filiera individualmente (approccio make), previo riconoscimento, da parte del Ministero dell’Ambiente, di un progetto strutturato di filiera inversa. Nel secondo, potrà avvalersi di un network esistente di fornitori della logistica autorizzati per codice rifiuto, nonché di operatori del trattamento (approccio buy).

Ad oggi, la gestione del reso su base “1 contro 1” per operatori con negozio, è una prassi abbastanza acquisita, soprattutto nel caso dei grandi brand e delle grandi AEE (ad esempio, lavatrice, frigorifero, lavastoviglie, ...), restituite all’operatore della logistica al momento dell’installazione della nuova, previo accordo tra venditore e vettore della consegna. Diversamente, nel caso delle piccole AEE (ad esempio, cellulare, calcolatrice, apparecchi IT, ...), il servizio fatica ancora a prendere piede nel settore e-commerce.

Anche il distributore online di AEE dall’estero e in assenza di store sul territorio italiano, si configura quale “produttore”, in quanto immette prodotti sul mercato italiano. Di conseguenza, questi è tenuto

alla gestione dei resi in modalità “1 contro 1”. Come nel caso di venditori con uno store sul territorio nazionale, tale adempimento può essere attuato attraverso sistemi individuali oppure tramite network e strutture esistenti promosse dai sistemi consortili e dagli operatori del settore RAEE. Quest’ultima opportunità risulta particolarmente vantaggiosa per i venditori senza store, in quanto, tramite il supporto dei consorzi, questi sono agevolati nell’individuazione di luoghi di raggruppamento cui potere depositare i RAEE raccolti, nonché nell’individuazione di attori di trasporto e trattamento.

È pur vero che l’erogazione del servizio “1 contro 1” per la vendita online in assenza di negozio sul territorio nazionale, fatica a diffondersi.

Gestione individuale e collettiva del reso nel caso di vendita online con negozio e senza negozio in Italia (OL: Operatori della logistica; CdT: Centri di Trattamento; CdR: Centri di Raccolta)

	Gestione individuale della reverse logistics	Gestione su base collettiva della reverse logistics (i.e. adesione a un consorzio RAEE)
Distributore on-line con negozio	<ul style="list-style-type: none"> • Approccio MAKE: il distributore si organizza per offrire un servizio ‘ovunque per chiunque’ e garantire: <ul style="list-style-type: none"> - Ritiro RAEE - Trasporto RAEE - Deposito RAEE - Conferimento RAEE - Adempimenti amministrativi normativi (es. iscrizione all’Albo dei gestori Ambientali) • Il distributore può appoggiarsi al proprio store per il deposito, <u>previa espletazione delle pratiche di autorizzazione</u> - Informativa al consumatore 	<ul style="list-style-type: none"> • Approccio BUY: il distributore si organizza per offrire un servizio appoggiandosi a un network esistente: <ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione del ritiro: <ul style="list-style-type: none"> a) Contestuale alla consegna del nuovo (Grandi AEE) b) Differito dalla consegna del nuovo (Piccoli AEE) - Trasporto RAEE: <ul style="list-style-type: none"> a) Con mezzi propri autorizzati b) Delegando OL autorizzati - Deposito RAEE: <ul style="list-style-type: none"> a) Individuando un LdR interno (store) o esterno (aderente al network) - Conferimento RAEE ad un CdR o CdT: <ul style="list-style-type: none"> a) Con mezzi propri autorizzati b) Delegando OL autorizzati - Espletazione oneri amministrativi con il supporto e la mediazione del Consulente/consorzio - Informativa al consumatore
Distributore on-line senza negozio	<ul style="list-style-type: none"> • Approccio MAKE: il distributore si organizza per offrire un servizio ‘ovunque per chiunque’ e garantire: <ul style="list-style-type: none"> - Ritiro RAEE - Trasporto RAEE - Deposito RAEE c/o LdR di terzi contrattualizzato - Conferimento RAEE - Adempimenti amministrativi normativi (es. iscrizione all’Albo dei gestori Ambientali) - Informativa al consumatore 	<ul style="list-style-type: none"> • Approccio BUY: il distributore si organizza per offrire un servizio appoggiandosi a un network esistente: <ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione del ritiro: <ul style="list-style-type: none"> a) Contestuale alla consegna del nuovo b) Differito dalla consegna del nuovo - Trasporto RAEE: <ul style="list-style-type: none"> a) Con mezzi propri autorizzati b) Delegando OL autorizzati - Deposito RAEE: <ul style="list-style-type: none"> a) Individuando un LdR (aderente al network) - Conferimento RAEE ad un CdR o CdT: <ul style="list-style-type: none"> a) Con mezzi propri autorizzati b) Delegando OL autorizzati - Espletazione oneri amministrativi con il supporto e la mediazione del Consulente/consorzio - Informativa al consumatore

