



CAMERA DI  
COMMERCIO  
MILANO



---

# La piccola-media distribuzione e l'evoluzione tecnologica: possibili scenari evolutivi nel rapporto con la clientela

Febbraio 2014

## Indice

<b>1</b>	<b>Executive Summary</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Introduzione</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Contesto economico e dinamiche di trasformazione: il retail a livello globale, il ruolo dell'e-commerce e la situazione italiana</b> .....	<b>12</b>
3.1	Il retail nei principali Paesi.....	13
3.1.1	Stati Uniti d'America .....	13
3.1.2	Europa .....	14
3.1.2.1	<i>Germania</i> .....	14
3.1.2.2	<i>Francia</i> .....	15
3.1.2.3	<i>Regno Unito</i> .....	16
3.1.2.4	<i>Spagna</i> .....	17
3.1.3	Cina.....	18
3.1.4	Paesi emergenti.....	19
3.1.4.1	<i>Brasile</i> .....	19
3.1.4.2	<i>Russia</i> .....	20
3.1.4.3	<i>India</i> .....	21
3.1.5	Le nuove dinamiche di acquisto a livello globale: e-commerce.....	22
3.2	Il settore retail in Italia .....	25
3.2.1	Composizione e trend (2005-2012).....	25
3.2.2	Superficie di vendita (2005-2012) .....	26
3.2.3	Specializzazione merceologica (2009-2012).....	27
3.3	L'andamento delle vendite del commercio al dettaglio .....	29
3.4	Le nuove dinamiche di acquisto in Italia: e-commerce.....	30
3.5	Il settore retail in Lombardia .....	31
3.5.1	Composizione e trend (2005-2012).....	31
3.5.2	Superficie di vendita (2005-2012) .....	32

3.5.3	Specializzazione merceologica (2009-2012).....	32
3.6	Il settore retail a Milano .....	34
3.6.1	Composizione e trend (2009-2012).....	34
3.6.2	Specializzazione merceologica (2009-2012).....	36
<b>4</b>	<b>Attori e bisogni .....</b>	<b>39</b>
4.1	Cliente.....	39
4.2	Negoziante.....	40
<b>5</b>	<b>Contesto tecnologico e dinamiche di trasformazione .....</b>	<b>41</b>
5.1	Tecnologie per la fase di pre-vendita .....	42
5.2	Tecnologie per il negozio.....	43
5.3	Tecnologie per la fase di post-vendita .....	44
5.4	Tecnologie di virtualizzazione del negozio .....	44
<b>6</b>	<b>Possibili scenari evolutivi favoriti dalle tecnologie digitali per la piccola-media distribuzione a Milano .....</b>	<b>46</b>
6.1	Pre-Acquisto .....	48
6.1.1	Promozioni .....	48
6.1.2	Digital Information .....	49
6.2	Store .....	50
6.2.1	Customer Experience .....	50
6.2.2	Virtual Store .....	51
6.2.3	Negoziato digitale di quartiere .....	51
6.3	Post-Acquisto.....	52
6.3.1	Customer Relationship .....	52
6.3.2	Logistica.....	53
6.4	Supporto agli esercizi .....	53
6.5	Possibile approccio per integrazione con E015.....	54

6.6	Esempi di possibili integrazioni .....	56
<b>7</b>	<b>Conclusioni .....</b>	<b>62</b>

## Figure

Figura 1 – <i>Evoluzione del mercato globale del retail (miliardi di US\$ e ripartizione % per macro-area nel 2012)</i> .....	12
Figura 2 – <i>Evoluzione del mercato del retail in USA (miliardi di US\$)</i> .....	13
Figura 3 – <i>Tasso di variazione annuale % delle vendite settore retail in valuta locale per i Paesi 5-UE ...</i> .....	14
Figura 4 – <i>Evoluzione del mercato del retail in Germania (miliardi di €)</i> .....	15
Figura 5 – <i>Evoluzione del mercato del retail in Francia (miliardi di €)</i> .....	16
Figura 6 – <i>Evoluzione del mercato del retail nel Regno Unito (miliardi di £)</i> .....	17
Figura 7 – <i>Evoluzione del mercato del retail in Spagna (miliardi di €)</i> .....	17
Figura 8 – <i>Evoluzione del mercato del retail in Cina (miliardi di US\$)</i> .....	19
Figura 9 – <i>Evoluzione del mercato del retail in Brasile (miliardi di US\$)</i> .....	20
Figura 10 – <i>Evoluzione del mercato del retail in Russia (miliardi di US\$)</i> .....	21
Figura 11 – <i>Quota dei principali Paesi a livello globale nel settore delle vendite online (% su totale vendite online a valore).</i> .....	22
Figura 12 – <i>Top 5 Paesi per vendite annuali attraverso e-commerce (miliardi US\$)</i> .....	23
Figura 13 – <i>Spesa media pro-capite per utente su portali e-commerce – 2012 (valori in US\$)</i> .....	23
Figura 14 – <i>Utenti che effettuano acquisti online – milioni di utenti per i principali Paesi</i> .....	24
Figura 15 – <i>Numerosità esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa</i> .....	25
Figura 16 – <i>Distribuzione geografica esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa</i> .....	26
Figura 17 – <i>Distribuzione esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa per superficie di vendita</i> .....	27
Figura 18 – <i>Distribuzione esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa per merceologia</i> .....	28

