

E-commerce per tutti

I telefoni cellulari e i social network stanno rivoluzionando il commercio, on-line e off-line.

Antonio Regalado

Non ha più senso pensare al commercio elettronico come a una categoria separata. Quando si pensa ai grandi magazzini Macy's di New York, in genere vengono in mente Babbo Natale, la parata del giorno del Ringraziamento, oppure la sede che a Manhattan occupa undici piani, per un totale di 200mila metri quadrati, nota un tempo come il negozio più grande del mondo. Ma questa immagine non rende giustizia alla realtà. Negli ultimi anni, Macy's si è trasformato in un ibrido digitale, praticamente a proprio agio tanto con i segnali GPS e la pubblicità on-line quanto con gli espositori per indumenti e il banco dei profumi. Secondo il suo *Annual Report*, ora Macy's è «un'organizzazione dedicata alla distribuzione *omnichannel*, dai negozi al Web».

Omnichannel è una parola trendy, che indica una strategia di sopravvivenza. Minacciati dall'avanzare dei siti di e-commerce a basso prezzo, i rivenditori tradizionali rispondono inseguendo i clienti nel mondo di Internet.

Lo fa Macy's e lo fanno molti altri. Attraverso il suo sito, installa 24 cookie diversi nel browser del visitatore. In televisione, commissiona spot con Justin Bieber che invita gli spettatori a scaricare l'app per cellulari e tablet, che ci dirà dove si trova il negozio più vicino. All'interno del negozio, i clienti potranno fotografare i codici QR per sapere tutto su una coppia di federe o su un paio di scarpe. Gli ordini via Internet ora partono dai magazzini dei 500 negozi Macy's, che a partire da quest'anno sono diventati minicentri di distribuzione.

Dunque, cosa è on-line e cosa è off-line? Questa differenza ha ancora importanza nel commercio al dettaglio? «Investire nell'analisi dei dati, o nei di-



positivi mobili, è ormai una necessità per tutti. Ecco perché dovremmo smettere di parlare di e-commerce e chiamarlo semplicemente commercio: o al massimo commercio pervasivo», dice Chris Fletcher, direttore del settore ricerche della Gartner, che si occupa del commercio al dettaglio. «Questa tendenza è in corso e bisogna occuparsene. Intanto, anche i privati si stanno abituando all'idea e non distinguono quasi più tra le diverse esperienze di acquisto».

Secondo il Census Bureau nazionale americano, che registra i dati economici principali, nel 2012 solo il 5,2 per cento degli acquisti è stato fatto on-line (il 13,1 per cento, se si escludono dal totale la benzina, la spesa del supermercato e le automobili). Quindi, gli acquisti fatti di persona sono ancora la regola. Ma queste cifre sottostimano l'effetto di Internet. Quando negozi come Best Buy fanno i loro sondaggi, scoprono che l'80 per cento dei clienti hanno già cercato in Rete informazioni sui prezzi. Un terzo usa il cellulare per andare a cercare su Internet mentre si trova già in negozio.

Che gli operatori del commercio più importanti abbiano in larga parte sottovalutato la tecnologia è un dato di fatto. Nel 2008 la Accenture ha rilevato che il settore della distribuzione investiva appena il 2 per cento per accedere ai profitti legati alle tecnologie, mentre la massima parte degli altri settori investiva da due a tre volte tanto. Mentre restavano in disparte, Amazon.com ha accumulato vendite annue per 60 miliardi di dollari l'anno, sei volte più delle vendite on-line del numero due in America, Walmart.

Con le sue migliaia di programmatori, Amazon può fare l'effetto di un'azienda informatica che vende anche oggetti on-line. Ma adesso Amazon e altre società

attive in Rete, incluse eBay e Google, stanno investendo in servizi di consegna a domicilio in giornata. Con l'aiuto dei centri di consegna e delle flotte di veicoli, puntano a eliminare uno dei fattori di vantaggio ancora in possesso dei negozi tradizionali: la soddisfazione immediata.

