



COLLANA LE BUSSOLE

# IL NEGOZIO NELL'ERA DI INTERNET



## PREFAZIONE

### ALLA COLLANA LE BUSSOLE

*Confcommercio-Imprese per l'Italia è da sempre attenta ai temi dell'innovazione e dal 2009 organizza, ogni anno, il "Premio Nazionale dell'Innovazione" nelle categorie Commercio, Turismo, ICT nei Servizi e Service Design per promuovere e valorizzare i progetti innovativi del mondo dei servizi.*

*La collana "Le Bussole" si inserisce, dunque, in una più ampia attività della Confederazione per condividere con le nostre imprese esempi pratici e operativi di innovazione. Infatti, quando si tratta di settori dei servizi, soprattutto quelli cosiddetti "tradizionali" quali il commercio o il turismo, c'è il diffuso pregiudizio che l'innovazione sia altrove. In realtà così non è perché innovazione significa anche nuovi modelli organizzativi e di marketing, nuovi modelli di business, nuovi formati distributivi, nuovi modi di interagire col cliente e col mercato, con e senza l'utilizzo di nuove tecnologie.*

*Come vedremo in questa guida dedicata alla gestione di un negozio nell'era di internet, innovazione può significare utilizzare le tecnologie digitali nel punto vendita per migliorare l'esperienza di acquisto del cliente, integrare le attività online con quelle in negozio, ma anche puntare con decisione sugli aspetti che distinguono un negozio fisico rispetto ai suoi nuovi concorrenti online, ovvero rapporto personale col cliente, competenza, servizio e "presenza" sul territorio. Insomma, innovare è alla portata di tutti, e l'imprenditore che innova è anche quello che esce prima e più competitivo dalla crisi. Ecco perché una rappresentanza di impresa al passo coi tempi deve saper produrre e promuovere innovazione, percorso che Confcommercio ha intrapreso da tempo, per poter offrire adeguato supporto alle imprese del commercio, del turismo, dei servizi e del trasporto.*

*Le guide della collana "Le Bussole", sviluppate dalla Confederazione insieme alle principali Associazioni di Categoria, e supportate da specifiche ricerche sulle preferenze dei consumatori e sui criteri di scelta di un esercizio commerciale, vogliono quindi rappresentare non solo un veicolo di divulgazione di queste competenze, ma anche uno strumento operativo di gestione, un insieme di suggerimenti per i nostri imprenditori, sia che si tratti di operatori già avviati, sia che si tratti di giovani che intendono entrare nel settore.*



**Carlo Sangalli**

Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

## INTRODUZIONE

*Lo confesso subito: sono uno dei tanti italiani che compra online. Anzi, secondo le statistiche, sono un cosiddetto heavy e-shopper, ovvero un grande utilizzatore di internet come canale di acquisto di beni e servizi.*

*Eppure, e non solo perché sono dirigente di Confcommercio, e mi occupo, tra le altre cose, di innovazione (anche nei settori cosiddetti "tradizionali" quali il commercio al dettaglio), sono tra i tanti italiani che amano comprare nei negozi. Posso spendere ore in una libreria a sfogliare libri, da cui difficilmente esco senza averne comprato qualcuno, mi piace curiosare tra gli scaffali, soprattutto nei negozi di alimentari di qualità, mi interesso dei prodotti in vendita, di quello che c'è dietro e delle persone che me li propongono.*

*La decisione di scrivere questa guida, maturata nel tempo, è dovuta, in particolare, a 3 avvenimenti che mi sono capitati nello stesso mese.*

*Il primo, durante un seminario sull'innovazione dedicato ai negozianti associati a Confcommercio, dove la titolare di un negozio di ottica mi ha chiesto come fare a risolvere il problema del cliente che entra in negozio, prova i vari modelli di occhiali da sole, si prende nota del codice e del prezzo e con una scusa rimanda l'acquisto, molto probabilmente perché andrà a comprarli online. In analogia a un ormai famoso acronimo anglosassone<sup>1</sup> in questo campo, ho voluto chiamare questo fenomeno TOPO: Try Offline, Purchase Online (prova in negozio, compra su internet), in aggiunta alla più comune definizione di showrooming, spero interpretando la delusione, l'amarezza e, in certi casi, la sana indignazione di chi gestisce un negozio con passione, nonostante le sempre maggiori difficoltà, di fronte a questo tipo di comportamento.*

*Il secondo, una mail di Amazon.it (sì, sono anche cliente di Amazon) che mi informa della nascita dell'ennesimo negozio/categoria merceologica, con migliaia*

---

<sup>1</sup> ROPO: Research Online, Purchase Offline (ricerca su internet, compra in negozio).

