

# LOGISTICA PER L'E-COMMERCE E IL DIGITAXL EXPORT



20  
21

Questa è la terza pubblicazione di una breve collana dell'Agenzia ICE sui temi dell'e-commerce, composta da quattro quaderni tematici:

1. Social Media e e-commerce
2. I sistemi di pagamento online
3. La logistica per l'e-commerce
4. Il mercato e-commerce nel Regno Unito post-Brexit

Coordinamento:

Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione | Nucleo Studi  
studi@ice.it

Progetto grafico:

Ufficio di Coordinamento Promozione del Made in Italy | Nucleo Grafica

Il quaderno è stato realizzato da Consorzio Netcomm, con la supervisione su testo e contenuti dell'Ufficio di Supporto per la Pianificazione Strategica e il Controllo di Gestione | Nucleo Studi, dell'Ufficio di Coordinamento

Promozione del Made in Italy | Progetto GDO / Ecommerce e dell'Ufficio di Milano dell'Agenzia ICE.

Novembre 2021

---

# LOGISTICA PER L'E-COMMERCE E IL DIGITAXL EXPORT

---

# INDEX

## **GLI ELEMENTI CHIAVE DELLA LOGISTICA PER L'E-COMMERCE E IL DIGITAL EXPORT**

**6**

Le attività della logistica per l'e-commerce e il digital export

6

La Delivery & Return Policy

7

I servizi di consegna e per il last mile nelle diverse aree geografiche

9

La gestione dei resi e dei resi internazionali

11

La gestione del magazzino e degli ordini per l'e-commerce e il digital export

13

## **MODELLI DI DIGITAL EXPORT E IMPLICAZIONI LOGISTICHE**

**15**

Il digital export indiretto o diretto

15

Il dropshipping

16

La vendita e i marketplace cross border

17

I modelli logistici per il digital export

18

## **GLI OPERATORI E I SERVIZI PER LA LOGISTICA PER L'E-COMMERCE**

**20**

I principali attori della logistica

20

La logistica di Amazon e dei marketplace

21

## **IL PACKAGING PER L'E-COMMERCE E IL DIGITAL EXPORT**

**23**

## **GLI ASPETTI DOGANALI E FISCALI CONNESSI AL DIGITAL EXPORT**

**24**

## **I COSTI DELLA LOGISTICA PER L'E-COMMERCE E IL DIGITAL EXPORT**

**26**

## **CONCLUSIONI**

**28**

## **GLOSSARIO**

**30**

## INTRODUZIONE

La crescente accessibilità alle tecnologie digitali, agli sviluppi infrastrutturali e l'evoluzione legislativa, hanno dato una spinta agli acquisti online internazionali, tanto che, secondo l'indagine E-commerce Report 2021 di eCommerce Europe, il 40% degli europei dichiara di aver acquistato online dall'estero. Le principali motivazioni che avvicinano i consumatori agli acquisti online internazionali sono l'accesso a prezzi più competitivi, a prodotti unici o a brand prestigiosi non disponibili nel loro mercato domestico. Quest'ultimo driver è particolarmente rilevante nei settori fashion (abbigliamento e calzature), elettronica di consumo e giocattoli. Tendenzialmente, i paesi geograficamente più piccoli o con un'offerta digitale più ristretta riscontrano una maggiore propensione alla ricerca di prodotti particolari o diversi nei mercati esteri, magari confinanti. Per gli altri mercati, l'attrattiva dell'offerta vantaggiosa spinge gli acquirenti a dare meno peso al fattore distanza.

Per l'Italia l'e-commerce rappresenta dunque un'enorme opportunità, soprattutto se si considera il potenziale non sfruttato del digital export. I servizi logistici, così come gli aspetti normativi connessi al trasporto e all'export, potranno rappresentare nei prossimi anni un punto di forza o di debolezza per lo sviluppo del made in Italy.

In questo contesto la logistica ricopre dunque un ruolo primario, considerata come motore dell'e-commerce e riconosciuta tra i principali fattori critici di acquisto per i clienti. L'e-commerce sta disegnando nuove filiere e modelli di business, promuovendo la nascita di nuovi attori e lo sviluppo di nuovi servizi. Ambito in cui logistica e packaging ricoprono un ruolo primario, interessando strutture e tecnologie dei magazzini, sistemi e servizi di trasporto e consegna, tecnologie per il packaging, flussi multicanale di merci e dei retailer, logistica e mobilità delle città, normative e sistemi doganali e fiscali per il commercio digitale internazionale.

---

# GLI ELEMENTI CHIAVE DELLA LOGISTICA PER L'E-COMMERCE E IL DIGITAL EXPORT

## Le attività della logistica per l'e-commerce e il digital export

L'export digitale rappresenta una grande opportunità per l'Italia. Da un lato, la domanda e la filiera logistico-distributiva sono in costante sviluppo, dall'altro il valore e l'interesse per il *made in Italy* riservano una posizione privilegiata al nostro paese agli occhi degli e-shopper di tutto il mondo. Il solo valore dell'e-commerce rispetto al totale acquisti retail è raddoppiato negli ultimi 5 anni, raggiungendo un'incidenza media del 15%. Nei paesi a maggiore penetrazione delle vendite on-line, come per esempio il Regno Unito, il suo valore supera il 20%.

Affinché un progetto di export digitale possa dare le giuste soddisfazioni è importante sottolineare come la logistica sia un elemento fondamentale nell'e-commerce sia dal punto di vista dell'azienda che vende on-line, sia del cliente che compra. **Per il cliente i servizi di consegna e di gestione dei resi sono uno dei principali elementi di scelta durante il suo Customer Journey.** Ogni singolo aspetto logistico dell'e-commerce ha una valenza sul cliente. Nel commercio digitale, soprattutto nei primi acquisti, l'attesa di ricevere un prodotto genera un certo stato di stress, così come l'incertezza sugli orari di consegna e anche il dover pagare la consegna. **Per l'azienda, la logistica, le consegne e i resi, oltre ad essere una leva competitiva chiave, costituiscono una delle voci di costo dell'e-commerce maggiori e con incidenza sul valore del venduto rilevante.**

Gli utenti dell'e-commerce quando accedono per la prima volta ad un sito e-commerce hanno l'abitudine di vedere subito la sezione del sito che descrive le modalità di consegna e di delivery, prima ancora di iniziare a navigare e vedere i prodotti. I siti migliori, infatti, scrivono direttamente sulla prima riga in alto di ogni pagina frasi come, ad esempio: *"Consegniamo gratis in tutta Europa, resi gratuiti entro 30 giorni"*, proprio perché sanno che queste informazioni verranno cercate dai clienti, in particolare i nuovi clienti al loro primo ordine. Secondo una ricerca Netcomm del 2018, tra le 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%). **La qualità e la velocità della prima consegna è inoltre determinante per definire se il cliente comprerà ancora da quel sito.** La logistica è il primo fattore di fidelizzazione di un e-commerce e anche per questa ragione i grandi marketplaces che garantiscono velocità e qualità della delivery hanno quote di mercato e tassi di fidelizzazione molto alti. Se andiamo a leggere le recensioni che lasciano i clienti dopo un acquisto online, notiamo che la maggior parte delle recensioni, positive o negative, commentano proprio il servizio di spedizione. Possiamo insomma 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 on-line in misura ancora maggiore se consideriamo gli acquisti fatti all'estero e ancor più se crossborder: timori in merito agli eventuali costi doganali, per eventuali tasse sui consumi e per la gestione dei resi.

La logistica per l'e-commerce e per il digital export interessa molti ambiti di attività, tra i quali:

- La pianificazione delle scorte per fare in modo che i prodotti siano disponibili sempre;
- La gestione degli ordini, la produzione dei documenti accompagnatori, in particolare per il digital export (dogana, certificati prodotto, ecc.);
- La lavorazione degli ordini e-commerce in magazzino, ovvero quello che viene chiamato nell'e-commerce "pick & pack" fino all'inoltro a un corriere/spedizioniere;
- Il packaging adatto al trasporto e consegna con tutti i diversi materiali che lo costituiscono (nastri adesivi, materiali riempitivi, ecc.);
- La consegna al cliente, i costi e i tempi, e tutti i servizi a valore aggiunto ad essa abbinati (avviso di consegna, pagamento alla consegna, ...);
- Il tracking dell'ordine per informare il cliente sull'avanzamento della spedizione;
- La gestione di aspetti e di pagamenti doganali e fiscali;
- La gestione di eventuali resi, resi parziali e rimborsi;
- Il customer care a supporto del cliente durante le fasi di consegna e post acquisto (importante anche nella fase pre-acquisto per supportare le scelte e l'acquisto del cliente, ma non rilevante ai fini di questa pubblicazione).

La logistica per l'e-commerce ha proprie e uniche peculiarità che la distinguono molto dalla logistica B2B rivolta a negozi, grossisti e aziende cliente, che tutte le aziende sono abituate a fare. **La logistica per l'e-commerce richiede una consegna diretta ad un cliente finale (consegna B2C) e richiede tempi velocissimi di gestione di tutto il ciclo, dall'ordine alla consegna.** La lavorazione degli ordini e la trasmissione al magazzino per e-commerce dev'essere a flusso continuo e immediata. Tale lavorazione deve anche produrre una fattura che

è obbligatoria per le spedizioni extra EU e nel B2B, ma può essere richiesta anche dai clienti italiani ed europei e l'azienda deve quindi metterla subito a disposizione del cliente. Nel caso di digital export verso paesi extra EU, il ciclo di un ordine e-commerce potrà anche prevedere l'emissione di documenti accompagnatori, come quelli inerenti la dogana o la certificazione del prodotto. I documenti accompagnatori devono essere un download digitale o documenti cartacei che viaggiano insieme alla spedizione in relazione alla tipologia di merce e paese di destinazione. È chiaro, quindi, che l'azienda che intende fare e-commerce deve modificare il proprio modo di lavorare gli ordini in magazzino e deve anche interessare l'ufficio amministrazione, spesso abituato a emettere fatture solo a fine mese.

Nel caso si utilizzi il proprio magazzino per gestire gli ordini e-commerce sarà spesso necessario dedicare un'area e delle linee di lavorazione apposite che seguiranno cicli di lavorazione e tempi spesso diversi dalle altre attività del magazzino dedicate a servire clienti come i negozi, le aziende.

La consegna finale al cliente sarà affidata ad un corriere/spedizioniere; tutte le aziende possono ora accedere a un'ampia offerta specifica per l'e-commerce e anche per il digital export da parte delle maggiori aziende di logistica.