Dunque, l’organizzazione della reverse logistics per la gestione dei resi nel mondo (R)AEE, prevede che il distributore rispetti i seguenti criteri gestionali e normativi:

- Attrezzarsi con automezzi e strutture proprie oppure stipulare contratti con operatori terzi per la gestione dei resi
- Identificare un luogo di raggruppamento quale deposito delle apparecchiature obsolete ritirate singolarmente dai consumatori
- Presentare la pratica di iscrizione all’Albo Gestori Ambientali e, se necessario, iscriversi al portale del Centro di Coordinamento RAEE
- Strutturare il processo di gestione del reso sulla base dell’acquisto

- Predisporre un'informativa chiara ed esaustiva sul sito
- Gestire le transazioni che prevedono il ritiro RAEE utilizzando operatori autorizzati
- Monitorare e gestire le consegne ai Centri di Raccolta comunali o agli impianti di trattamento entro i quantitativi e i tempi stabiliti dalla legge. Tali attività, come descritto, possono essere organizzate dal singolo distributore oppure essere intermedie qualora il distributore aderisca a un consorzio di gestione dei RAEE o a un ente privato (consulente, operatore dei rifiuti, ...) che gli consenta di rispettare i criteri di cui sopra sulla base di un network già esistente e tramite supporto operativo nell'espletamento delle pratiche amministrative connesse (ad esempio l'iscrizione all'Albo dei Gestori Ambientali).

È evidente che, per gli attori della distribuzione la cui attività principale è la vendita, la questione della reverse logistics è da integrare in un processo che tradizionalmente è di distribuzione lineare del prodotto al consumatore. Dunque, il tema dell'intermediazione tramite operatori terzi e/o della gestione su base collettiva dei resi (Consorzi RAEE) merita particolare attenzione e, di fatto, rappresenta la parte di maggiore successo nella gestione dei resi su base e-commerce.

26) RAEE-commerce per la gestione dei resi

Esempi virtuosi di gestione dei resi sulla base di una compravendita online, sono rinvenibili nelle seguenti strategie, già adottate da alcuni brand:

- La maggior parte dei brand e dei distributori garantisce già la gestione del reso nel caso di compravendita online di una grande AEE (equivalente alla resa). Tale servizio è espletato direttamente dall'installatore, sulla base di un accordo con il venditore, ed è contestuale alla consegna del nuovo
- Alcuni brand hanno adottato un servizio denominato "take back", tramite il quale il produttore, nel ruolo di distributore al dettaglio, organizza il sistema di ritiro del RAEE presso il consumatore che ha effettuato un acquisto online di AEE. In questo caso, il servizio è differito rispetto all'atto di consegna del nuovo in quanto, difficilmente, il corriere espresso che procede alla consegna è autorizzato al trasporto di RAEE. Tale servizio è promosso da un consorzio RAEE, quale Remedia, che garantisce:
 - trasportatori autorizzati
 - il deposito presso luoghi di raggruppamento idonei
 - il conferimento a centro di raccolta e trattamento autorizzati e certificati
 - il tracciamento dei flussi
 - la qualità del trattamento (riciclo e recupero).
- Un network di consorzi, tra cui Remedia, ha lavorato al fine di costruire e promuovere per i produttori con ruolo di Distributore online al dettaglio un servizio denominato "RAEE coupon" (<http://raeecoupon.it/>) grazie al quale questi aderisce a un network esteso di luoghi di raccolta dove il consumatore può conferire in autonomia i propri RAEE, previo acquisto di una AEE equivalente e attivazione di un coupon di reso. Aderendo al servizio, si garantiscono le medesime condizioni di gestione del caso "take back", oltre all'accesso a un sistema IT di supporto per la gestione dei coupon contestuale all'atto di acquisto.