*di prodotti disponibili e le consuete caratteristiche tipiche del sito e di internet in generale, come guide, consigli, recensioni, forme di interattività, ecc. Il recente sbarco di Amazon nel mondo del grocery (Amazon Fresh) è solo un altro indizio del livello di competizione che ci attende.*

*Il terzo, quando, in un negozio di Londra, vedo un cliente che fotografa col suo telefono cellulare un oggetto in vendita e nel giro di pochi secondi ottiene:*

- a) consigli e suggerimenti dei suoi amici su facebook;*
- b) informazioni, suggerimenti, recensioni da parte di altri utenti della rete aggregati da vari siti;*
- c) la disponibilità e il prezzo dello stesso articolo online su vari siti di e-commerce. Sono già attivi, e mi sembra fantascienza, servizi di mobile commerce che indicano al cliente, in tempo reale, una mappa della zona con i negozi che offrono lo stesso articolo con relativo prezzo e la distanza dal negozio dove si trova il cliente.*

*E' evidente che tutto questo cambia, e di molto, le regole del gioco e, considerando la crescente diffusione di internet, soprattutto in mobilità, il problema della rivenditrice di occhiali da sole rischia di trasformarsi in un incubo!*

*Per gestire un negozio nell'Era di Internet è necessario conoscere le trasformazioni che ci attendono (alcune già operanti oggi) sia per poter rispondere (contrastare è impossibile, vista l'inerzia di certi fenomeni a livello planetario), sia per poterle sfruttare a proprio vantaggio. E' una questione di sopravvivenza, in un settore fortemente esposto alla crisi dei consumi in atto, purtroppo da qualche anno, in Italia come nel resto d'Europa.*

*Per molte categorie merceologiche, negli ultimi decenni la concorrenza è aumentata anche a causa della crescita delle grandi superfici, di formati distributivi che abbinano la grande dimensione alla specializzazione nell'assortimento, di catene o di punti vendita di proprietà degli stessi produttori.*

*Adesso, però, la concorrenza nel commercio al dettaglio fa un salto di qualità, perché ogni negozio compete non soltanto a livello geografico con altri negozi o formati distributivi del suo territorio, ma anche, e sempre di più, con altri venditori (virtuali o misti, come vedremo), a volte localizzati a migliaia di chilometri di distanza!*

*Gestire un negozio in questo mutato contesto è sicuramente una sfida complessa e, purtroppo, non tutti la vincono, a giudicare dal numero di chiusure di punti vendita certificato ogni trimestre dalle rilevazioni Movimprese e indicato nei rapporti dell'Ufficio Studi Confcommercio. Anche se, ed è un paradosso solo apparente, sono le grandi superfici, i temibili concorrenti di ieri, a soffrire maggiormente i nuovi concorrenti online di oggi e di domani. Come vedremo, infatti, un negozio indipendente può giocare una partita diversa, e ritagliarsi il suo spazio (in certi casi, di enorme successo) anche nell'era di internet.*

*Nel **capitolo 1 (Internet e l'e-commerce)**, arricchito da dati e tabelle, un negoziante ritrova, illustrati sinteticamente, le principali tendenze relative a internet, gli utilizzi di questo nuovo, potentissimo mezzo da parte dei consumatori, le varie forme di commercio elettronico e i loro sviluppi. E' una panoramica veloce ma completa, da utente e non da specialista informatico, per comprendere bene la portata del cambiamento, in atto e in arrivo, e i possibili impatti sull'attività di un negozio.*

*E' il capitolo più ricco di dati, molti destinati a invecchiare rapidamente, ma restano importanti per capire le dimensioni del fenomeno.*

*Le tendenze illustrate in questo capitolo serviranno per costruire delle efficaci strategie offline (nel mondo fisico) e online (sul web), illustrate nei capitoli 3 e 4.*

*Nel **capitolo 2 (Misurare le performance del negozio)** sono state identificate alcune aree di attività/alcuni strumenti per verificare la fattibilità e, soprattutto, i risultati delle azioni illustrate nei capitoli successivi. Approfondiremo indicatori importanti come la rotazione delle scorte, lo scontrino medio, la conversione da visitatore a cliente, il fatturato al mq, il GMROI, ecc., con suggerimenti su come migliorarli, perché gestire un negozio è un'impresa complessa, e richiede competenze molto diverse, comprese quelle analitiche.*