Il ruolo della logistica nell'e-commerce è quindi enorme da un punto di vista sia strategico, perché guida le scelte e la fedeltà del cliente, sia operativo, perché tocca molte attività dell'azienda, influenzandone anche i costi.

## La Delivery & Return Policy

Le aziende che vendono con il proprio sito e-commerce, o anche con un marketplace, ma senza usare i propri magazzini e servizi logistici dovranno definire per ogni paese servito la Delivery Policy e la Return Policy che, poi, attueranno in parte internamente e in parte tramite i corrieri e gli altri partner logistici scelti (magazzini,

packaging, dogane,...).

Per le aziende che invece vendono tramite un marketplace e usano i propri magazzini e servizi logistici, la Delivery Policy e la Return Policy sarà quella del marketplace e le aziende merchant (coloro che vendono online, detti anche Seller) al più dovranno scegliere quali servizi attivare tra quelli messi a disposizione dal sistema logistico del marketplace.

La **Delivery Policy** disciplina la consegna effettiva al cliente e interessa principalmente i cosiddetti servizi del "last mile":

- in primis, il costo della consegna, ovvero, free delivery o un importo minimo per la free delivery;
- tempi di consegna/ritiro e opzioni messe a disposizione (consegna in 24 ore, in negozio, locker, ecc.);
- servizi a valore aggiunto connessi alla consegna/ritiro (ad esempio, consegna su appuntamento o in slot orari, avviso di consegna, ecc.).

La **Return Policy** interessa principalmente:

- la possibilità di fare o meno il reso (di norma obbligatorio negli acquisti B2C, ad eccezione di alcuni settori quali food & beverage, pharma e prodotti per la persona, prodotti con personalizzazione, e facoltativo nel B2B);
- i tempi entro i quali fare il reso (14 giorni di legge o 15 in quasi tutti i paesi del mondo) le prassi di mercato prevedono a seconda dei settori almeno 30 giorni o più;
- se e come il merchant facilità il reso, fino a renderlo gratuito (i costi di spedizione del reso sono a carico del cliente per legge, ma in molti settori è prassi offrire il reso gratuito).

Chiaramente **le politiche di delivery e di reso sono in parte imposte dalle prassi dei diversi mercati e-commerce geografici, nonché delle singole categorie merceologiche**. Ad esempio, nei settori che hanno alte quote on-line e sono quindi molto concorrenziali, come fashion e beauty,

è prassi dare delivery e reso gratuito in Italia, ma ancora di più nel resto d'Europa o negli USA. Vendere on-line in questi settori senza offrire delivery e reso gratuito non è sostanzialmente possibile. Vedremo nel paragrafo che segue le prassi logistiche di alcuni paesi e settori, ma ogni azienda deve trovare un proprio equilibrio con le leve della free delivery e del reso. Ad esempio, le aziende che introducono il reso gratuito dopo anni senza averlo offerto si vedono spesso aumentare in modo rilevante il numero di resi, ma il bilancio complessivo è spesso positivo grazie all'aumento delle vendite.

Oltre agli elementi base della Delivery e Return Policy, le aziende devono offrire opzioni di consegna e **servizi a valore aggiunto**. Servizi che in parte saranno offerti dal corriere o dal magazzino a seconda della tipologia di merce e delle occasioni di acquisto relative, devono essere considerati servizi quali ad esempio:

- servizi di consegna in posti diversi dalla casa come la consegna in ufficio, o la possibilità di modificare l'indirizzo di consegna dopo aver fatto l'ordine;
- servizi di consegna atti ad un successivo ritiro, come consegna in ufficio postale, in un parcel store (ad esempio, quelli offerti da grandi corrieri), in ufficio, in una rete di punti di ritiro, in un locker, ecc.;
- servizi per coordinare e ottimizzare il momento della consegna, quali il preavviso di consegna, slot orario, consegna su appuntamento, delivery on demand e tracking avanzato;
- servizi di pagamento alla consegna con carte, con contanti, con assegni, presso i punti di ritiro;
- servizi di installazione/montaggio, ritiro dell'usato, consegna al piano e similari;
- servizi per la consegna di voluminosi e pesanti;
- packaging premium o green;
- servizi di personalizzazione dell'imballaggio o altri servizi specifici per regalistica (ad esempio, l'inserimento di un messaggio personalizzato).



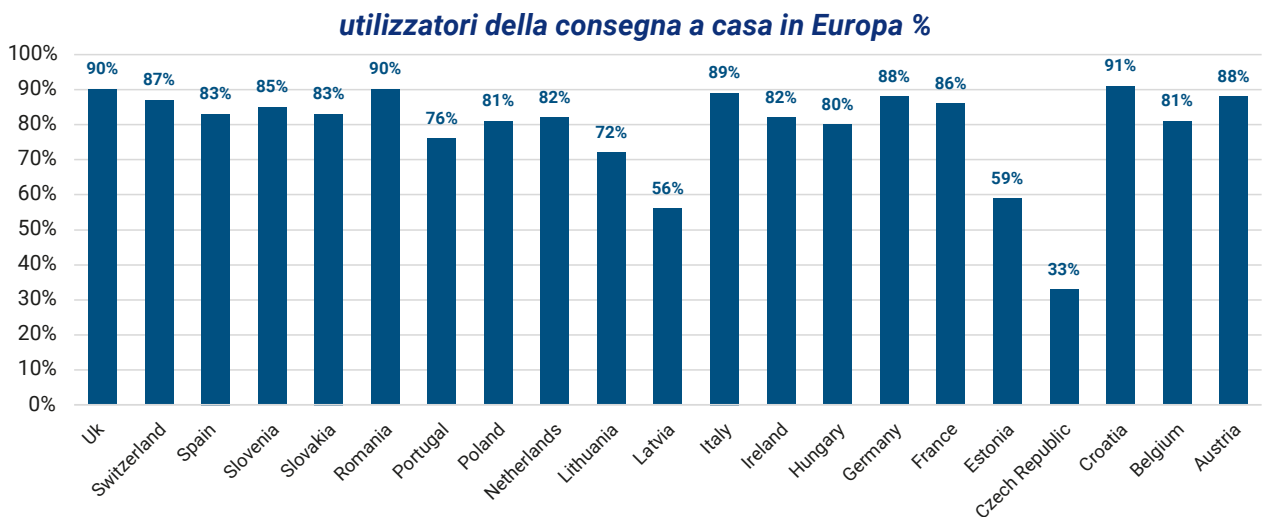
I corrieri continuano ad innovare e oggi sono disponibili i servizi più vari. Ad esempio, in molti paesi è possibile fare consegne B2C per prodotti di alto valore come orologi e gioielli con corrieri specializzati, sicuri e ben assicurati. In Germania è disponibile un servizio di consegna con il corriere che aspetta la prova vestito o scarpe per poi portare via direttamente i prodotti di taglia sbagliata e ridurre così anche i costi di ritiro dei resi. In Cina è possibile far consegnare regali con auto diplomatica e corriere in giacca e cravatta.

**La logistica e i suoi servizi sono quindi parte integrante dell'offerta di un sito e-commerce e ne costituiscono, insieme ai prodotti e prezzi, gli elementi chiave della customer value proposition dell'e-commerce.** La Delivery e Return Policy sono centrali anche nel definire la sostenibilità economica di un e-commerce o di un singolo paese di destinazione.

## I servizi di consegna e per il last mile nelle diverse aree geografiche

I paesi hanno sviluppato abitudini diverse per **la consegna e-commerce, seppure la consegna a casa è il servizio di delivery più usato in Italia, in Europa e nel mondo**, ed è utilizzato da circa l'80 - 95% degli e-shopper a seconda dei paesi.

**In Europa**, le differenze del mix di consegna sono molto diverse tra i paesi. Come si può vedere dall'immagine che segue, ci sono paesi con quote di utilizzatori di consegna a casa limitate al 50 - 60% come le repubbliche del Baltico o la Polonia, dove si sono imposte quote alte (anche del 50%) di consegne con i Parcel Locker (contenitori simili a cassette postali, siti nelle piazze, nei supermercati, ma anche nelle entrate dei grandi condomini). Soluzione, questa, che si sta diffondendo rapidamente in diversi paesi, apprezzata sia per la flessibilità offerta per l'acquirente sia per l'opportunità di razionalizzare i viaggi dei corrieri riducendo così l'impatto ambientale delle vendite online.



Fonte: DPDgroup E-shopper Barometer 2020

La consegna presso un ufficio postale è molto diffusa nei paesi dell'est Europa (20 - 40% di utilizzatori) e anche in Belgio. La consegna in un parcel store (ad esempio, quelli offerti da grandi corrieri) è un fenomeno molto francese dove è utilizzato da oltre il 50% degli e-shopper. La consegna nel negozio del retailer è invece una modalità che vale circa il 10 - 15% dell'e-commerce in tutti i paesi europei, ma chiaramente può essere offerta solo da quelle insegne che dispongono di reti proprie di negozi. Grandi insegne come Decathlon o Ikea hanno quote di e-commerce con ritiro in negozio di oltre il 30 - 40%.

Per i merchant senza proprie reti di negozi sono tuttavia disponibili reti di negozi indipendenti che offrono servizi di consegna e ritiro, spesso parte dell'offerta dei grandi operatori e corrieri. I Parcel Locker hanno quote enormi (fino al 50%) solo in alcuni paesi, mentre negli altri hanno quote del 1 - 7% ma sono in forte crescita e rispondono alle esigenze di un segmento specifico di clienti che si sposta regolarmente per lavoro (e quindi ha facilità a passare da un Locker) e al tempo stesso ha problemi di consegna a casa (casa non presidiata e mancanza di una portineria).

Gli **USA** sono un mercato molto competitivo per l'e-commerce e risultano il paese dove è più diffuso il free shipping e la consegna espresso in 24/48 ore. 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.

La Russia rientra nei mercati a maggiore propensione all'acquisto online crossborder ed è una nazione ad alta penetrazione di e-commerce, in particolare nelle principali aree metropolitane. In queste città gli

standard di consegna e logistica sono assolutamente paragonabili a quelli occidentali, mentre per le aree a minor densità i servizi logistici funzionano molto male. In Russia diversi marketplace offrono servizi logistici, ad esempio, *Ozon*, uno dei maggiori, offre un modello molto simile a quello di Amazon ed è quindi possibile consegnare presso i suoi magazzini la merce dato che poi saranno i suoi servizi logistici ad evadere gli ordini.