Figura 19 – <i>Andamento delle vendite al dettaglio in Italia (2009-2012)</i> .....	29
Figura 20 – <i>Numerosità esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa</i> .....	31
Figura 21 – <i>Distribuzione esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa per superficie di vendita</i> .....	32
Figura 22 – <i>Distribuzione esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa per merceologia</i> .....	33
Figura 23 – <i>Numerosità esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa</i> .....	34
Figura 24 – <i>Distribuzione esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa per merceologia</i> .....	36
Figura 25 – <i>Principali esercizi specializzati con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa</i> .....	38
Figura 26 – <i>Fasi dell’esperienza di acquisto</i> .....	41
Figura 27 – <i>Idee generate durante il Visual Innovation Storming</i> .....	46
Figura 28 – <i>Classificazione delle idee svolta durante il Visual Innovation Storming</i> .....	47
Figura 29 – <i>Caratteristiche principali dell’ecosistema digitale E015</i> .....	54
Figura 30 – <i>Possibile approccio all’integrazione nell’ecosistema digitale E015</i> .....	55
Figura 31 – <i>Integrazione in E015 per negozi con diverso grado di maturità tecnologica</i> .....	56
Figura 32 – <i>Possibile integrazione in E015: scenario base</i> .....	57
Figura 33 – <i>Possibile integrazione in E015: scenario evoluto</i> .....	58
Figura 34 – <i>Integrazione in E015: scenario “mash-up”</i> .....	59
Figura 35 – <i>“AroundMI” concept: definizione della lista della spesa</i> .....	60
Figura 36 – <i>“AroundMI” concept: scelta dei negozi dove acquistare i differenti prodotti</i> .....	60
Figura 37 – <i>“AroundMI” concept: percorso per raggiungere tutti i negozi interessati dalla spesa</i> .....	61

## 1 Executive Summary

Nel corso del 2013 CEFRIEL e NetConsulting hanno condotto un'analisi per Camera di Commercio di Milano finalizzata ad ideare innovazioni tecnologiche che potessero supportare i bisogni e gli attori del commercio al dettaglio (esercenti da un lato e clienti dall'altro) nelle varie fasi del processo di compra-vendita. La ricerca, denominata "La piccola-media distribuzione e l'evoluzione tecnologica: possibili scenari evolutivi nel rapporto con la clientela", ha, metodologicamente, seguito un percorso di analisi che è partito dal contesto economico e dalle dinamiche di trasformazione del retail a livello globale, per poi concentrarsi su una contestualizzazione nella realtà italiana, lombarda, e più nello specifico in quella milanese. Una volta consapevoli dei trend di mercato in atto nel retail, l'attività si è poi concretizzata nel proporre e valutare un'ampia gamma di nuove idee e concept a supporto del processo di vendita.

Il mercato mondiale del retail ha registrato una crescita modesta nel periodo compreso tra il 2010 e il 2012, ad un tasso medio annuo di circa l'8%.

Il valore globale del mercato nel 2012 è stato di circa 12.600 miliardi US\$, concentrati per poco meno del 50% tra Nord America (USA + Canada) ed Europa, aree che stanno registrando i minori tassi di crescita (se non di contrazione), a discapito di altri mercati, come Cina ed India, in forte espansione.