La distribuzione tradizionale si muove nella direzione opposta. Per questo settore è importante raggiungere i clienti sui social media, sul Web, sullo schermo del telefonino, ma i suoi negozi, che un tempo erano visti come una zavorra costosa, possono ora diventare un vantaggio. Una tecnologia in ascesa è la mappatura del negozio, che permette al venditore di identificare la posizione del telefono cellulare del cliente nel corso della sua visita. Sfruttando sensori wi-fi e le immagini delle telecamere a circuito chiuso, i negozi possono anche sfruttare la pubblicità su misura che è già impiegata nel Web. Pertanto si può immaginare di inviare un tempestivo buono sconto al cliente che sta osservando i barbecue da campeggio alla corsia numero 6.

«La vendita al dettaglio è diventata un oggetto ibrido. Si tratta di un cambiamento dettato interamente dalla tecnologia», dice Tige Savage, partner alla Revolution, la società d'investimenti di Steven Case, il fondatore della AOL, che ora investe in nuove start-up per il commercio. «Come cliente, puoi essere all'interno di un negozio, oppure il negozio viene a casa tua. Inoltre, grazie ai dispositivi portatili, c'è il negozio che ti porti in tasca. L'obiettivo è soddisfare la domanda ovunque e in ogni momento». ■

Antonio Regalado è responsabile del settore marketing di MIT Technology Review, edizione americana.

Ma conta anche dove

Internet ha rimosso le distanze, ma il mobile computing gli ha ridato significato.

Avi Goldfarb

Il cambiamento fondamentale portato da Internet nel commercio è stato quello di risparmiare ai consumatori i costi economici (in termini di tempo, fatica e spese per il trasporto personale) derivati dalla necessità di visitare un negozio e individuare un prodotto.

Questo effetto dello shopping on-line è stato definito la “morte della distanza”. Quando persino gli individui isolati sono in grado di acquistare qualunque cosa da un mercato globale, il collocamento fisico non dovrebbe attribuire alcun vantaggio commerciale e i venditori on-line dovrebbero essere in grado di battere qualunque concorrente commerciale.

Un crescente insieme di ricerche economiche mostra però che non esiste alcun “mondo on-line” indipendente. Il contesto fisico conta nell'e-commerce. Dà forma ai nostri gusti e alle nostre scelte, determinando fortemente ciò che acquistiamo on-line. Con l'ascesa del *mobile computing*, questi effetti locali acquistano un'importanza ancora più grande.

Data la semplicità con cui è possibile acquistare libri, gadget elettronici e altri oggetti on-line, perché le persone continuano ad acquistare prodotti nei negozi? Il motivo è che gli acquisti on-line generano quelli che gli economisti possono descrivere come disservizi; l'ispezione di prodotti digitali può risultare difficile, l'acquisto può rivelarsi lento o costoso, la restituzione dei prodotti può dimostrarsi complicata.

Una ricerca dimostra che le persone considerano questi svantaggi in rapporto ai vantaggi derivati dall'acquisto on-line. Con i miei colleghi Chris Forman e Anindya Ghose, ho esaminato quanto è successo alle vendite di libri su Amazon in 1.497 località differenti dopo che un Walmart o un Barnes & Nobles aveva aperto in prossimità. Abbiamo scoperto che i

clienti che abitavano nei pressi di questi nuovi negozi acquistavano molti meno best-seller tramite Amazon.

Ciò significa che, per i prodotti più diffusi, le opzioni di acquisto locale – il mondo off-line – hanno avuto maggiori effetti economici sul commercio on-line. L'ambiente fisico condiziona il comportamento on-line in altre maniere significative. La grande parte delle e-mail che una persona riceve ogni giorno proviene dalla stessa città, spesso dallo stesso edificio. Pertanto, anche se ci riferiamo a Internet come a un “luogo” all'interno del quale “visitare” siti Web, la metafora cade miserabilmente quando consideriamo il comportamento reale. Tutti i comportamenti on-line hanno un contesto off-line.

Il *mobile computing* rafforza i legami tra la vita on-line e quella off-line. Un tempo, l'attività on-line avveniva in un luogo specifico, stando seduti davanti a una scrivania. Ora, gli smartphone permettono a chiunque e ovunque di raccogliere informazioni on-line, comparare prezzi o acquistare qualcosa. I negozi di utensili si preoccupano che i clienti possano consultare on-line e acquistare prodotti dopo averli paragonati con altri mentre passeggiano lungo i loro corridoi.