La **Cina** è il mercato e-commerce più grande, a maggior crescita ed il più attrattivo, ma è anche un mercato non facile. Le complessità del mercato cinese richiedono spesso l'utilizzo di un sito/marketplace ben consolidato per poter vendere i propri prodotti, ovvero di un marketplace come *Tmall*, *JD* o per il food *Yihaodian*, e richiede anche l'utilizzo di partner logistici locali con una forte tradizione e radicamento sul territorio. Consegnare in Cina non è facile e l'inefficienza logistica presenta una grande sfida per l'e-commerce, ma anche un'opportunità per le grandi compagnie locali come *Alibaba*, che hanno sviluppato propri sistemi logistici. *Alibaba* ha creato *Cainiao* per offrire logistica per l'e-commerce. *Cainiao* è una joint venture gestita da *Alibaba Group* e da altri otto retailers 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. Oltre a *Cainiao* in Cina sono presenti molti dei principali operatori logistici e spedizionieri internazionali e molti di questi gestiscono hub di smistamento anche nelle aree inter-doganali, dove le merci vengono sdoganate solo quando sono state consegnate ai clienti finali, ovvero dopo averle vendute on-line.

Gli europei, i cinesi, gli asiatici e gli americani sono abituati a consegne rapide, ma questo vale soprattutto per gli acquisti più ricorrenti e quotidiani (ad esempio, biancheria e street fashion, prodotti di consumo del FMCG (fast-moving consumer good), mentre per acquisti più importanti (ad esempio, fashion e lusso, enogastronomia di qualità, regalistica), o anche per

gli acquisti cross border, ovvero fatti su siti fuori dal paese e con merce che non è già nel paese al momento dell'acquisto, sono disposti ad aspettare anche diversi giorni o più. **La velocità e la delivery policy deve essere definita non solo analizzando con i propri corrieri le prassi locali, ma anche in relazione alla tipologia di merce e alle occasioni di acquisto sulle quali si vuole posizionarsi.**

Nel caso non si possa offrire una consegna rapida (24/48 ore) diventa ancora più fondamentale offrire al cliente un sistema chiaro di monitoraggio della lavorazione dell'ordine e della sua spedizione. Il cliente può essere disposto ad aspettare anche qualche giorno, ma vuole avere il "controllo" e non avere incertezze.

Le tante differenze di consegna e servizi nei diversi paesi possono essere gestite con relativa facilità da tutte le aziende sfruttando le competenze e i servizi dei corrieri e spedizionieri, nonché i servizi logistici dei marketplaces. Sono, infatti, questi partner che conoscono le caratteristiche di ogni paese e le loro diverse aree geografiche. I principali corrieri e spedizionieri sono in grado di offrire fino a più di dieci diverse modalità di consegna per i paesi più esigenti, dispongono tutti di un sistema di monitoraggio della delivery tramite la generazione di codici consegna che le aziende e-commerce comunicano ai loro clienti.

## La gestione dei resi e dei resi internazionali

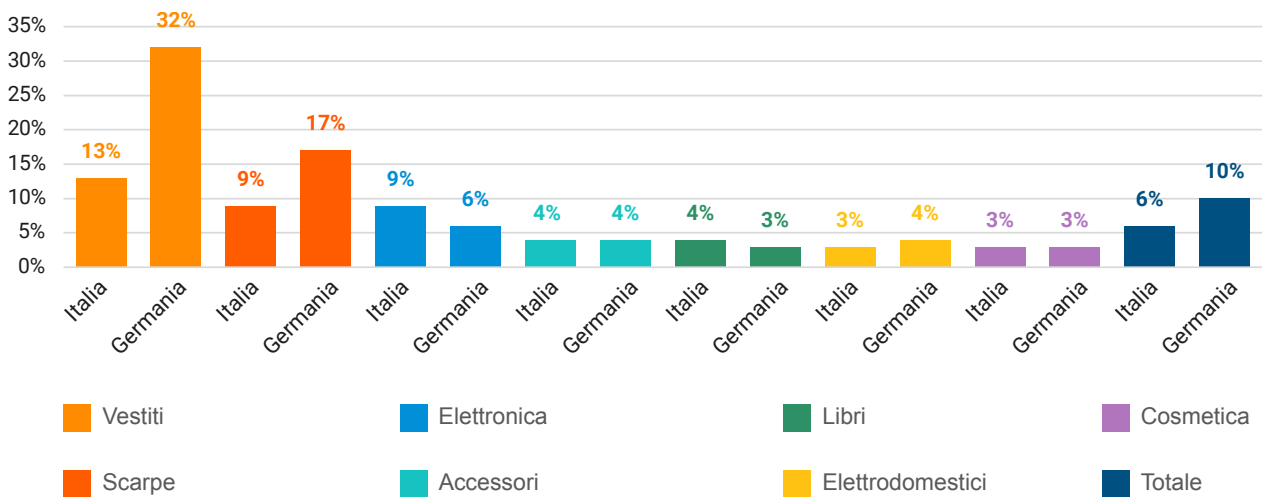
**Il diritto di reso incondizionato ed entro i 14 giorni dalla ricezione** è una caratteristica dell'e-commerce, termine che diventa di un numero maggiore di giorni fino a quasi un anno a seconda delle strategie commerciali. I clienti amano la possibilità di fare un reso, specie quando non sono certi che il prodotto possa andare bene, Tuttavia, restituire un prodotto è pur sempre fastidioso, un onere che il cliente preferirebbe evitare.

Il reso gratuito (quando i costi della spedizione del reso sono a carico del merchant) è molto apprezzato dai clienti, **genera fiducia** e trasmette serietà del venditore, ma è importante che il merchant sappia compensare il costo sostenuto utilizzandolo come parte integrante del proprio modello di vendita, come leva commerciale per aumentare le vendite. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, infatti, semplificare la procedura di restituzione favorisce l'incremento delle vendite e la riduzione dei resi: questo perché aumenta la fiducia del cliente nei confronti del brand.

**Il reso non è obbligatorio per tutti i prodotti** che potrebbero essere deteriorati da un ciclo di consegna e reso, o meglio, la cui qualità e integrità non può essere più garantita. Sono esclusi, quindi, il food & beverage, e il pharma. Nei prodotti per la cosmesi vige il diritto di reso, ma il prodotto non deve essere stato aperto o provato, ovvero fa fede il sigillo che deve essere integro. Il reso decade anche per prodotti con personalizzazione (anche piccole personalizzazioni, come una cifra su un abito) e nel B2B.

**Il reso può essere gestito e facilitato dal merchant in diversi modi:** estendendo il tempo disponibile, pagando i costi di trasporto, inviando un corriere a ritirare il reso, usando imballaggi ed etichette già predisposti per il reso, eliminando quindi la procedura sgradita al cliente di dover far domanda di reso per ricevere il numero di reso e l'etichetta che dovrà poi essere apposta sulla spedizione. 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, spesso il ricondizionamento della confezione e in una certa misura la messa in stato di non più vendibile per la merce danneggiata.

### Stima incidenza % media dei resi per alcune categorie merceologiche in Italia e in Germania



Fonte: elaborazione NETCOMM su dati Statista 2019

La quota di resi sul totale ordini varia in relazione al paese, alla categoria merceologica, al periodo dell'anno e alla politica dei resi offerta dal sito. La media italiana è di circa il 6,5% ma l'incidenza varia molto in funzione della categoria: è solo del 1,5% per l'elettronica e raggiunge il 14% nei vestiti e scarpe. Nel Regno Unito e in Germania la media è del 10%, ma per vestiti e scarpe è del 20%. Il Giappone si distingue per essere il paese più virtuoso in questo senso, registrando la minor incidenza di resi. Venendo invece ai periodi dell'anno, durante il periodo natalizio e durante le feste commerciali come il *Black Friday*, l'incidenza dei resi aumenta e per i merchant con return policy molto aggressive, in settori già ad alta incidenza dei resi, si arriva anche al 50% di resi. Un fenomeno emergente che all'estero, in particolare nel mercato inglese e americano, preoccupa i merchant è il fenomeno dei "serial returners", coloro che abitualmente acquistano più prodotti rispetto a quelli che vogliono tenere. I merchant più strutturati hanno creato liste dedicate per gestire questi clienti, applicando loro dei modelli di pricing dinamico per disincentivare tale comportamento d'acquisto.

**La "reverse logistics" che deve essere attivata per gestire un reso è complessa e costosa. In particolare, quando il prodotto è stato spedito in un'area extra EU** si saranno sostenuti costi alti di spedizione, e in diversi casi costi per dazi doganali o fiscali. La convenienza a riportare indietro la spedizione può essere molto bassa e quindi i merchant devono definire logiche alternative con i propri partner logistici. Ad esempio, per prodotti di basso importo, molti merchant lasciano il prodotto al cliente come omaggio. In altri casi, il prodotto è ritirato, ma non viene riportato nel magazzino in Italia per non sostenere costi e viene poi messo in vendita localmente su altri canali o anche sul canale delle promozioni del sito stesso. Alcuni corrieri hanno sviluppato servizi e canali d'acquisto locali specifici per gestire i resi dei loro clienti. 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 solo in quella nazione.

## La gestione del magazzino e degli ordini per l'e-commerce e il digital export

La gestione del magazzino e degli ordini per l'e-commerce e il digital export è diversa dalla gestione di magazzino e ordini per i canali tradizionali, quali i negozi o i magazzini di altre imprese. L'e-commerce presenta caratteristiche specifiche di velocità di lavorazione, dimensione degli ordini piccoli rispetto al B2B, altissima stagionalità con picchi di oltre x6 rispetto ai volumi di bassa stagionalità. E', inoltre, necessario gestire molti corrieri e spedizionieri diversi per le diverse destinazioni o tipologie di spedizioni.