*Ancora oggi, la maggioranza dei piccoli negozianti utilizza l'incasso della giornata come indicatore, a volte unico, del successo del business. Per competere, soprattutto con certi concorrenti, è necessario imparare a essere più analitici, perché è inutile, ad esempio, studiare modi di portare più persone nel negozio, se poi nessuno le conta...*

*Nel **capitolo 3 (Suggerimenti per una strategia offline)** sono riportati alcuni suggerimenti per sfruttare al massimo i punti di forza di un negozio fisico: dalla scelta dell'assortimento e della relazione coi fornitori, all'esposizione della merce e alla cura del layout del negozio, alla conoscenza e personalizzazione del prodotto e offerta di servizi aggiuntivi, alla creazione di communities di clienti che condividono la stessa passione.*

*Ogni negozio fisico, infatti, ha un enorme punto di forza rispetto ai suoi concorrenti online: è lì, sulla strada, gestito da persone in carne e ossa che vivono nella stessa comunità, sullo stesso territorio del cliente. La prossimità, la relazione personale, l'appartenenza a una comunità sono, evidentemente, carte importanti da giocare nei confronti della concorrenza.*

*Nel **capitolo 4 (Suggerimenti per una strategia online)** sono riportati alcuni suggerimenti per essere presenti e giocare la propria partita anche sul web, seguendo regole e consuetudini proprie del nuovo mezzo, anche perché sempre più acquisti nel negozio fisico "nascono" sul web.*

*Infatti, come illustrato nel capitolo 1, Internet è una rivoluzione inarrestabile. Restare fuori non è più una opzione possibile per nessun tipo di attività com-*

merciale, nemmeno (soprattutto?) per un piccolo negozio. Questo non significa necessariamente vendere online (non subito, almeno), ma iniziare a programmare la propria attività online secondo una scala che va dalla semplice presenza (un sito web ben fatto e ben indicizzato), a un maggior coinvolgimento (newsletter e social), fino all'e-commerce vero e proprio, e sempre integrando le attività online con quelle del negozio.

Nel **capitolo 5 (Il Personale)** sono riportate le principali figure professionali (e i relativi costi) previste dal contratto del commercio, e suggerimenti per selezionare, formare e incentivare le persone più adatte a un business dove i dettagli sono tutto.

Come in tutte le attività dei servizi, infatti, anche nel commercio al dettaglio il personale è il principale elemento di successo (o insuccesso) del business. E' inutile, infatti, immaginare un determinato posizionamento rispetto alla concorrenza, sia nel mondo fisico che sul web, se poi la commessa non lo interpreta adeguatamente, così come è vano immaginare nuovi servizi da offrire alla clientela, o strumenti di integrazione tra web e negozio, se le persone che lavorano nel negozio non li fanno propri.

Questa bussola, dedicata ai tanti commercianti che ogni giorno "alzano la saracinesca" in un contesto sempre più competitivo, e ai giovani che vogliono cimentarsi in questa professione, è una dichiarazione d'amore nei confronti dei negozi, perché comprare in un negozio di qualità, moderno, "sul mercato" a tutti i livelli, è decisamente un'esperienza appagante, e perché un tessuto urbano senza negozi indipendenti, gestiti da persone competenti e appassionate, è una enorme perdita in termini sociali e di qualità della vita.

**Fabio Fulvio**

Responsabile Settore Politiche per lo Sviluppo  
Confcommercio-Imprese per l'Italia

# SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>6</b>
<b>1. INTERNET E L'E-COMMERCE</b>	<b>10</b>
1.1 Il fenomeno di internet e del digitale	12
1.2 Utilizzo di Internet	16
1.3 L'e-commerce	20
1.4 Perché la gente compra su internet?	27
1.5 Impatto di internet sulle fasi del processo d'acquisto, mobile commerce e multicanalità	33
1.6 Il fenomeno dello "showrooming" o TOPO	36
1.7 Social, recensioni e altri strumenti	42
1.8 Conclusioni	46
<b>2. MISURARE LE PERFORMANCE DEL NEGOZIO</b>	<b>48</b>
2.1 Categorie di indicatori e processo di monitoraggio	54
2.2 Indicatori relativi al cliente	58
· <i>Numero di visitatori</i>	58
· <i>Tasso di conversione</i>	61