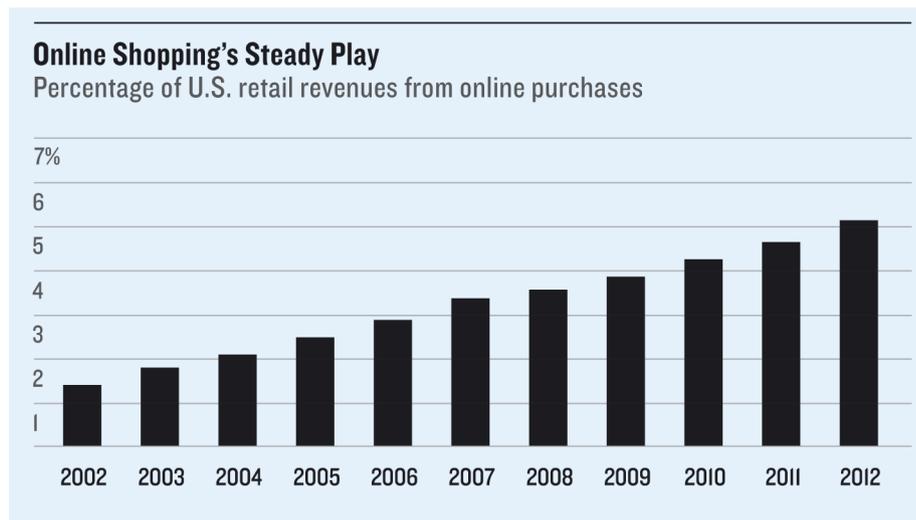
Eppure, l'ambiente off-line è a tutti gli effetti più importante quando i consumatori si connettono attraverso i loro dispositivi mobili. Con alcuni colleghi, tra cui Sang Pil Han della City University di Hong

Kong, abbiamo studiato 260 utenti in un servizio di microblogging sudcoreano simile a Twitter. Abbiamo scoperto che il comportamento sui piccoli schermi era diverso da quello sui PC. Negli smartphone, la ricerca è più ardua da condurre, per cui le persone tendono a esplorare più spesso i link in cima alla lista. Anche l'ambiente circostante è molto importante. Le pubblicità di negozi nei pressi dell'abitazione hanno maggiori probabilità di venire consultate. Per ogni miglio di distanza in meno dal negozio, gli utenti degli smartphone hanno una probabilità maggiore del 23 per cento di consultare la pubblicità. Dal PC, invece, la probabilità che consultino i siti dei negozi più vicini scende al 12 per cento.

Così, l'Internet in movimento differisce dalle ricerche Web su un PC: i costi di ricerca sono maggiori e le distanze sono più importanti. Non sappiamo ancora come la crescita dell'Internet mobile influenzerà l'equilibrio tra gli acquisti on-line e di quelli off-line, ma pare certo che i negozi nel mondo reale otterranno risultati migliori se sapranno sfruttare le informazioni on-line. Inoltre, i negozi on-line dovranno comprendere “l'ambiente off-line” dei loro clienti per riuscire ad andare avanti. ■

Avi Goldfarb è docente di marketing nella Rotman School of Management dell'Università di Toronto.

Il grafico mostra la percentuale di ricerche eseguite da dispositivi mobili in rapporto con la percentuale di vendite di prodotti on-line. Fonte: US Census Bureau.



Nessun guadagno? Nessun problema per Amazon

I massicci investimenti di Amazon nella ricerca e nella tecnologia stanno configurando nuove forme di vendita in ogni parte del mondo.

George Anders

Perché alcuni negozi hanno successo mentre altri falliscono? I rivenditori sono costantemente tormentati da questa domanda e lottano fra loro in modi che variano di generazione in generazione.

Verso la fine dell'Ottocento, gli architetti dominavano lo scenario. Mercanti di successo quali Marshall Field creavano luoghi di commercio talmente favolosi che i clienti si affrettavano a entrarvi. Verso i primi anni del Novecento, gli ordini postali divennero la *app killer*, con Sears Roebuck al comando. Verso la fine del ventesimo secolo, centri commerciali ultra efficienti di periferia come Target e Walmart conquistarono tutto.