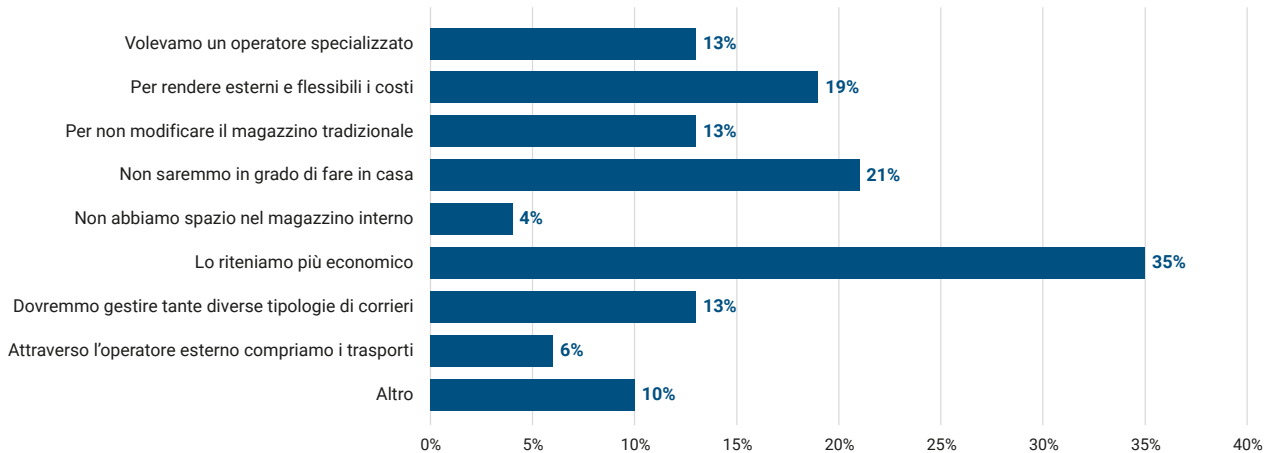
***L'azienda deve quindi decidere se gestire internamente il magazzino, attrezzando una specifica area, o se rivolgersi ad un operatore di logistica esterno*** con forte capacità e specificità per il canale e-commerce. Saper gestire bene e velocemente il magazzino e gli ordini è un fattore importante e differenziante. Le spedizioni saranno poi affidate ad un corriere e questi sono disponibili a tutti i venditori on-line, quindi i clienti ricevono spesso lo stesso servizio di spedizione sia che comprino da un sito o da un altro, mentre può essere molto diversa la velocità di lavorazione e inoltre delle spedizioni, la qualità della confezione e del packaging. Disporre sempre della merce, lavorare l'ordine e inoltrare velocemente le spedizioni ai corrieri non è banale.

L'e-commerce presenta un'elevata e crescente propensione all'outsourcing della logistica, non solo per gestire le spedizioni ma anche per gestire il magazzino e le attività connesse ad esso (intra-logistica). Da una ricerca *Netcomm* in collaborazione con *Bonprix* del 2021, circa il 15% delle aziende italiane che fanno e-commerce

utilizza un operatore esterno e questa propensione cresce al crescere della dimensione dell'azienda. Tale propensione aumenterà qualora le esigenze di velocizzare e ottimizzare i servizi di consegna richiederanno lo sviluppo di una rete di magazzini locali nei diversi paesi e loro principali aree. I grandi operatori della logistica hanno infatti già avviato lo sviluppo della loro rete di magazzini in tutti i principali paesi, proprio per poter offrire tempi complessivi di evasione ordini bassi.

Chi sceglie di gestire internamente il magazzino lo fa principalmente perché ritiene di avere volumi di spedizioni troppo basse per andare in outsourcing (44%), perché vuole valorizzare il magazzino e il personale interno (25%) o perché lo ritiene meno costoso che l'outsourcing (26%). Chi sceglie invece di gestire in outsourcing il magazzino per l'e-commerce lo fa perché ritiene che i costi complessivi siano inferiori (38%), giudizio che cresce al crescere della dimensione dell'impresa, ma anche perché ritiene l'azienda non in grado di gestire flussi e-commerce (25%) e per rendere flessibili ed esterni questi costi (19%).

### Motivi di scelta dell'outsourcing del magazzino



Fonte Netcomm 2021

Va evidenziato che usare un operatore esterno di magazzino può consentire anche alle aziende più piccole di accedere a tariffe di spedizioni particolarmente vantaggiose, usando i contratti quadro stabiliti dagli operatori logistici con i corrieri. Tali tariffe sono spesso inferiori a quelle che il singolo merchant riuscirebbe ad ottenere direttamente dai corrieri. Nel caso di merchant che intende spedire in tante nazioni diverse, questo beneficio può essere ancora maggiore.

**La necessità di spedire in tante nazioni diverse, in particolare extra EU, richiede inoltre un ufficio spedizioni competente e ben organizzato**, ovvero capace di gestire la produzione dei documenti necessari alle spedizioni nelle diverse aree doganali e fiscali, nonché scegliere le modalità migliori di spedizione. Anche in questo caso dei partner logistici e di spedizione possono essere fondamentali. Solo le aziende di grandi dimensioni possono pensare di avere internamente un ufficio spedizioni capace di gestire le consegne in tutto il mondo e con tipologia di spedizioni diverse, mentre i grandi operatori logistici ed anche i broker di servizi logistici sono in proprio organizzati per gestire queste procedure e questa varietà.

Un tema distinto è la gestione dei resi in magazzino. **Il magazzino dovrà definire una procedura di accettazione dei resi in arrivo e un processo di gestione molto articolato**: è necessario attrezzare uno o più banchi di lavorazione dei resi per fare un'ispezione e delle piccole lavorazioni ai prodotti ed alle loro confezioni. Questi banchi sono spesso dotati di una macchina fotografica per documentare eventuali danni ai prodotti resi e per gestire le successive pratiche con il cliente in caso di rifiuto e contestazione del reso, o per gestire la messa fuori vendita del prodotto. Da notare che, in molti casi, i retailer stringono appositi accordi per condividere i costi dei resi e quindi documentare i resi può servire anche a tal fine.

# MODELLI DI DIGITAL EXPORT E IMPLICAZIONI LOGISTICHE

## Il digital export indiretto o diretto

Le aziende possono valorizzare i mercati e-commerce esteri con diversi modelli di business e di vendita, diretta e indiretta, che hanno implicazioni molto diverse su quali capacità logistiche sviluppare. **Un primo modello di digital export è quello definito di "digital export indiretto"**, ovvero dove l'azienda italiana sviluppa partner e accordi distributivi con retailer on-line o multicanale per servire il canale e-commerce di quel retailer in quel paese. Questo digital export si può configurare come un accordo B2B senza implicazioni logistiche B2C particolari, mentre in altri casi il retailer locale chiede all'azienda italiana di gestire direttamente alcuni aspetti della filiera logistica, fino alla consegna diretta al cliente finale, ovvero una consegna in dropshipping.

Ad esempio, gli accordi Vendor con Amazon sono accordi in cui Amazon si pone come retailer che compra dall'azienda, ed è Amazon che vende e consegna la merce al cliente finale. A questi accordi accedono i grandi product brand, ma anche aziende di medie dimensioni o con forte specializzazione in categorie di prodotto attrattive per l'e-commerce. L'azienda affida tutto il ciclo dell'ordine e della logistica ad Amazon, seppure il contratto di fornitura ad Amazon prevede la condivisione di costi, come ad esempio per la gestione dei resi.

Il modello del digital export indiretto attraverso accordi con retailer locali per l'on-line in molti casi non consente di sviluppare un know-how proprio di logistica per l'e-commerce, ma è il modello di digital

export che registra i maggiori volumi del totale digital export italiano, in particolare proprio nei settori di punta del made in Italy.

Un altro modello è quello in cui un'azienda **vende direttamente all'estero tramite un marketplace che offre anche servizi logistici chiavi in mano**. È questo il tipico caso di vendita tramite un accesso Seller ad Amazon (è l'azienda che vende al cliente finale, tramite Amazon che intermedia la vendita e il pagamento) con merce affidata alla logistica di Amazon. Con questo modello, la merce potrà essere venduta e consegnata in tutta Europa da Amazon e beneficerà anche del servizio "Prime". I benefici in termini di visibilità sono alti e la logistica sarà, quindi, semplificata e limitata alla gestione dei momenti di rifornimento del magazzino di Amazon, che poi penserà a distribuire e stoccare la merce in diversi magazzini, secondo le previsioni di vendita gestirà il ciclo dell'ordine e la sua preparazione e spedizione. **In questo modello Amazon agisce sia da marketplace sia da partner chiavi in mano di logistica**. L'azienda potrà accedere facilmente a diversi mercati e le opportunità della logistica di Amazon (per approfondimenti, si veda paragrafo "La logistica di Amazon e dei marketplace"). È un modello di digital export diretto, ma l'azienda non avrà sviluppato molte capacità logistiche proprie e non sarà in grado di accedere e servire altri canali e-commerce.

Viceversa, le aziende che utilizzano anche canali e-commerce non dotati di servizi logistici, come il proprio sito e-commerce, ma anche marketplace quali eBay che non hanno un'offerta e gestione diretta di servizi logistici, dovranno sviluppare una capacità logistica nuova in diversi ambiti, anche se



poi operativamente saranno dei fornitori esterni a svolgere operativamente alcune di queste attività.

In particolare, dovranno:

- gestire bene la pianificazione della disponibilità della merce per consentire ai clienti on-line di poter comprare tutto l'anno ogni codice prodotto messo in vendita in quel paese;
- gestire un ciclo dell'ordine specifico per gli ordini e-commerce, con specificità per i diversi paesi, in particolare extra EU;
- gestire l'attività in un magazzino di pick & pack dell'ordine, adeguando il magazzino;
- gestire i rapporti commerciali e operativi con i corrieri, lo spedizioniere ed i servizi doganali (approfonditi nel capitolo "Aspetti doganali e fiscali connessi al digital export").

L'azienda che avrà sviluppato questo sistema logistico per servire direttamente i clienti finali, oltre a poter vendere con il proprio e-commerce, potrà accedere a tantissimi marketplaces o anche chiudere accordi distributivi con retailers on-line locali importanti, offrendo anche una vendita in dropshipping. La capacità logistica B2C è una competenza preziosa per l'e-commerce e per l'azienda e richiede non poco tempo per essere sviluppata. La scelta di vendere con un marketplace e affidare a questo tutto il ciclo logistico è sicuramente la scelta più facile e l'avvio più veloce, ma sono pochi i marketplace come Amazon che offrono anche servizi logistici chiavi in mano. Se si vogliono usare marketplace che non dispongono di servizi logistici diretti, in aree geografiche lontane, come Cina, paesi arabi o americani, bisogna affidarsi a partner logistici specifici con competenze ed esperienza specifica nel paese e in quel marketplace specifico.

## Il dropshipping

**La vendita in dropshipping.** Il modello della vendita in Dropshipping è un'opportunità, in particolare parlando di digital export, basti dire che negli USA oltre al 50% delle vendite on-line sono di prodotti con a monte un modello di dropshipping. Da Wikipedia "Per dropshipping o dropshipping, si intende un modello di vendita grazie al quale il venditore vende un prodotto ad un utente finale, senza possederlo materialmente nel proprio magazzino. Il venditore, effettuata la vendita, 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 della pubblicizzazione dei prodotti, senza le relative incombenze legate ai processi di imballaggio e spedizione che invece sono a cura del fornitore." Un'azienda dotata di una propria capacità logistica verso l'utente finale può accedere a tutti quei canali di vendita che affilano venditori o fornitori con il modello del dropshipping. In Italia, ePrice è stato uno dei primi player a usare il modello del dropshipping per affiliare seller/merchant che integrassero l'offerta diretta gestita da ePrice. In Francia, in quasi tutti i paesi del nord Europa, negli Stati Uniti, quasi tutti i grandi retailer e marketplace hanno canali di affiliazione in dropshipping.