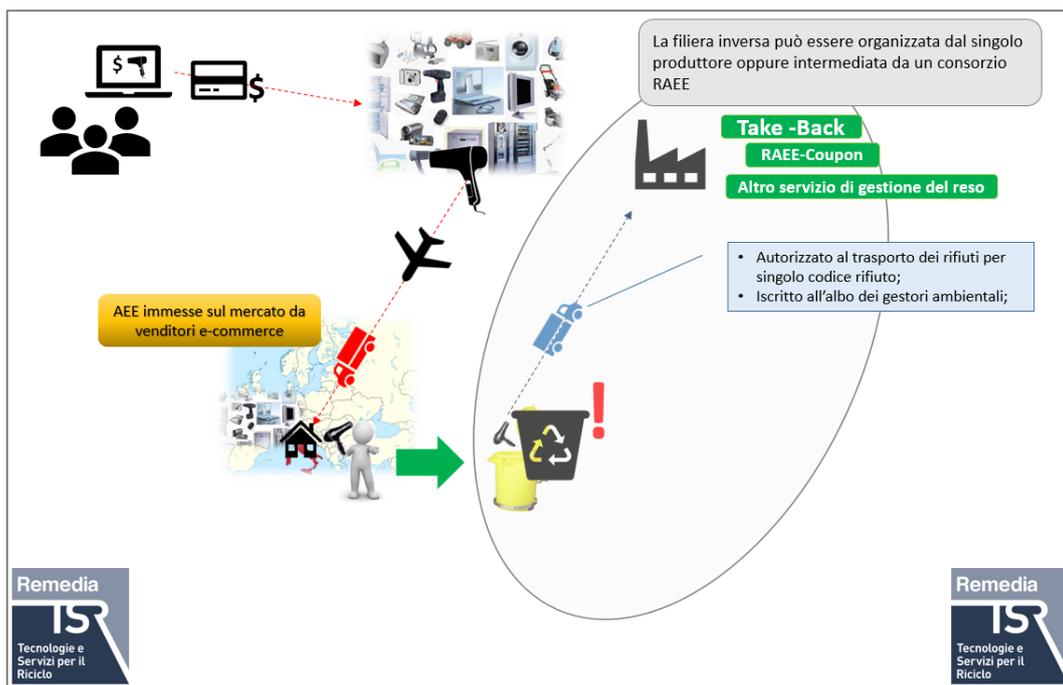
Combinando le soluzioni di cui sopra, e con riferimento alla normativa di gestione del reso "1 contro 1" e "1 contro 0", si costruisce la matrice seguente:

VENDITORI ON-LINE		
	Con negozio	Senza negozio
1 VS 1 (65/2010)	<i>MAKE – il distributore si organizza tramite sistema individuale</i>	<i>MAKE – Il distributore si organizza tramite sistema individuale</i>
Open scope	<i>BUY</i> <ul style="list-style-type: none"> - Take back - RAEE Coupon - Altro servizio tramite network esistente - Altro da definire 	<i>BUY</i> <ul style="list-style-type: none"> - Take back – LdR di terzi - RAEE Coupon – LdR di terzi - Altro servizio tramite network esistente - Altro da definire
1 VS 0 (121/2016)	<i>MAKE - il distributore si organizza tramite sistema individuale</i>	<i>MAKE - il distributore si organizza tramite sistema individuale</i>
Piccolissimi RAEE	<i>BUY</i> <ul style="list-style-type: none"> - Servizio aderente ad un network esistente – da definire 	<i>BUY</i> <ul style="list-style-type: none"> - Servizio aderente ad un network esistente – da definire

Come si può evincere da quanto descritto, l'integrazione tra le esigenze di operatori di mercato e logistica volti a una gestione lineare dei beni, e il mondo della logistica inversa per la gestione dei resi, risulta non banale. In particolare, si individuano le seguenti problematiche:

- Vi è un problema diffuso di mancata conoscenza delle norme che regolano il settore dei RAEE, e in particolare del dovere di applicazione del principio "1 contro 1" e "1 contro 0", in capo alla distribuzione. Tale dato è esasperato nel caso dell'e-commerce dall'estero.
- Vi è un problema gravoso di free-riding nel settore RAEE e RAEE-commerce in particolare. Infatti, molti venditori online immettono sul mercato Italiano AEE, senza adempiere ai contestuali oneri di gestione del relativo fine vita, così come da normativa nazionale. Questo è reso possibile da una difficile reperibilità e perseguibilità di tali soggetti, nonché da uno scarso allineamento di norme al riguardo tra i diversi Paesi. Il danno, in questo caso, non è solo nella mancata gestione del reso, ma anche nella concorrenza sleale esercitata nei confronti di quegli attori di filiera che, al contrario, sostengono i costi del rispetto della legge.
- Vi sono problematiche di varia natura legate all'allineamento tra interessi economici e profilo autorizzativo-amministrativo tra attori della distribuzione, attori della logistica e attori del mondo rifiuti. La conciliazione di interessi non sempre convergenti, l'ottimizzazione dei costi nonché l'allineamento amministrativo sono infatti tra le principali sfide di un sistema che punta all'integrazione e a un approccio circolare. Nel dettaglio:
 - i soggetti che trasportano rifiuti devono essere autorizzati per ogni codice rifiuto trasportato nonché iscritti all'Albo dei Gestori Ambientali in determinate categorie. Va da sé che gli attori del mondo della consegna merci tradizionali, non siano di norma dotati di tali autorizzazioni, ragion per cui spesso il ritiro "1 contro 1" avviene per conto di attori diversi da quelli della consegna, con conseguente aumento della complessità della gestione e degli accordi da stringersi in capo al venditore; d'altra parte, la disponibilità dei vettori della consegna merci a sostenere ulteriori oneri amministrativi e operativi è variabile e da valutare
 - un'analisi costi-benefici può portare il venditore di piccole dimensioni e in assenza di controlli, a una scarsa aderenza normativa; non a caso, strategie di gestione particolarmente impegnative, quali il già citato take-back, sono praticate dai grandi brand e da aziende fortemente orientate al customer care; in tale contesto, l'adesione a network di gestione già esistenti, come quelli promossi da operatori del settore RAEE anche tramite sistemi collettivi, è un'ottima opportunità che la normativa offre per supportare i soggetti interessati nell'adempimento dei propri oneri, in quanto ne riduce l'impegno individuale, così come descritto nell'immagine seguente.

Logistica lineare e logistica inversa nella gestione di AEE e RAEE



Molte sono le strategie e le riflessioni attualmente in corso al fine di conciliare le necessità di consegna della distribuzione e quelle di buona gestione dei rifiuti e compliance normativa in questo settore. In particolare:

Ritiri in luoghi presidiati e punti fisici pick & Pay. Secondo una ricerca condotta da Netcomm nel 2015, nel 4% dei casi il cliente di un e-commerce predilige ritirare i propri ordini in un punto fisico (pick-up point) dove è possibile anche pagare i propri ordini e restituire i prodotti nel caso di guasti riscontrati all'arrivo. Per rispondere a tali esigenze esistono alcune realtà che hanno aperto negozi di prossimità. In tali luoghi si può prevedere anche la consegna di un RAEE con modalità "1 contro 1".

Accordo con gli uffici postali. In alcuni casi i venditori e-commerce hanno attivato una convenzione con uffici postali per permettere all'utente di ritirare i propri ordini all'ufficio di prossimità con la modalità "Fermo posta". Per quanto riguarda l'"1 contro 1" le modalità dovranno essere oggetto di approfondimento in modo da riuscire a configurare al meglio il servizio: la tenuta della documentazione, aree di deposito e vettori del trasporto. Tuttavia, sono sicuramente logiche futuribili, visto e considerato che in tale canale vengono normalmente consegnate piccole e medie AEE.