Ora, le zuffe sono ancora più feroci nella vendita on-line al dettaglio, dove è difficile capire chi stia vincendo. Venditori grandi quanto Walmart e piccoli come Tweezerman.com mantengono il proprio sito Web per l'esplosione di ordini da parte di una clientela sempre più esigente. Nel 2012, le vendite al dettaglio tramite e-commerce sono cresciute del 15 per cento negli Stati Uniti: sette volte più velocemente rispetto alle vendite tradizionali. La competizione sui prezzi, però, è senza tregua e i margini di profitto sono esili se non addirittura inesistenti. È facile considerare questo mercato da 186 miliardi di dollari un premio avvelevato: troppo grande da ignorare, troppo infido da perseguire.

Persino il rivenditore on-line di maggior successo, Amazon.com, ha un modello di business che lascia perplessi. Quest'anno, Amazon è sul punto di toccare i 75 miliardi di dollari in vendite su scala mondiale. Eppure, spesso opera in rosso: lo scorso qua-

drimestre, Amazon ha dichiarato una perdita di 41 miliardi di dollari. Il fondatore e CEO, Jeff Bezos, sembrerebbe indifferente verso i guadagni nel breve periodo, avendo scherzato sul fatto che il passaggio dell'azienda in attivo, rilevato per un breve periodo nel 1995, «era stato probabilmente un errore».

Osservando più attentamente l'azienda di Bezos, però, la sua strategia diventa chiara. Amazon spala costantemente denaro all'interno della sua attività. La sua divisione segreta per le ricerche avanzate, Lab 126, lavora su Kindle di prossima generazione e altri dispositivi mobili. Inoltre, Amazon investe pesantemente nella creazione dei magazzini più avanzati, nei più efficaci canali di assistenza al cliente e in altri aspetti che contribuiscono ad assicurarle una porzione ancora più grande del mercato. In qualità di ex manager Amazon, Eugene Wei ha scritto in un recente post sul suo blog che «il punto focale del modello di business di Amazon non genera un profitto con la maggior parte delle transazioni. Il motivo è che l'azienda ha avviato massicci investimenti per supportare una base di vendite ancora più grande».

Una grande parte di quell'investimento finisce nella tecnologia. Per Amazon, la vendita al dettaglio pare un enorme problema ingegneristico. Gli algoritmi definiscono tutto, dal modo migliore per organizzare un negozio digitale, al sistema ottimale per spedire un pacco. Altri grandi rivenditori investono nella pubblicità e assumono qualche centinaio di ingegneri per mantenere il sistema in funzione. Amazon preferisce un esiguo budget pubblicitario e un arsenale di migliaia di ingegneri provenienti da MIT, Carnegie Mellon e Caltech.

Altri megarivenditori stanno cominciano a recepire il messaggio. Due anni fa, Walmart, il più grande rivenditore al mondo, ha

aperto un centro R&S nella Silicon Valley per sviluppare i propri motori di ricerca e cercare start-up da acquistare.

Ma la competizione di Amazon non si ferma alla semplice creazione di un negozio digitale o alla creazione di una app mobile. Walmart si è spinto fino al punto di ammettere che potrebbe ripensare la funzione dei suoi negozi. Per eguagliare l'impeccabile sistema di consegne di Amazon, quest'anno ha persino accolto l'idea di reclutare negozianti come depositi localizzati dai quali far partire le consegne ai clienti che hanno effettuato ordini on-line.

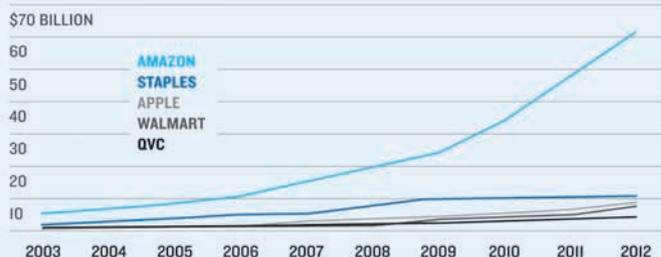
Amazon è anche un innovatore tecnologico per necessità. L'azienda manca di tre dei principali elementi della vendita al dettaglio convenzionale: una sala al cui interno i clienti possono toccare i prodotti; venditori sul posto che attirino i potenziali clienti; gli strumenti per permettere ai clienti di entrare in possesso dei loro acquisti non appena terminato il pagamento. In un certo senso, tutto quello che gli ingegneri di Amazon creano, mira a rimuovere la percezione di queste lacune.