**Offrire accordi commerciali e servire in dropshipping è un modo per valorizzare la capacità logistica B2C delle aziende che sanno vendere nei nuovi mercati digitali.** Grandi aziende di elettrodomestici, di scarpe sportive, di elettronica hanno sviluppato capacità e un'offerta in dropshipping per riuscire a servire centinaia, o migliaia di e-commerce e moltiplicare la propria presenza e offerta on-line, senza dover far sostenere costi a questi venditori. Il dropshipping è anche un universo di grandi piattaforme di fornitura in dropshipping alle quali gli e-commerce possono accedere con modalità più o meno selettive. Ad esempio, Amazon, ePrice, AliExpress, Oberlo, offrono un canale dropshipping dove un e-commerce si registra ed accede a milioni



di prodotti che può mettere in vendita sul proprio sito, quando poi il cliente finale avrà comprato sarà la centrale di dropshipping o il singolo fornitore a evadere e consegnare l'ordine per conto di quel sito e-commerce.

## La vendita e i marketplace cross border

**La vendita cross border.** Quando un turista cinese viene in Italia e compie un acquisto di un prodotto in un negozio, che poi porterà con sé in Cina, quel turista avrà fatto un acquisto crossborder. Lo stesso accade se quel cinese fa un acquisto su un sito e-commerce italiano o un acquisto su un marketplace di Hong Kong di un prodotto che al momento della vendita si trova in Italia, quella vendita si configura come una vendita crossborder. Quello che è rilevante del crossborder nell'e-commerce è che il prodotto venduto sarà conforme alle leggi italiane e non a quelle cinesi per quel che attiene il packaging e ogni altro aspetto. **Tramite la vendita crossborder si possono, quindi, mettere in vendita i propri prodotti in tutto il mondo,** salve specifiche restrizioni per categorie di prodotto con particolari normative.

La vendita crossborder è un fenomeno rilevante anche all'interno dell'Unione Europea o rimanendo in Europa. Quasi un quinto dell'e-commerce europeo è crossborder tra nazioni europee. Francia, Germania e Regno Unito, tre paesi già importanti per l'export italiano, rappresentano da soli oltre il 60% del mercato crossborder intracomunitario. I paesi con maggiore incidenza di e-shopper propensi all'acquisto online crossborder sono Austria, Irlanda, Belgio e Norvegia, Israele, Cina e Hong Kong, Singapore e Russia. Per contro, il Giappone risulta essere il mercato più propenso ad acquisti online di prodotti di provenienza domestica.

La crescente accessibilità a tecnologie digitali, gli sviluppi infrastrutturali e l'evoluzione legislativa hanno

dato una spinta agli acquisti online internazionali, tanto che, secondo un'indagine di *Statista*, la metà degli e-shoppers dichiara di aver acquistato online dall'estero. Nella classifica emergono anche i consumatori di provenienza mediorientale ed africana. Le principali motivazioni che avvicinano i consumatori agli acquisti online internazionali sono **l'accesso a prezzi più competitivi, a prodotti unici o a brand prestigiosi non disponibili nel loro mercato domestico.** Quest'ultimo driver è particolarmente rilevante nei settori del fashion (abbigliamento e calzature), elettronica di consumo e giocattoli. Tendenzialmente, i paesi geograficamente più piccoli o con un'offerta digitale più ristretta riscontrano una maggiore propensione alla ricerca di prodotti particolari o diversi nei mercati esteri, magari confinanti. Per gli altri mercati, l'attrattiva dell'offerta vantaggiosa spinge gli acquirenti a dare meno peso al fattore distanza.

Molti dei principali marketplace internazionali, in particolare extra EU, offrono servizi specifici per il crossborder. Quando la vendita crossborder è all'interno di una stessa area doganale o di libero scambio, la vendita crossborder non richiede particolari complessità. Un europeo è libero di comprare in qualsiasi paese europeo on-line senza dazi o altre implicazioni. Per il merchant l'unico aspetto da gestire è l'IVA (vedi capitolo "Gli aspetti doganali e fiscali del digital export").

**Quando la vendita crossborder è in aree extra UE è necessario comprendere le implicazioni e i servizi, ma soprattutto l'enorme opportunità per i prodotti italiani.** Prendiamo il caso di vendite con *Tmall*, il marketplace B2C leader in Cina, del gruppo *Alibaba*, rivolto ad un target medio e alto, dove sono presenti grandi brand e aziende di medie e piccole dimensioni. *Tmall* ha reso famoso il modello della vendita crossborder ideando diversi servizi che sono poi stati ripresi dai maggiori marketplace asiatici, medio orientali, sudamericani e africani. Questo, nonostante la piattaforma preveda dei contratti con i seller abbastanza impegnativi, come ad esempio l'utilizzo di *Alipay* con commissione dell'1%,

oltre che a una fee composta da un fisso annuale più commissioni di vendita. I cinesi possono accedere a *Tmall.com* dove i merchant possono vendere solo se hanno una licenza commerciale cinese e se la merce al momento della vendita è già nel territorio cinese. Accedere a *Tmall.com* richiede un certo impegno ed è anche necessario registrare e sdoganare la merce prima di averla venduta ad un consumatore cinese, quindi con un modello B2B di import tradizionale. L'azienda italiana può però accedere anche a *Tmall.hk*, ovvero *Tmall Global*, che ha sede a Hong Kong e che propone solo merce venduta in crossborder e quindi i seller che accedono a questo canale non dovranno avere una licenza commerciale cinese, né aver registrato i prodotti secondo le normative cinesi e aver sdoganato la merce prima della vendita. Il cliente di *Tmall.hk* ha piacere di cercare prodotti autentici: ha una certa garanzia che se l'azienda è italiana e il prodotto parte dall'Italia si tratta realmente di un made in Italy, ed è disposto ad aspettare anche due settimane per la consegna. Oggi in *Tmall.hk* ci sono centinaia di aziende italiane e altre sono in *Tmall.com*.

Esporre un prodotto su un marketplace con modalità crossborder richiede di prendere in considerazione diversi fattori, in buona parte gestiti e indirizzati dal marketplace stesso. Ad esempio, se la merce venduta ha un dazio doganale e un costo fiscale (tipicamente l'IVA di quel paese), il merchant dovrà decidere se mettere in vendita il prodotto incluso di questi costi, che poi il merchant evaderà tramite il marketplace stesso, o se mantenere il prezzo al netto di questi oneri lasciando al cliente la loro gestione. La buona prassi è quella di indicare un prezzo finito incluso di ogni onere, ma poi i merchant praticano politiche diverse e anche i marketplace mettono in evidenza questi aspetti nelle schede prodotto in modo diverso.

Marketplace come *Tmall* in Cina, *Rakuten* in Giappone, *Conga* e *Jumia* in Africa, *Souq* nei paesi del Golfo Arabo, *Lazada* in Indonesia, *Never* in Sud Corea, *Ozon* in Russia, offrono servizi per le vendite crossborder.

## I modelli logistici per il digital export

Gli e-shoppers 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 e per le diverse tipologie di acquisto. Nel caso di e-commerce di prodotto Made in Italy di alta gamma e con buoni margini è possibile spedire direttamente dall'Italia anche verso paesi lontani ed i clienti sono spesso disposti anche a consegne più lente. In questo caso, il valore del prodotto e del Brand e la tipologia di acquisto, dovranno giustificare i tempi di consegna alti. Un vestito importante, un regalo importante, un prodotto difficile da trovare con consegna in 24/48 ore nel proprio paese, sarà comprato crossborder e con tempi di consegna a volte molto maggiori. Per la maggior parte dei prodotti, in particolare quelli più di consumo, la velocità di consegna è però 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. Ad esempio, se la vendita è crossborder per il mercato cinese, il magazzino locale potrà essere in un'area extra doganale.

Per ogni mercato servito il merchant dovrà decidere, anche in relazione ai servizi offerti dal suo partner logistico e di spedizione, se:

- **spedire ogni singolo ordine dal magazzino centrale**, che si suppone in Italia (modello con flusso diretto), necessariamente con un corriere espresso;
- **spedire gruppi di ordini pronti alla consegna con modalità consolidata a collettame** verso un punto di transito (hub di smistamento), tipicamente il magazzino locale del proprio corriere/spedizioniere, dove saranno smistati e indirizzati (modello dei flussi consolidati). Il flusso consolidato sarà via aereo, nave o treno;

- **disporre di un magazzino nel paese di esportazione** (modello con magazzino in loco), magazzino che sarà poi rifornito via nave, treno o via aereo. Nel caso di Stati Uniti e Cina i magazzini potrebbero essere anche diversi per servire in tempi rapidi i diversi territori. Chiaramente per la gran parte delle aziende si intende un magazzino non proprio, ma di un partner logistico.

I tre modelli trovano la loro sostenibilità economica in relazione sia ai volumi destinati al paese, sia in relazione al valore unitario della merce rispetto al suo peso e volume. Prodotti con un costo limitato rispetto al peso o al volume richiedono necessariamente magazzini in loco, mentre prodotti particolarmente ricchi e leggeri possono sostenere anche flussi diretti verso la Cina o gli Stati Uniti. Ad esempio, è possibile spedire direttamente dall'Italia prodotti di vestiario e accessori che viaggiano in buste o pacchi di dimensioni limitate.

Oggi è possibile servire tutti i principali paesi europei con un unico magazzino, grazie alla velocità dei corrieri e dei servizi di delivery. Affidandosi ad un operatore logistico si potrà optare per stoccare i prodotti a maggiore rotazione anche in un secondo magazzino europeo. In Europa, la Germania ha un ruolo centrale nei servizi logistici per l'e-commerce sia in quanto baricentrica geograficamente, sia in quanto ha un e-commerce molto sviluppato (quattro volte quello italiano) e ha anche sviluppato molti operatori logistici specializzati in e-commerce. L'opportunità di utilizzare un magazzino estero come magazzino principale per le consegne e-commerce è da valutare anche in relazione alle semplificazioni fiscali e doganali che si possono ottenere. Ad esempio, spedire vino dall'Italia richiede la gestione delle accise specifiche, seppur oggi sono state semplificate per l'on-line. Spedendo dalla Germania tale complessità viene superata.

