

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

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

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

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

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

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

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

## FLESSIBILITÀ E ORGANIZZAZIONE

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

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

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

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

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