L'astuzia di Amazon può venire percepita nel crescente portfolio di brevetti dell'azienda. Dal 1994, Amazon.com e una sussidiaria, Amazon Technologies, hanno registrato 1.263 brevetti (rispetto agli appena 53 brevetti di Walmart). Ogni invenzione di Amazon è concepita per rendere l'acquisto on-line più semplice e attraente o per ridurre i costi. Si prenda per esempio il brevetto statunitense N° 8.261.983 sulla "generazione di packaging personalizzati", che è stato registrato verso la fine del 2012.

«Cerchiamo costantemente di ridurre la percentuale di aria che viene inclusa in una spedizione», spiega Dave Clark, vicepresidente di Amazon, che supervisiona i quasi

Amazon Jumps Ahead

Amazon's revenues outpace the online sales of the next-largest Internet retailers in the U.S.



Il grafico mostra il notevole vantaggio di Amazon sulle vendite on-line rispetto agli altri quattro principali rivenditori degli Stati Uniti.

Fonte: Internet Retailer, Wall Street Journal.

100 depositi dell'azienda, conosciuti come centri di inscatolamento. L'idea di spedire beni in una scatola inutilmente ingombrante (e di pagare qualche centesimo in più alla United Parcel Service o ad altri trasportatori) lo fa rabbrivire.

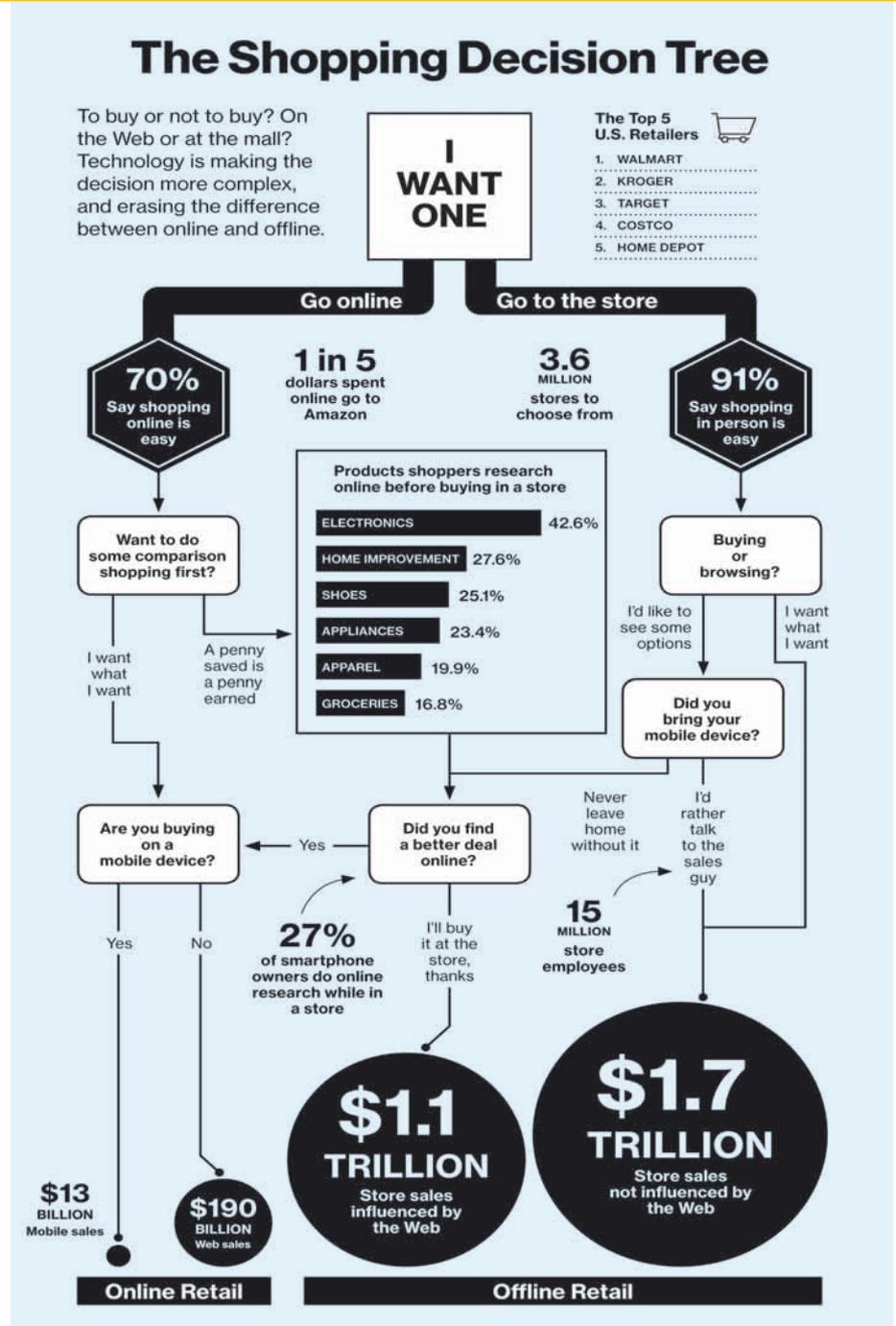
Con quasi un miliardo di pacchi l'anno, quei centesimi cominciano a pesare. Amazon ha creato negli anni più di 40 scatole di dimensioni differenti e ancora non bastano. Non a caso, Amazon ha brevettato un sistema di packaging per cui, quando il bizzarro abbinamento di prodotti di un cliente crea una spedizione "unica", si trova ora in grado di creare una scatola su misura in circa 30 minuti.