# GLI OPERATORI E I SERVIZI PER LA LOGISTICA PER L'E-COMMERCE

## I principali attori della logistica

L'ecosistema degli attori della logistica è molto ampio. Le imprese che fanno e-commerce possono rivolgersi ad operatori logistici di natura diversa. I corrieri, e in particolare **i corrieri espresso**, sono i protagonisti dell'e-commerce in quanto gestiscono la delivery e il "last mile" logistico a casa del cliente. I maggiori corrieri hanno tutti sviluppato un'offerta specifica per l'e-commerce e per il digital export nei principali paesi, dispongono di imballaggi appositi studiati per le diverse categorie di prodotto e di servizi doganali e magazzini in molte aree del mondo.

Un merchant può, però, aver bisogno di spedizioni anche diverse da quelle offerte dal corriere principale e dovrà attivare altri corrieri. Ad esempio, *misterworker.com*, un sito italiano B2B che vende attrezzi e utensili professionali alle fabbriche e officine di tutto il mondo, è in grado di spedire nei cinque continenti da un singolo cacciavite dal peso di 20 grammi a un martello pneumatico professionale dal peso di oltre cento chili, o un trabattello con in ingombro di tre metri. Si è quindi dotato di un rapporto e contratti con molti diversi corrieri, e i clienti hanno anche opzioni diverse per i tempi e modalità di consegna.

La scelta del corriere, o meglio dei corrieri dipende da tanti fattori. La dimensione media delle spedizioni, i volumi complessivi annui, le destinazioni principali i servizi a valore aggiunto desiderati (sia per aspetti doganali, sia per aspetti, ad esempio, di consegna o di gestione dei resi).

I grandi corrieri internazionali sono in grado di coprire tutte le destinazioni principali e offrire anche molti servizi

opzionali, ma sono meno competitivi per trasporti di grandi volumi o pesi. Le aziende più grandi, con uffici spedizioni organizzati, riescono a gestire rapporti con diversi corrieri locali, specializzati in specifiche aree geografiche.

Per le aziende che hanno affidato il magazzino ad un operatore di magazzino specializzato per l'e-commerce, spesso è disponibile un accordo quadro con i principali corrieri, mediato dall'operatore logistico di magazzino. Tale soluzione permette in molti casi di accedere a tariffe più competitive rispetto a quelle ottenibili direttamente dai corrieri.

L'azienda che intende fare digital export può rivolgersi anche ad un **broker o ad uno spedizioniere** indipendente, ovvero un operatore capace di ottimizzare le diverse spedizioni e destinazioni, disponendo di rapporti e servizi di ritiro con decine di corrieri e trasportatori. Anche utilizzando un **operatore di magazzino** (detti anche operatori logistici o di intralogistica) specializzato in e-commerce si può accedere in modo semplificato a tanti e diversi servizi di trasporto e corrieri.

Esistono, inoltre, nuovi aggregatori e marketplace dove è possibile acquistare servizi di spedizione. Ad esempio, *Sendabox* e *Quaplà* sono due operatori specifici per gestire spedizioni e-commerce accedendo a corrieri e tariffe sempre ottimizzate con sistemi di tracciamento evoluti e multi-corriere.

Vi sono poi i **rappresentanti doganali**, che operano in nome dell'azienda nelle dogane dei diversi paesi e buona parte degli operatori logistici, corrieri, broker e spedizionieri offrono anche questo servizio per le dogane dei principali paesi.

## La logistica di Amazon e dei marketplace

Alcuni 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 vendere in Europa attraverso i diversi marketplace *Amazon* con un unico account e 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 beneficeranno del servizio *Prime* di *Amazon*, appariranno nella scheda prodotto con la dicitura "Spedito da: *Amazon*", che nelle versioni inglesi corrisponde alla sigla "FBA: Fulfillment by *Amazon*". Il servizio *Prime* di *Amazon* garantisce all'utente la consegna entro un giorno e l'eventuale reso gratuito, a fronte di un abbonamento annuale. Tale servizio risulta ormai familiare agli acquirenti e ne facilita l'acquisto. Inoltre, i prodotti che usano i servizi logistici di *Amazon* vengono privilegiati dal motore di ricerca interno al marketplace. I servizi di *Amazon Logistics* sono utilizzabili anche dai merchant che non vendono attraverso il marketplace *Amazon*, hanno però costi più alti e non possono accedere al servizio *Prime*.

Qualora il merchant venda tramite *Amazon* in più di uno dei cinque marketplace europei (*Amazon.co.uk*, *Amazon.de*, *Amazon.fr*, *Amazon.it* e *Amazon.es*), vi sono dei servizi specifici per ottimizzare la velocità di consegna nei diversi paesi e città. Il merchant italiano consegnerà la merce ad un unico magazzino in Italia, e poi sarà l'ufficio centrale di *Amazon* che proporrà o muoverà in autonomia le merci tra i diversi magazzini in Europa, in funzione delle performance di vendita e delle visite che il merchant otterrà dai diversi paesi per quel prodotto.

*Amazon* offre servizi logistici anche per vendere negli Stati Uniti, ma per accedere al mercato USA è necessaria una registrazione diversa da quella che si

può fare con *Amazon.it* e che consente di accedere solo al mercato italiano ed europeo.

Molto importante sarà definire la soglia di giacenza di ogni prodotto presso il magazzino di *Amazon*, sotto alla quale sarà necessario fare una nuova fornitura, ovvero il punto di riordino di ogni SKU (codice prodotto). Tramite i report di *Amazon* sarà possibile ricevere alcune indicazioni, che diventeranno sempre più attendibili via via che quel prodotto avrà una storia di vendita.

L'utilizzo della logistica di *Amazon*, come di altri fornitori di servizi di magazzino e spedizione, è regolamentato da un sistema tariffario articolato che prevede tariffe per la logistica in entrata nel magazzino (una tassa per operazione di accettazione, una per bancale in entrata, una per prodotto letto otticamente, ecc.), tariffe per lo stoccaggio (tariffa al mese per metro cubo occupato), tariffe per la preparazione degli ordini (con una tassa fissa e una in funzione del numero di articoli) e tariffe per la spedizione in Italia o in altri paesi. Le tariffe sono accessibili al seguente link:

[https://services.amazon.it/servizi/logistica-di-amazon/caratteristiche-e-vantaggi.html?ref=asit\\_fba\\_fnav](https://services.amazon.it/servizi/logistica-di-amazon/caratteristiche-e-vantaggi.html?ref=asit_fba_fnav)

Le tariffe di *Amazon* logistica possono risultare in linea con quelle di altri concorrenti, ma sono fortemente caratterizzate da un costo per lo stoccaggio non incentivante, ovvero i merchant non dovranno usare i magazzini di *Amazon* per stoccare la merce ma solo come magazzino di transito per gli ordini provenienti e gestiti da *Amazon* stessa, da rifornire spesso, anche settimanalmente. Altri operatori, hanno logiche diverse e offrono spazi di stoccaggio delle scorte a costi meno alti, ovvero offrono un servizio di magazzino conto terzi vero e proprio, con aree a bassi costi per prodotti a bassa rotazione. La logistica di *Amazon*, invece, penalizza i prodotti che non vendono e le aziende hanno spesso convenienza a ritirarli dai magazzini di *Amazon*. Da notare che in moltissimi casi nella tariffa per la spedizione offerta dai corrieri o dagli operatori logistici è compreso il servizio di *Customer*

Care per il supporto alla delivery, nella lingua del paese di destinazione.

Solo una parte dei marketplace leader offrono servizi logistici. Alcuni come *eBay* non offrono servizi logistici e non indicano partner di riferimento, altri come i marketplace di *Alibaba* in Cina (*Alibaba.com*, *Tmall.com*, ecc.) non hanno un'offerta logistica diretta ma indicano dei partner accreditati, che hanno quindi già ampie connessioni con il sistema e i flussi di ordini provenienti da quel marketplace. Molti marketplace, inoltre, dove la logistica e la delivery è a carico del merchant svolgono un ruolo di controllo sui tempi e sulla qualità della consegna, ovvero monitorano tramite i clienti che i merchants siano in grado di rispettare i tempi di consegna che hanno dichiarato nella scheda seller. Amazon e molti altri inviano lettere di richiamo ai merchants che non rispettano i tempi di consegna, mentre alcuni marketplaces asiatici applicano multe ai merchant in relazione ai ritardi di consegna.

Si deve prestare attenzione al fatto che la vendita di un prodotto che poi non risulta a magazzino, con conseguenti disagi per il cliente, è oggetto importante di controllo da parte dei marketplace. L'ufficio logistica deve quindi gestire nel migliore dei modi la disponibilità dei prodotti sul marketplace, levandoli dalla vendita (rimane la scheda prodotto, ma senza prezzo o con la scritta non disponibile). Per le aziende che intendono lavorare con tanti prodotti con i marketplaces è importante fare una piccola integrazione tra il gestionale aziendale con il dato di disponibilità e il marketplace, tramite gli appositi plugin che i marketplaces mettono a disposizione a pagamento.

Nel caso in cui l'azienda italiana abbia stretto un accordo distributivo con un retailer on-line, ma sia l'azienda stessa a spedire al cliente finale, quindi con un modello in dropshipping, il rispetto dei tempi e standard di consegna diventa vincolante e molto importante. Nel caso di dropshipping è l'azienda locale a vendere online e ad assumersi la responsabilità del rapporto con il

cliente e pretende, quindi, maggiormente la disponibilità della merce, la qualità e tempi della consegna.

I marketplaces hanno una quota di mercato nell'e-commerce che a seconda dei paesi è tra il 35% e il 70%. Quelli che hanno sviluppato una propria logistica, ne hanno fatto un punto di forza e sono da considerare come il riferimento e lo standard di quel paese, nonché come gli attori che più innovano nella delivery. Ad esempio, *Amazon* offre consegne super rapide, ma anche consegne presso una rete di locker o di negozi convenzionati. Negli Stati Uniti, *Amazon* ha lanciato il programma *The Hub*, un'offerta di parcel delivery locker da posizionare all'ingresso di condomini e palazzi uffici. I locker di *Amazon Hub* (armadi elettronici a scomparti, dove è possibile ritirare il proprio acquisto digitando un codice personale e pagando con carta di credito) non saranno a disposizione solo delle vendite e quindi delle consegne fatte da Amazon, ma saranno a disposizione di tutti i merchant. 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. Ma non sono solo i marketplaces o i grandi retailers ad innovare la logistica per l'e-commerce, oggi i Delivery Services, quali *Glovo*, si sono evoluti in piattaforme non solo per il cibo pronto da mangiare, ma per qualsiasi categoria merceologica con consegna entro 20 minuti. Sono i delivery services i nuovi sfidanti dei marketplaces. Il fenomeno è esploso in tutto il mondo e ora anche in Italia. Tramite il sito di un delivery services si accede a negozi di ogni genere, dalla farmacia al supermercato, ma la vera novità è che i product Brand e i retailers stanno aprendo appositi negozi cittadini senza però avere vetrine, solo per poter accedere ai delivery services e poter servire i clienti in pochi minuti. La nuova sfida logistica è quindi già chiara, seppure per ora limitata ad alcune categorie merceologiche e nelle città maggiori, la consegna passa da 24/48 a 20/40 minuti.