Bar, tabacchi e supermercati. Alcune iniziative private stanno sperimentando collaborazioni con aziende che detengono luoghi fisici con orari di apertura continuati, molto estesi o addirittura H24, per poter gestire le consegne dei prodotti in attesa che il consumatore si presenti per il ritiro ultimo della spedizione. Per quanto riguarda l'"1 contro 1" le modalità dovranno essere oggetto di approfondimento in modo da riuscire a configurare al meglio il servizio e gestione della relativa documentazione. Per i supermercati, ad esempio, la gestione potrebbe essere ricompresa nella stessa area dedicata al luogo di raggruppamento del Punto di Vendita, generando un approccio sinergico nella raccolta dei RAEE a condizione di tenere ordinata, separata e puntuale la documentazione di legge.

Locker. Si tratta di una modalità innovativa di gestione delle consegne degli acquisti online: sono armadietti automatizzati per il ritiro dei prodotti H24, 7 giorni su 7. I locker possono essere utilizzati come punto di consegna per i resi e permettono di effettuare pagamenti. Per le AEE, la gestione

dell'“1 contro 1” dovrebbe essere realizzata attraverso l'introduzione di uno specifico modulo dedicato al conferimento dei RAEE, da utilizzare mediante la digitazione di un secondo codice di sblocco sempre mantenendo ordinata e puntuale la documentazione di legge.

27) Conclusioni

Il consorzio Remedia è un Sistema Collettivo RAEE, tra i più autorevoli e riconosciuti a livello nazionale ed Europeo per reputazione, qualità ed efficienza operativa. Il Consorzio rappresenta l'impegno ambientale di oltre 1.500 aziende associate, di cui garantisce la corretta applicazione del principio di responsabilità estesa del produttore. Remedia TSR è una società del Consorzio Remedia. Essa dispone e coordina il network di gestione di RAEE Domestici, RAEE Professionali e rifiuti da Pile e Accumulatori sul territorio Italiano, potendo contare sull'operatività di 29 impianti di trattamento specializzati per il riciclo, 264 trasportatori autorizzati per il trasporto delle diverse tipologie di CER, 8.239 mezzi di trasporto autorizzati a disposizione, 307 persone qualificate e competenti in ogni area del processo.

Il mercato e-commerce è in forte espansione e, all'interno di questo, la compravendita di AEE rappresenta uno dei settori maggiormente in crescita. Contemporaneamente, la normativa relativa alla gestione dei RAEE, unitamente agli sforzi che il legislatore europeo sta conducendo nella direzione dell'adeguamento dei processi industriali a principi di circular economy, rendono la questione della gestione dei resi, anche per le vendite online, molto attuale e interessante. Infatti, se è vero che l'allineamento degli interessi in gioco richiede uno sforzo da parte di tutti gli agenti della filiera, allo stesso tempo è vero che strategie di successo, in questo campo, rappresentano un'opportunità di networking unica e fertile di conseguenze positive, quali il posizionamento strategico e tempestivo in un settore appena nato ma fortemente in espansione. Inoltre, una buona sinergia tra gli attori consentirà di destinare a buon riciclo e riutilizzo i RAEE diversamente dispersi nelle varie filiere parallele, con effetti negativi sia in termini di economia legale che di sostenibilità ambientale.

Le iniziative sin qui elaborate da alcuni brand di AEE, nonché l'organizzazione degli stessi in consorzi quali Remedia e la creazione di partnership con i vettori del trasporto e del mondo della distribuzione, sono tutti esempi positivi di un approccio nuovo al mondo della logistica, che risulterà senza dubbio vincente nell'intuizione di un trend futuro orientato ai principi di circular economy.

Le prospettive future e le direttrici di sviluppo

La logistica ha un ruolo chiave nelle scelte di acquisto e nei giudizi post acquisto. Gli e-shopper italiani sono soddisfatti dei servizi logistici nel 75% dei casi, segno quindi che i servizi logistici costituiscono un punto di forza del nostro e-commerce, seppur quel 25% di e-shopper non pienamente soddisfatti indica che vi sono ancora ampi spazi di miglioramento.

Lo sviluppo dei volumi dell'e-commerce, il ruolo chiave della logistica nella relazione con il cliente e l'alta incidenza dei costi logistici evidenziano come tutti gli aspetti della logistica per l'e-commerce subiranno nei prossimi anni cambiamenti e innovazioni.