·	<i>Frequenza di visita</i>	64
·	<i>Scontrino medio</i>	66
2.3	Indicatori relativi a magazzino e margini	69
·	<i>Vendite per categoria</i>	69
·	<i>Numero di categorie per scontrino</i>	71
·	<i>Rotazione del magazzino/delle scorte (Inventory Turnover)</i>	72
·	<i>Margine sulle vendite</i>	74
·	<i>Margine di contribuzione su investimenti in scorte (GMROI, Gross Margin Return on Inventory Investment)</i>	76
2.4	Altri indicatori di magazzino	78
·	<i>Perdite di magazzino/differenze inventariali</i>	78
·	<i>Avarie e rotture</i>	79
·	<i>Reso</i>	80
2.5	Personale e struttura	81
·	<i>Costo e produttività del personale</i>	81
·	<i>Redditività dello spazio</i>	82
2.6	Le nuove frontiere: marketing e analisi dei clienti mentre sono nel negozio	86
<b>3.</b>	<b>SUGGERIMENTI PER UNA STRATEGIA OFF LINE</b>	<b>90</b>
3.1	Strategia competitiva, posizionamento, differenziazione	92
3.2	Conoscenza del prodotto, assortimento e relazione con i fornitori	100
·	<i>Conoscenza del prodotto</i>	100
·	<i>Assortimento</i>	103
·	<i>La relazione con i fornitori</i>	105
·	<i>Open to buy</i>	111

3.3	Layout negozio ed esposizione dei prodotti	112
	· <i>Lo spazio esterno</i>	113
	· <i>Lo spazio interno: esposizione dei prodotti, percorsi, corsie e display</i>	115
	· <i>Approfondimento a cura di Kikilab: Il Visual Merchandising</i>	120
	· <i>La segnaletica per facilitare la ricerca dei prodotti e sottolinearne i benefici</i>	154
	· <i>Il ruolo della luce per illuminare, creare atmosfera ed evidenziare</i>	158
3.4	Personalizzazione ed esperienza di acquisto	163
3.5	Servizi aggiuntivi	168
3.6	Creazione di community	172
3.7	Accordi con altri imprenditori	175
3.8	Come saranno i negozi tra 10 anni?	178
<b>4.</b>	<b>SUGGERIMENTI PER UNA STRATEGIA ONLINE</b>	<b>180</b>
4.1	Il ruolo del digitale per un negozio	182
4.2	Dotarsi di un sito web	186
	· <i>Alcuni aspetti da tenere in considerazione nella realizzazione e gestione del sito web del negozio</i>	188
4.3	Rafforzare la relazione	195
	· <i>Facebook</i>	196
	· <i>Twitter</i>	204
	· <i>Foursquare</i>	209
	· <i>Groupon</i>	213

4.4	Vendere online	217
	· <i>Valutare l'opportunità di mercato</i>	217
	· <i>Lo staff per l'e-commerce</i>	219
	· <i>Scelte tecnologiche</i>	221
	· <i>Corrieri e scelte logistiche</i>	226
	· <i>L'importanza di contenuti di qualità</i>	229
	· <i>Assistenza ai clienti</i>	233
	· <i>La gestione del reso</i>	234
	· <i>Utilizzo dei marketplace per la vendita online</i>	234
	· <i>Vendere su eBay</i>	236
	· <i>Vendere su Amazon</i>	238
	· <i>Scelta dei fornitori</i>	242
	· <i>Approfondimento a cura di Kikilab: Ricerca su cross-canalità</i>	244
<b>5.</b>	<b>IL PERSONALE</b>	<b>260</b>
5.1	Figure professionali e livello contrattuale	263
	· <i>Profilo e caratteristiche del venditore di successo</i>	263
	· <i>Livelli contrattuali</i>	265
5.2	Selezionare il personale giusto	266
	· <i>L'importanza di una <b>job description</b></i>	<b>267</b>
	· <i>La fase dell'intervista al candidato</i>	269
	· <i>Dove trovare i migliori candidati</i>	271
5.3	Formazione e gestione del personale	273
	· <i>Applicazione delle procedure</i>	274
	· <i>Gestione della relazione con il cliente</i>	276
5.4	Misurare i risultati del personale e stimolarne l'impegno	288
	· <i>Mantenere "i migliori" fedeli al negozio</i>	290
	<b>BIBLIOGRAFIA E APPROFONDIMENTI</b>	<b>294</b>

## LA COLLANA “LE BUSSOLE”

Un negozio al dettaglio, un ristorante, un albergo, e tante altre iniziative imprenditoriali nel mondo dei servizi, anche piccole, sono innanzitutto imprese e, esattamente come le grandi imprese, richiedono competenze manageriali, di marketing, di pianificazione, di gestione del personale e dei meccanismi di funzionamento e di redditività del business.