Per migliaia di mercanti on-line è più facile vivere all'interno dell'ecosistema di Amazon che competere con lei. Così, piccoli rivenditori quali EasyLunchboxes.com hanno spostato il proprio inventario nei magazzini di Amazon, dove pagano una commissione su ogni vendita in cambio della spedizione e di altri servizi. Questo sta diventando un business alquanto lucrativo per Amazon, stando all'analista di Goldman Sachs, Heath Terry: nel 2014 Amazon raccoglierà dalle spedizioni per terzi 3,5 miliardi di dollari in flusso di cassa, creando così un business secondario molto proficuo che potrebbe valere 38 miliardi di dollari, circa il 20 per cento del valore di borsa complessivo dell'azienda.

Sfidare apertamente Amazon è più arduo. I ricercatori della Internet Retailer calcolano che le entrate di Amazon superino quelle dei suoi dodici competitori diretti messi insieme. Quest'anno, in occasione di un deposito di regolamentazione, Target - il terzo rivenditore più grande negli Stati Uniti - ha ammesso che le «vendite digitali dell'azienda rappresentano un importo insignificante rispetto alle sue vendite complessive».

Per altri gruppi on-line, le strategie più prudenti comportano solitamente la concentrazione su aree che i grandi operatori non hanno ancora conquistato, quali la vendita di servizi, le vendite lampo che attirano compratori impulsivi, o categorie particolarmente impegnative quali l'alimentare. Eppure, molte, se non tutte queste iniziative stanno perdendo denaro.

Dinanzi all'odierna crescita radicale senza profitti, i finanziatori di Amazon stanno lavorando duramente a questo stesso problema. I brevetti fondamentali per le raccomandazioni promozionali su "cosa com-



I processi decisionali e le diverse modalità di acquisto. Fonte: Accenture, Forrester, NRF, Shop.org.

prare d'altro", che risalgono al 2000, sono stati arricchiti negli ultimi due anni da quasi una dozzina di idee per attirare i visitatori e convincerli ad aggiungere prodotti nei loro carrelli. Un esempio: suggerire ai compratori on-line un prodotto in super-offerta con il quale raggiungere la soglia minima per assicurarsi la spedizione gratuita.

Gli impiegati nei negozi reali vendono da anni i propri prodotti ponendo domande classiche quali «Gradirebbe una cravatta da abbinare al suo nuovo completo?». Nell'em-

porio sempre aperto di Amazon, però, è possibile prendere di mira i carrelli dei compratori con una precisione letale. Settimane prima che incominciassero le ferie estive, per esempio, Amazon ha annunciato che un ordine da 25 dollari non era più abbastanza grande da assicurare la spedizione gratuita e che il nuovo minimo sarebbe stato di almeno 35 dollari. ■

George Anders è collaboratore di "Forbes Magazine".