La velocità di consegna è cresciuta del 18% negli ultimi due anni e i servizi di ritiro sono passati dal 6,1% al 9,1%. Questi trend saranno verosimilmente confermati nei prossimi anni.

I servizi finalizzati a coordinare e dare intelligenza alla consegna e al reso sono il fronte sul quale sia i clienti sia i merchant chiedono più sviluppo. Tale esigenza si traduce anche in una richiesta di maggior integrazione informatica di tutti i processi, lungo la catena che dal cliente porta al merchant, attraverso i corrieri/spedizionieri e i magazzini. Il last mile logistico e l'integrazione lungo la filiera logistica sono il fronte sul quale si gioca la battaglia logistica dell'e-commerce.

I costi logistici e le peculiarità del canale e-commerce vedono coinvolti anche i produttori che determinano la trasportabilità dei prodotti già definendo il loro packaging primario. La trasportabilità e il rapporto peso volumetrico che determina poi i costi di trasporto, diventano con l'e-commerce elementi progettuali importanti, anche in relazione alle norme di trasporto internazionali al fine di facilitare il digital export.

I costi e gli impatti del last mile logistico richiedono anche importanti cambiamenti ai sistemi per la mobilità delle merci nelle aree urbane. Lo sviluppo della smart city vedrà in una prima fase il miglioramento della gestione dei mezzi destinati alle consegne e delle strutture per i ritiri (uso di tecnologie IoT sui veicoli e sulle aree di sosta, sviluppo della ciclologistics, sviluppo consegne elettriche, diffusione dei locker nelle città, ...). In una fase successiva anche lo sviluppo di mezzi automatici per la delivery (Autonomous ground vehicles o AGVs, con locker e droni terrestri). Già oggi molte tecnologie per migliorare la gestione dei mezzi destinati alle consegne sono disponibili, ma mancano progetti capaci di ingaggiare i tanti attori coinvolti. Ad esempio, la sola miglior standardizzazione e condivisione dei data base degli indirizzi corretti dei destinatari potrebbe portare grandi benefici, specie a livello internazionale.

Anche i condomini e gli uffici potranno adeguarsi alle nuove esigenze logistiche, predisponendo locali per la gestione delle consegne, o consentendo l'installazione di locker. Così come dovranno adeguarsi di comune accordo con le società di ritiro dei rifiuti per migliorare il ritiro dei cartoni ingombranti generati dall'e-commerce, come già avviato, ad esempio, a Milano.

I magazzini e i servizi logistici si stanno sempre più specializzando per l'e-commerce, sia nelle strutture fisiche dei magazzini stessi, sia per la necessità di utilizzare modelli e tecnologie avanzate nel ridurre tempi e costi. L'automazione di magazzino e lo sviluppo di reti di magazzini di prossimità sembrano essere già oggi necessità competitive per i grandi player e indicano i trend di sviluppo per tutto il comparto. L'outsourcing del magazzino e dei processi logistici a un partner specializzato in e-commerce sembra essere una prassi in crescita anche alla luce dei trend appena evidenziati.

Per i retailer con negozi fisici le sfide logistiche sembrano focalizzarsi da un lato sulla necessità di maggior integrazione informatica tra magazzini centrali e negozi, per consentire tutti i possibili incroci di flussi tra online e negozi, dall'altro sulla necessità di sviluppare i servizi di ritiro dei resi o cambio merce, servizi che sembrano essere sottodimensionati in Italia rispetto ai desiderata degli e-shopper.

Sul fronte del Digital Export la logistica per un e-commerce cross border non sembra essere il maggior ostacolo per i merchant, seppur i merchant lamentano la mancanza di servizi logistici specifici e vedono come ostacolo maggiore al digital export, oltre ad aspetti di costo in generale e di marketing, gli aspetti amministrativi e regolamentari. Vi sono quindi ampi spazi per sviluppare servizi logistici specifici per l'e-commerce cross border e integrati agli aspetti doganali e amministrativi.

I merchant lamentano mancanza di standardizzazione anche tra i diversi operatori logistici e i diversi corrieri/spedizionieri, anche considerando che i merchant utilizzano in media due o più corrieri. Regole per il rapporto peso / volume diverse tra operatori, logiche di tariffazione diverse per i servizi logistici e di consegna, sistemi di tracking diversi, sono elementi che aumentano i costi e le complessità di gestione.