Uno dei driver principali all'espansione del mercato retail a livello globale è rappresentato dall'acquisto dei prodotti online. Il settore dell'e-commerce ha registrato una crescita nel 2012 di circa il 20% su base annua, raggiungendo un valore complessivo di circa 1.000 miliardi di US\$. Anche in questo caso il mercato principale è quello del Nord America, ma l'Asia Pacifico è la macro-regione che registra i tassi di crescita maggiori: nel 2012 il mercato delle vendite online è in quell'area cresciuto del 33%. L'Europa Occidentale rappresenta il terzo mercato per l'e-commerce, con un totale della spesa online per l'acquisto di prodotti di circa 280 miliardi US\$.

A livello italiano, l'andamento delle vendite del commercio al dettaglio negli ultimi anni mostra un andamento di progressivo e costante calo sia per i beni non alimentari che per quelli alimentari, seppur questi ultimi mostrino trend di decrescita meno marcati. La relativa tenuta delle vendite di prodotti alimentari è dovuta al fatto che da una parte la domanda di beni alimentari risulta tradizionalmente meno esposta alla crisi rispetto ad altri prodotti, e dall'altra al fatto che le abitudini dei consumatori si sono indirizzate con maggiore attenzione verso comportamenti di acquisto più attenti alle promozioni e al rapporto qualità/prezzo, con una conseguenza diretta sulla tenuta del tessuto complessivo del commercio.

Anche in Italia, come a livello globale, un segmento d'offerta che continua a registrare un andamento in costante crescita è rappresentato dall'eCommerce B2C. A differenza dei mercati più maturi, come quello statunitense, dove le vendite e-commerce pesano per il 10% sul totale delle vendite retail, in Italia l'incidenza è compresa tra l'1% e il 3%.

L'analisi dei dati di trend sul numero degli esercizi commerciali, rilevati dall'Osservatorio Nazionale sul commercio, evidenzia a partire dal 2012 una sensibile inversione di tendenza rispetto a quanto rilevato a fine 2011, con un numero complessivo di esercizi (superiore alle 770.000 unità) tornato ai

livelli del 2009, con un calo in soli 6 mesi di oltre 5.100 unità, ovvero in media 30 chiusure al giorno, in modo omogeneo su tutto il territorio nazionale, senza quindi una prevalenza di territorialità ma con rilevanti differenze se si analizzano le chiusure a livello di dimensioni e di merceologica.

Analizzando le superfici di punti vendita, appare evidente un trend che mostra una progressiva apertura di punti vendita di media e grande superficie, appartenenti alla grande distribuzione organizzata, a discapito degli esercizi con una superficie di vendita inferiore ai 400 mq che, dopo anni di sostanziale stabilità, sono quelli che stanno registrando una lenta ma costante flessione.

Dal punto di vista merceologico il trend 2009-2012 indica una dinamica positiva nei segmenti più legati al mondo informatico e telecomunicazioni, distribuzione di carburante (liberalizzazione) e negozi dedicati ad articoli medicali e ortopedici (+5,2%). Dal lato opposto si trovano segmenti che complessivamente registrano una contrazione, come punti vendita relativi ai prodotti tessili e di biancheria (-9,4%) e negozi di mobili (-4,4%) e ferramenta (-1,9%), ma anche edicole, librerie ed altri negozi dedicati ad articoli culturali e sportivi (-1,4%).

Focalizzando l'attenzione sull'area territoriale di Milano e provincia (che complessivamente conta circa il 25% del totale degli esercizi della Lombardia) i dati della Camera di Commercio di Milano mostrano come a fine 2012 il numero degli esercizi commerciali attivi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa era pari a 21.772, con un calo rispetto al 2011 dello 0,8 %, con una performance maggiore (maggiore tenuta) rispetto alla media nazionale.

Dopo un biennio durante il quale il settore del commercio a Milano e provincia aveva mostrato una sostanziale stabilità, addirittura orientata alla crescita, nel 2012 il saldo tra aziende iscritte e cessate è tornato ad essere negativo e pari a -172, mostrando, quindi, un turnover superiore alla soglia fisiologica del 5% rilevato nel periodo in esame.

Tra il 2009 e il 2012, il numero degli esercizi non specializzati è aumentato dell'1,3%, in controtendenza rispetto alla media complessiva del -1,2% e corrispondente ad un saldo positivo pari a 31 unità. La disponibilità di un'offerta ampia e riconducibile a diverse tipologie di prodotto consente a questo tipo di punti vendita di attirare diverse categorie di consumatori, con esigenze e disponibilità di spesa variegata, e quindi di risentire meno di altri esercizi delle situazioni di difficoltà economica.