Per avere successo è sempre più necessario conoscere le innovazioni del settore e le preferenze dei consumatori, anche guardando a cosa succede all'estero, ed è necessario adattarsi al mutamento del mercato prendendo decisioni strategiche che modificano l'offerta e il modello di business trasformando l'impresa, a volte anche profondamente.

Ed è proprio partendo da queste considerazioni che Confcommercio-Imprese per l'Italia ha sviluppato la collana “Le Bussole”: una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di guida e focalizzate sul core business delle imprese associate, soprattutto di quelle operanti in settori cosiddetti “tradizionali”, che poi, guardando alle innovazioni che sono in grado di produrre, tanto tradizionali non sono.

Ogni Bussola è curata dal Settore Politiche per lo Sviluppo della Confederazione insieme all'Associazione di categoria di riferimento aderente al Sistema Confcommercio (FIPE per la Ristorazione, FIDA per il Dettaglio Alimentare, ecc.). Infatti, tra le tante imprese associate sparse sul territorio sono presenti casi di eccellenza (imprenditoriale, operativa, manageriale...), e uno dei principali compiti di una organizzazione di rappresentanza è quello di mettere a sistema le migliori competenze ed esperienze del proprio bacino associativo.

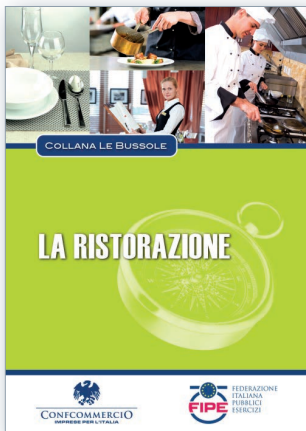
Le Bussole sono corredate da specifiche ricerche di mercato sulle preferenze dei consumatori, soprattutto relativamente ai criteri di scelta di un esercizio commerciale e da analisi approfondite dei principali trend di domanda e offerta nazionali ed internazionali, con l'illustrazione di molti casi pratici da cui trarre ispirazione. Particolare attenzione, proprio per gli obiettivi della collana, è dedicata agli aspetti

economici e di gestione del business, riportando analisi, ratios e indicatori di performance originali, difficilmente reperibili per il mercato italiano.

Le guide di business della collana "Le Bussole", che saranno affiancati da specifiche monografie e approfondimenti su aspetti particolari della gestione di un esercizio commerciale, vogliono rappresentare uno strumento operativo di gestione, una fonte di ispirazione, un insieme di suggerimenti per gli imprenditori, sia che si tratti di operatori già avviati, sia che si tratti di giovani che intendono entrare nel settore.

Innovare, infatti, è alla portata di tutti, e l'imprenditore che innova è anche quello che esce prima e più competitivo dalla crisi. Ecco perché una rappresentanza di impresa al passo coi tempi deve saper produrre e promuovere innovazione, percorso che Confcommercio ha intrapreso da tempo, per poter offrire adeguato supporto alle imprese del commercio, del turismo, dei servizi e del trasporto.

Le Bussole già pubblicate:



Settembre 2013



Ottobre 2013



GLI AUTORI

# IL NEGOZIO NELL'ERA DI INTERNET



**Fabio Fulvio:**  
*Responsabile del settore politiche per lo sviluppo di Confcommercio. Laureato in economia e con un MBA alla New York University, è stato project leader in Boston Consulting Group e responsabile dell'area marketing e credito di Confcommercio.*



**Andrea Granelli:**  
*Liceo classico, laureato in informatica e diploma post-universitario in psichiatria. Già in McKinsey e CEO di tin.it e di TLab, è presidente di Kanso, società specializzata in innovazione e change management. Ha diverse pubblicazioni su tecnologie digitali e innovazione.*



**Roberto Pone:**  
*Laurea in economia alla Luiss, dal 2006 consulente di management presso Kanso. Specializzato nell'uso del digitale per la competitività delle imprese e in nuovi modelli di innovazione nei servizi. Ha partecipato a numerose commissioni di valutazione sull'innovazione.*



**Giovanni Catalano:**  
*Funzionario Confcommercio. Laurea in economia all'Unical con Master in politiche di sviluppo e coesione all'Università di Parma. Dottore Commercialista e consulente per lo startup di impresa. Dal 2006 segue l'innovazione nel settore retail e partecipa alla giuria del Premio Nazionale per l'innovazione nei Servizi.*