La soddisfazione complessiva dei merchant per i servizi e gli operatori logistici e di trasporto non è alta seppur i tempi di evasione e consegna e i principali servizi sembrano soddisfacenti. I merchant chiedono più servizi e approcci specifici per l'e-commerce, più integrazione informatica.

Il packaging ha una certa rilevanza anche nelle scelte di acquisto, ma soprattutto è centrale nelle esperienze del cliente al momento della ricezione della consegna. Per più del 70% degli e-shopper l'apertura della consegna è un momento chiave nell'esperienza di acquisto complessiva. Oltre alla funzione protettiva, l'e-shopper è attento a ogni aspetto che non generi sprechi e impatti ambientali, segno che gli utenti stanno diventando sempre più consapevoli dei volumi crescenti degli imballaggi prodotti dal canale e-commerce. I merchant sembrano ancora più esigenti degli e-shopper in tema di imballaggi. I merchant valutano gli imballaggi uno degli elementi di minor soddisfazione nel rapporto con le proprie attività e fornitori logistici.

L'imballaggio sembra quindi essere un elemento con altissime prospettive di sviluppo e innovazione, considerando anche i settori che vedono esigenze specifiche di trasporto (food, fresco, arredamento, ...), nonché i settori dove inizia a essere sentita l'esigenza di imballaggi anche primari e secondari specifici per il canale e-commerce (abbigliamento, complementi di arredo e accessori fragili, voluminosi, ...).

Infine, gli aspetti regolamentari in tema logistico e di consegna delle merci che sembrano oggi costituire un freno allo sviluppo dell'e-commerce, in particolare per il digital export. Gli aspetti amministrativi e regolamentari sembrano essere un ostacolo maggiore rispetto allo sviluppo e gestione di nuovi flussi e fornitori di logistica internazionali. Mancano interfacce standardizzate specifiche per lo scambio di dati e l'armonizzazione dei servizi di etichettatura ed è debole l'interoperabilità tra operatori. I sistemi doganali e le tasse sui consumi sono diversi da paese a paese. Con lo sviluppo del digital export, l'ufficio trasporti dei merchant deve gestire complessità crescenti o affidarsi a operatori capaci sempre più di gestire in full outsourcing gli aspetti sia logistici che regolamentari.

Netcomm, il Consorzio del Commercio Elettronico Italiano

Netcomm, il Consorzio del Commercio Elettronico Italiano, è il punto di riferimento in materia di **e-commerce** e **trasformazione digitale** nel panorama nazionale e internazionale. Nato nel 2005, riunisce oltre 300 aziende composte da società internazionali e piccole-medie realtà di eccellenza. Netcomm promuove lo sviluppo del commercio elettronico e dell'evoluzione digitale delle imprese, generando valore per l'intero sistema economico italiano e per i consumatori. Netcomm è uno dei membri fondatori dell'Associazione Europea del Commercio Elettronico, Ecommerce Europe, nata con lo scopo di stimolare lo sviluppo del commercio elettronico a livello europeo.

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 **tavoli 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 formazioni** sul territorio nazionale;
- il sostegno all'**internazionalizzazione** delle aziende italiane;
- la promozione delle competenze digitali dei **consumatori** e di strumenti a sostegno degli acquisti online quali il **Sigillo Netcomm**, che identifica i siti di e-commerce affidabili e di qualità.

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 protagonisti 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

- Sigillo Netcomm
- Tavoli di lavoro
- Formazione
- Dati di mercato e ricerche
- Supporto legale e fiscale
- Advisory
- Eventi
- Internazionalizzazione
- Comunicazione
- Business matching
- Convenzioni per i soci
- Iniziative per i consumatori



Via Chiaravalle, 8
20122 | Milano | MI | Italia
Tel: +39 02 58370580
Mail: segreteria@consorzionetcomm.it
Sito: www.consorzionetcomm.it
Facebook: Consorzio Netcomm
Twitter: @ConsNetcomm
LinkedIn: Netcomm E-commerce Italia