# IL PACKAGING PER L'E-COMMERCE E IL DIGITAL EXPORT

Il packaging finalizzato al trasporto (detto *packaging terziario*) ha un ruolo molto importante nell'e-commerce, sia dal punto di vista funzionale che comunicativo. ***Per il merchant, infatti, rappresenta l'unico punto di contatto fisico con il cliente nel processo di acquisto, un'opportunità per comunicare con il consumatore, consolidare la percezione del brand e differenziarsi così dalla concorrenza.*** Tra gli elementi dell'imballaggio che vengono apprezzati maggiormente dagli e-shopper, contribuendo a dare un valore aggiunto al prodotto finito, dal punto di vista funzionale sono: la sua idoneità a proteggere i prodotti da danni e furti, la facilità di apertura, lo smaltimento o il riutilizzo per il cliente finale, nonché la possibilità di riutilizzarlo per il reso eventuale. Il packaging contribuisce, inoltre, a comunicare il posizionamento e i valori dell'impresa in termini di qualità dei prodotti e di sensibilità all'ambiente. L'imballaggio contribuisce perfino a suscitare emozioni nel cliente, che spesso trova emozione nell'aprire il pacco come se si trattasse di un regalo. Le principali nuove tendenze sul packaging e conseguenti opportunità emergenti per i merchants e gli operatori logistici, sono sempre più l'utilizzo di materiali green, la facilità di riutilizzo o di riciclo e l'antiefrazione. Altre nuove tendenze rappresentano un plus aggiuntivo come la personalizzazione, la disponibilità di soluzioni premium per regalistica e simili, o sistemi di riempimento a domanda. In particolare, ben l'80% degli e-shopper considera l'ecosostenibilità un valore aggiunto. *Netcomm* (2020) ha realizzato una Guida contenente otto comportamenti che le imprese e-commerce dovrebbero adottare per manifestare il loro impegno ambientale:

- verificare sempre l'applicazione della Direttiva Europea sugli imballaggi e sui rifiuti d'imballaggio;
- verificare sempre l'applicazione di tutte le normative per la sicurezza connesse al packaging;
- utilizzare imballaggi facilmente riciclabili, eco-sostenibili, rinnovabili e riutilizzabili;
- utilizzare imballaggi riutilizzabili per il reso della merce (dove applicabile);
- sensibilizzare i produttori nel progettare i prodotti e i loro imballaggi per l'e-commerce;
- sensibilizzare e coinvolgere i clienti nell'ottimizzazione del packaging;
- utilizzare i partner logistici e di trasporto più opportuni ai fini della sostenibilità ambientale;
- ottimizzare il consumo di imballaggi e attivare un processo di miglioramento continuo.

Il profilo degli e-shopper coincide con il profilo dei segmenti della popolazione più attenti agli aspetti ambientali. Nei Paesi europei la sensibilità verso tematiche ecosostenibili è ancor più marcata rispetto all'Italia, ed acquisisce sempre maggiore rilevanza anche in Asia. Per questo motivo l'attenzione ai temi ambientali è e sarà sempre più un aspetto cruciale per le imprese che si affacciano all'export digitale.

## GLI ASPETTI DOGANALI E FISCALI CONNESSI AL DIGITAL EXPORT

La vendita on-line all'estero richiede la gestione di diversi aspetti quali: la gestione dell'IVA, dei documenti ed eventuali dazi doganali e dei certificati di prodotto. Nelle vendite intracomunitarie, quindi verso i paesi UE, è necessario gestire solamente l'IVA, ma la normativa in essere è in fase di modifica. Attualmente, le vendite online dall'Italia verso i paesi dell'UE vedono la gestione dell'IVA in Italia, se sotto una soglia massima di fatturato annuo e-commerce per singola azienda prevista nello Stato estero (in media 20/50.000 €), oltre questa somma è necessario nominare un rappresentante fiscale o identificarsi direttamente nello Stato estero per liquidare l'IVA e presentare le dichiarazioni periodiche. Gli attori economici italiani che intendono porre in essere operazioni intracomunitarie, anche di commercio elettronico, fruendo del regime IVA applicabile, devono iscriversi presso il registro VIES (VAT International Exchange System). Dal luglio 2021 la soglia minima per non avere rappresentanza fiscale in un paese europeo sarà ridotta, ma le procedure di gestione IVA saranno semplificate e on-line.

Nel caso di vendita verso paesi extra UE, l'IVA non è mai imponibile in Italia, ma eventualmente nel paese di destinazione. Per l'IVA fuori dall' UE si applica la disciplina generale prevista per le esportazioni, o dove disponibile specificatamente per le vendite on-line. È verosimile che nello Stato di destinazione si applichi l'IVA oppure altre imposte indirette. Le tasse locali sui consumi sono dovute dal destinatario, quindi dal compratore on-line, ma spesso i destinatari stessi non sono al corrente delle aliquote previste nel loro paese. Chiaramente i merchant più corretti dovranno rendere evidente al proprio cliente, prima di un acquisto crossborder, la presenza e il valore di eventuali oneri nonché, nella migliore delle ipotesi, associare al prezzo

del prodotto gli oneri e farsi carico del loro versamento. Su questo tema ogni paese ha abitudini diverse da parte dei compratori. In tutti i paesi sono previsti dei limiti massimi per cittadino per gli acquisti crossborder e i grandi marketplaces, come ad esempio *Tmall* in Cina, tengono i conti degli acquisti crossborder dei loro clienti.

Nelle operazioni commerciali di digital export, una delle voci di maggior rilevanza e di cui tenere conto è quella relativa ai dazi doganali. I dazi sono tributi, normalmente espressi in percentuale del valore delle merci, che colpiscono i prodotti all'atto della loro immissione nel territorio doganale dello Stato destinatario e che devono essere pagati presso l'ufficio della dogana, dove entra la merce. Le incombenze doganali sono solitamente a carico del compratore, ma come per l'IVA può accadere nell'e-commerce che sia il venditore a sostenere i costi e gli adempimenti relativi allo sdoganamento del prodotto. Nelle vendite crossborder è buona prassi indicare se il prezzo include i dazi doganali o meno, e nel caso specificare il valore del dazio doganale. Il dazio può costituire una variabile rilevante del prezzo della merce (5 - 15%) che deve essere sempre comunicato all'altra parte. Vi sono poi molti casi in cui il cliente finale compra senza aver incluso nel prezzo i dazi doganali e fiscali, e senza versarli lui tramite il sito di acquisto o altre soluzioni, ovvero assumendosi il rischio che poi la merce venga bloccata in dogana e il cliente riceva un avviso che deve pagare una somma se vuole riscattare la sua spedizione in dogana. La capacità di controllo nelle dogane, sia in ambito domestico che crossborder, di tutte le regolamentazioni e normative nei vari settori (fiscale, doganale, logistico) è relativamente bassa e questo apre al rischio di movimentare merci in



modalità non corrette, a volte addirittura illegali.

Per verificare i dazi doganali si può usare:

- Per l'UK si può utilizzare il sito <https://www.gov.uk/trade-tariff>;
- per verificare gli oneri doganali, si può utilizzare il sito della dogana americana: <https://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm> e quello italiano <https://www.adm.gov.it/portale/dogane> ;
- per la Russia si può consultare Federal Custom Service <http://eng.customs.ru/> ;
- per gli Stati Uniti si possono consultare *U.S. Customs and Border Protection* (<https://www.cbp.gov/>) mentre per i prodotti food, anche al fine di verificare le normative sul prodotto, si può consultare *U.S. Food and Drug Administration*: <https://www.fda.gov/> ;
- per la Cina si può consultare il sito di *China Customs E-to-China* <http://www.e-to-china.com/> un sito creato appositamente per facilitare la comprensione di ogni aspetto in merito all'export verso la Cina. Si può consultare anche *China Inspection and Quarantine* <https://www.aqsiq.net/ciq.htm>
- nel caso di Hong Kong si può utilizzare *Import Control and Food Safety Guidelines*: [http://www.cfs.gov.hk/english/import/import\\_icfsg\\_09.html](http://www.cfs.gov.hk/english/import/import_icfsg_09.html) e *HK Customs and Excise Department*: <https://www.customs.gov.hk/en/home/index.html>

Vi sono poi le normative locali inerenti ai trasporti di alcune tipologie di merci. Ad esempio, cibo e alcuni prodotti della cosmesi hanno normative specifiche di trasporto e di export diverse da paese e paese. Alcune merci devono viaggiare con certificati di origini o di garanzia, altre in alcuni paesi non possono viaggiare in aereo.

Gestire questa complessità oggi non è più difficile, ma bisogna dotarsi dei partner opportuni. **Corrieri e operatori logistici sono esperti e organizzati per**

**gestire le normative inerenti ai trasporti, le necessità documentali accompagnatorie e gli aspetti doganali**, operando in molti casi anche da rappresentanti doganali per i loro clienti presso le dogane principali. **Gli aspetti fiscali, quali la gestione dell'IVA o l'emissione di fatture internazionali, sono invece materia da commercialisti** ed oggi esistono studi e servizi online specializzati in tema di e-commerce che coprono ambiti quali il digital export, ma anche aspetti quali la compliance e la gestione della privacy.

# I COSTI DELLA LOGISTICA PER L'E-COMMERCE E IL DIGITAL EXPORT

La logistica è, insieme al marketing, una delle voci di costo più rilevanti nell'e-commerce. Le componenti di costo della logistica maggiori sono:

- i costi di preparazione delle spedizioni, compresi gli imballaggi;
- i costi di consegna al cliente;
- i costi complessivi dei resi (trasporto, ispezione, ricondizionamento, quota messa a non più vendibile);
- i dazi doganali per le consegne in alcuni paesi extra UE.

**L'incidenza della logistica nell'e-commerce internazionale difficilmente è inferiore al 15% del valore del venduto**, ma le differenze a seconda delle categorie merceologiche sono molte. Prodotti leggeri e a prezzo alto possono avere un'incidenza dei costi logistici del 5 - 15%, ad esempio orologi e la cosmesi di qualità. Per categorie voluminose o pesanti, con prezzi molto bassi, o dove l'incidenza dei resi è altissima, i costi possono essere fino a il 25 - 30% del valore venduto.