A livello invece di esercizi specializzati (che complessivamente rappresentano poco meno del 90% del totale esercizi) cala sensibilmente il numero di esercizi destinati alla vendita di carne, frutta e verdura, e soprattutto pane/dolciumi, che risentono anche della sempre maggiore concorrenza della grande distribuzione organizzata non specializzata. Al contrario, incrementa il numero di negozi destinati alla vendita di bevande, tabacchi e monopoli oltre che pesci, crostacei e molluschi, per una serie di motivi così riassumibili:

- bevande, tabacchi e monopoli, oltre che pesci, crostacei e molluschi sono da sempre veicolati prevalentemente da punti vendita specializzati che risentono, quindi, meno della concorrenza esercitata da negozi non specializzati;

- le componenti tabacchi e monopoli di Stato, per quanto riguarda soprattutto lotterie e scommesse, rappresentano generi di conforto generalmente anticiclici, i cui consumi in situazioni di crisi economica appaiono spesso in controtendenza positiva;
- bevande, pesci, crostacei e molluschi sono prevalentemente acquistati da utenti con un'elevata disponibilità di spesa;
- l'andamento del numero di esercizi dedicati alla vendita di tabacchi e monopoli è inoltre riconducibile all'evoluzione di molti punti vendita di questo tipo verso centri servizi dove oltre alla possibilità di giocare gli utenti hanno l'opportunità di saldare bollette e pagare multe.

I restanti segmenti merceologici sono caratterizzati dalle dinamiche dei punti vendita in calo. È in particolare il numero di esercizi attivi nel segmento tessile, ferramenta, mobili e altri prodotti per uso domestico ad aver fatto registrare la contrazione più intensa, pari al -7,6%. Seguono le edicole, librerie e altri negozi di articoli culturali, sportivi e ricreativi, con una riduzione del 3%, e altri negozi specializzati calati in numero dello 0,9%. Il risultato appare in linea con la crisi dei consumi che ha influenzato, in particolar modo, l'acquisto di tutti gli articoli che si configurano come non essenziali.

È evidente, quindi, come, all'interno di questo contesto di difficoltà generalizzata, sia importante per le realtà operanti nel settore individuare nuove modalità di interazione con i propri clienti, al fine di creare nuovi servizi ed esperienze d'uso, ed attrarre consumatori potenziali. In questo percorso le tecnologie digitali possono giocare un ruolo chiave. La finalità ultima del progetto è stata proprio l'ideazione di una serie di concept innovativi che, sfruttando le nuove tecnologie digitali, potessero supportare la piccola-media distribuzione in questo percorso.

Come primo passo nella ideazione dei nuovi concept, il team di lavoro ha analizzato i bisogni di negoziante e cliente, che sono i due attori principali nel processo di compra-vendita. Negoziante è generalmente colui che possiede o gestisce il negozio. Nel progetto per negoziante è da intendersi, in senso più lato, chi si interfaccia con il cliente. Cliente è invece colui che compra un bene o un servizio da un negoziante.

Con riferimento agli attori coinvolti nel processo di compra-vendita e alle dinamiche inerenti all'interazione tra negoziante e cliente, è stato possibile individuare una serie di attività che abitualmente vengono eseguite durante l'intero processo e che possono essere innovate grazie alle tecnologie digitali. In particolare, l'esperienza di acquisto di un utente può essere suddivisa in 3 fasi distinte:

- pre-vendita;
- in negozio;
- post-vendita;

Ognuna di queste fasi rappresenta un momento diverso, per il negoziante, durante il quale coinvolgere, attrarre e soddisfare il cliente.

Durante la fase di pre-vendita, che inizia quando il cliente non è ancora arrivato al negozio, si identificano attività quali:

- fornire informazioni sui prodotti;
- pianificare lo shopping;
- attrarre l'attenzione del cliente affinché raggiunga il negozio e vi entri.

A seguito della fase di pre-vendita, il cliente visiterà un negozio ed il negoziante a questo punto potrà fornire ulteriori servizi a supporto della vendita come:

- fornire ulteriori informazioni sui prodotti;
- supportare nella selezione del prodotto;
- la prova del prodotto (reale o virtuale);
- metodi di pagamento alternativi;
- intrattenimento per trattenere il cliente dentro il negozio.