Per raggiungere una dimensione dell'ordine medio tale da sostenere il costo di spedizione, il merchant dovrà mettere in atto politiche commerciali e di packaging idonee. Non basta definire un valore di acquisto oltre al quale il cliente ottiene il free delivery. Ad esempio, se si vende olio di oliva on-line nel nord Europa non è pensabile di vendere una singola bottiglia, né offrire la free delivery che non sarebbe sostenibile economicamente, non è pensabile che l'utente paghi 8 – 10 € di spedizione per una bottiglia da 15 €. L'utente allora cercherà di unire più bottiglie o altri prodotti per raggiungere l'importo della free

delivery, ma molti si perderanno lungo la strada e alla fine non compreranno. Il merchant potrà, quindi, usare politiche diverse, ad esempio: mettendo in vendita solo confezioni da tre bottiglie, ma con un contributo trasporto molto minore o gratuito, specie in relazione al prezzo degli articoli proposti; possono essere offerti formati famiglia per valorizzare l'effetto scorta che l'e-commerce consente in modo agevole; possono essere proposte formule in abbonamento con consegne programmate ogni due mesi. Ogni merchant deve trovare un giusto compromesso e cercare di ridurre l'impatto del trasporto sia sul proprio conto economico e sia per il cliente, anche rendendolo meno evidente e già incluso nei costi dei prodotti. Il contributo di trasporto non è gradito dai clienti, ma non sempre è possibile offrire free delivery su ordini piccoli. I grandi marketplaces hanno volumi altissimi di ordini e un alto tasso di riacquisto, questo consente loro di praticare sempre la free delivery, evadendo anche una quota di ordini in perdita alla luce del loro pessimo rapporto valore consegna/costo trasporto, ma nella media complessiva raggiungere un equilibrio economico.

Un altro elemento che dev'essere ben calibrato nella **gestione dei costi è il reso**: in assenza di un'adeguata valutazione, i suoi effetti sul bilancio economico dell'e-commerce possono essere devastanti. Basti pensare che il costo di trasporto dei resi in molti paesi cresce più velocemente dell'e-commerce stesso. Per molti prodotti i costi di gestione dei resi sono tali da rendere antieconomica la gestione e la rimessa a stock del reso stesso. Il tema dei resi desta preoccupazioni non solo sul fronte della sostenibilità economica, ma anche sotto il profilo ambientale, sia in termini di CO2 e sia di rifiuti.

L'incremento dei volumi dell'e-commerce può portare ad una mitigazione dell'impatto economico ed ambientale dei resi adottando alcune strategie. Per esempio, lo sviluppo delle consegne in abbonamento accresce la frequenza di consegna nei centri abitati, portando ad una diminuzione dei costi unitari di ritiro dei resi dalla casa del cliente. Rimangono però invariate altre voci di costo quali accettazione e gestione del reso in magazzino, il successivo controllo e ricondizionamento. Le aziende più attente alla sostenibilità si sono organizzate per valorizzare la quota di resi non ricondizionabili, destinandoli a canali di utilità sociale.

I merchants dovranno, quindi, mettere in atto politiche finalizzate a ottimizzare l'impatto dei costi logistici, in particolare per le vendite internazionali, tra queste:

- evitare resi per acquisti sbagliati da parte del cliente, agendo su schede prodotto ben fatte, customer care, mail di conferma ordine, ecc;
- non praticare politiche sui resi troppo incentivanti, seppur in linea con le prassi del mercato specifico prodotto/paese;
- trovare un modo per gestire i resi crossborder nei diversi paesi al fine di evitare costi alti e oneri per il rientro (offerte speciali, rivendita in canali secondari, ecc.);
- pilotare il più possibile la dimensione minima degli ordini e la soglia di free delivery, seppur in linea con le prassi del mercato prodotto/paese specifico;
- pilotare il più possibile la dimensione media degli ordini (prodotti suggeriti, formati famiglia, abbinamenti, ecc.), al fine di raggiungere uno scontrino medio capace di sostenere i costi logistici;
- ottimizzare la dimensione e il peso/volume (rapporto tra volume e peso, secondo le tabelle dei diversi corrieri) delle spedizioni più frequenti, secondo le soglie di costo dei corrieri;
- usare corrieri diversi per le diverse destinazioni e

tipologie spedizioni, in relazione a costi e specificità degli operatori.

I costi logistici risultano particolarmente alti quando si avvia il canale e-commerce in quanto le tante voci e le attività connesse ai costi logistici non sono state ancora ottimizzate e i volumi sono bassi. Le tariffe dei corrieri, inoltre, cambiano e non di poco in relazione ai volumi di spedizione dei merchant, quindi le aziende con bassi volumi sono penalizzate. Migliorando continuamente ogni aspetto dell'e-commerce e della sua logistica per cercare di trovare gli equilibri economici, si iniziano anche a fare volumi, ottenere tariffe migliori e si cerca il giusto equilibrio dei costi complessivi logistici.

# CONCLUSIONI

Lo straordinario momento che stiamo vivendo, causato dall'avvento della pandemia da Coronavirus ed il conseguente lockdown, ha ridisegnato le abitudini e le modalità di consumo del futuro: sempre più persone infatti ridurranno gli spostamenti e acquisteranno da casa, potendo scegliere con facilità gli articoli desiderati e avendo a disposizione molteplici opzioni di pagamento.

Rispetto al passato, la fiducia dei consumatori verso lo shopping online è aumentata costantemente e ciò ha favorito la crescita esponenziale dell'intero mercato dell'e-commerce. Gli acquisti non sono solo aumentati, ma hanno interessato un maggior numero di categorie merceologiche. Ai classici articoli comprati sulle grandi piattaforme si sono affiancati i generi alimentari ed i prodotti per la casa, e le consegne a domicilio sono ormai diventate una consuetudine. I consumatori sono più abituati alla possibilità di fare acquisti in qualsiasi momento e da qualsiasi canale e le aziende dovranno necessariamente investire per integrare tutti i canali di vendita. Il mobile, inoltre, sta assumendo un ruolo sempre più centrale nei processi di acquisto.

Un momento, questo, che ha dimostrato quanto sia importante per le aziende saper intercettare e creare nuove abitudini d'acquisto. I consumatori sono più abituati alla possibilità di fare acquisti in qualsiasi momento e da qualsiasi canale e le aziende dovranno necessariamente investire per integrare tutti i canali di vendita. Nell'era dell'e-commerce la capacità di offrire servizi di consegna e servizi di ritiro efficienti e rapidi, è uno dei principali territori competitivi sul quale si stanno giocando le sfide dell'e-commerce ed il packaging è coinvolto in questa rivoluzione.

Gli europei, i cinesi e gli asiatici, così come gli americani, sono ormai tutti abituati a consegne rapide, ma questo vale soprattutto per gli acquisti più ricorrenti e quotidiani, mentre per acquisti importanti o anche per gli acquisti cross border, sono disposti ad aspettare anche diversi giorni, o più. Le tante differenze di consegna e servizi nei diversi paesi possono essere gestite con relativa facilità da tutte le aziende sfruttando le competenze e i servizi dei corrieri e spedizionieri, nonché i servizi logistici dei marketplace. Sono infatti questi partner che conoscono le caratteristiche di ogni paese, ma anche delle sue diverse aree geografiche.

L'attenzione verso la sostenibilità ambientale ha incrementato in modo significativo la domanda di prodotti ecologici ed influisce sulle vendite online. I consumatori risultano essere condizionati dalle preoccupazioni ambientali e acquistano con maggiore facilità da aziende che osservano pratiche rispettose dell'ambiente e offrono servizi a impatto zero.

Visto il boom degli acquisti online, il packaging sarà utilizzato sempre di più come veicolo dei brand e delle storie che i brand vorranno raccontare, aumentandone il valore.

Mentre gli operatori dell'e-commerce si sforzano di stare al passo con la forte crescita ed evoluzione della domanda, emerge un panorama che, seppur instabile, suggerisce alcune conseguenze a lungo termine che la pandemia avrà sul settore dell'e-commerce globale. Il limitato accesso ai negozi tradizionali ha accelerato lo sviluppo del commercio digitale in tutto il mondo, anticipandone i trend di tre-cinque anni.

Il 70% dei consumatori dichiara di voler mantenere le nuove abitudini di acquisto anche dopo la pandemia e il 90% intende ripetere gli acquisti in negozi online che erano prima sconosciuti. È però fondamentale che brand, retailers e operatori logistici si impegnino a garantire esperienze d'acquisto positive per gli utenti finali, continuando inoltre ad investire per garantire servizi sempre più sostenibili e nuove condizioni di consegna.

# GLOSSARIO

# GLOSSARIO

**Compliance:** Conformità a determinate norme, regole o standard.

**Free Shipping:** Spedizione gratuita.

**Last Mile:** Termine utilizzato in ambito logistico per descrivere la fase finale del processo di consegna, fino al cliente. Si tratta della parte più complessa da gestire nell'ambito della logistica per l'e-commerce, in particolare per la razionalizzazione dei costi, lo sviluppo di servizi di tracking avanzato e di infrastrutture adeguate.

**Plugin:** Programma non autonomo che interagisce con un altro programma (in questo caso il marketplace o il gestionale aziendale) per ampliarne o estenderne le funzionalità originarie. Ad esempio si inserisce sul proprio sito la finestra con il tracking ordini del proprio corriere, tramite un plugin (Wikipedia)

**Reverse Logistics:** La logistica di ritorno movimentata i prodotti dalla loro naturale destinazione finale a ritroso nella catena di distribuzione fino al produttore iniziale o ad un nuovo soggetto o luogo della catena originaria o di un altro network, con lo scopo di riguadagnare valore da prodotti che hanno esaurito il loro ciclo di vita. Sono esempi di attività di logistica di ritorno il recupero e la raccolta dei resi, il trasporto, la ricezione e lo smaltimento del ritorno. (Wikipedia)

**Value Proposition:** Promessa di valore per il cliente, il quale si aspetta di riceverla a seguito di un acquisto. Creare una proposta di valore fa parte della strategia aziendale e può essere applicata a singoli prodotti o servizi, come anche ad un'intera organizzazione. (Wikipedia)

**SKU:** Single Keeping Unit, ovvero, singolo articolo gestito a magazzino. Si usa nella logistica e-commerce per indicare la quantità di referenze, o codici articolo

Link utili:

<https://www.aiolog.it/>

<https://www.assologistica.it/>

<https://www.trasportoeuropa.it/>

<https://www.logisticamanagement.it/it/>



---

[www.ice.it](http://www.ice.it)  
[www.export.gov.it](http://www.export.gov.it)

Italian Trade Agency  [@ITAttradeagency](#)   
ITA-Italian Trade Agency  [@itatradeagency](#) 