Durante l'ultima fase dell'interazione con il cliente, post-vendita, il negoziante può coinvolgere ancora il cliente attraverso l'erogazione di servizi quali:

- assistenza post-vendita;
- mantenimento della relazione con il cliente;
- educazione all'uso dei prodotti;
- offerte promozionali dedicate al cliente;
- favorire la condivisione dell'esperienza di acquisto ed uso del prodotto con amici ed altri clienti.

A supporto di ognuna di queste attività sono state descritte una serie di soluzioni tecnologiche digitali più o meno evolute che stanno prendendo piede a livello nazionale ed internazionale.

Sulla base dei bisogni raccolti per negoziante e cliente e dei trend economici e di evoluzione tecnologica descritti, il team di progetto, mediante un processo strutturato e proprietario denominato «Visual Innovation Storming», ha generato diverse idee volte a portare innovazione nel processo di compra-vendita.

Sono state generate circa una trentina di idee/concept innovativi. Per una loro più facile valutazione e descrizione, le idee sono state organizzate in differenti categorie, secondo le macro-fasi del processo di compra-vendita precedentemente descritte: pre-acquisto, negozio, post-acquisto. Per ogni idea/concept è stata data una descrizione e l'arco temporale di riferimento stimato necessario

per il suo sviluppo e messa in opera, in termini di breve (6 mesi), medio (1 anno) o lungo (2 anni) periodo.

Infine, per facilitare l'implementazione delle idee, è stata valutata una possibile integrazione all'interno dell'ecosistema digitale E015. E015 Digital Ecosystem è un ambiente digitale di cooperazione aperto, competitivo, non discriminatorio e concorrenziale per lo sviluppo di applicazioni software integrate. Esso è realizzato all'interno delle iniziative per l'evento Expo Milano 2015. Il progetto E015 Digital Ecosystem si basa sulla cooperazione dei soggetti partecipanti: gli aderenti all'ecosistema concordano di adottare un modello di riferimento tecnologico per la condivisione dei propri dati/servizi e per arricchire l'offerta di applicativi agli utenti finali. Expo Milano 2015 mette a disposizione le soluzioni tecnologiche a supporto del progetto rendendo la piattaforma accessibile ai soggetti aderenti. CEFRIEL è uno dei promotori di E015, insieme con la CCIAA, nonché il coordinatore tecnico-scientifico dell'iniziativa.

Il possibile approccio potrebbe prevedere che la Camera di Commercio di Milano ed i singoli negozi, integrandosi nell'ecosistema digitale E015, mettano a disposizione una serie di informazioni (es. anagrafica negozi, catalogo prodotti, posizione fisica negozi, magazzino, etc). Sulla base delle informazioni messe a disposizione, si possono sviluppare le applicazioni che, "consumando" queste informazioni, implementano i concept ideati all'interno del progetto.

Fondamentale per l'integrazione nell'ecosistema digitale risulta il supporto ai negozi, soprattutto a quelli medio-piccoli. È possibile identificare diversi livelli di «maturità tecnologica» che caratterizzano il grado di digitalizzazione dei negozi del territorio. Meno un negozio è "maturo tecnologicamente", più importante è il supporto da parte di un attore terzo necessario per l'integrazione del negozio nell'ecosistema digitale.

Oltre all'utilizzo delle informazioni fornite dagli attori principali di questa ricerca (Camera di Commercio di Milano e piccola-media distribuzione), l'ecosistema digitale mette a disposizione anche le informazioni proposte dagli altri attori che partecipano a E015. Tali informazioni consentono di sviluppare applicazioni ancora più ricche ed utili per l'utente finale, come il concept "AroundMI" sviluppato all'interno di questo progetto. In fondo, è proprio questa possibilità di usare fonti informative messe a disposizione da attori differenti in applicazioni integrate il grosso punto di forza dell'ecosistema digitale.

## 2 Introduzione

Nel corso del 2013, CEFRIEL e NetConsulting hanno condotto un'analisi per Camera di Commercio di Milano finalizzata ad individuare innovazioni tecnologiche che potessero supportare i bisogni e gli attori del commercio al dettaglio (esercenti da un lato e clienti dall'altro) nelle varie fasi del processo di compra-vendita. La ricerca, denominata "La piccola-media distribuzione e l'evoluzione tecnologica: possibili scenari evolutivi nel rapporto con la clientela", ha, metodologicamente, seguito un percorso di analisi che è partito dal contesto economico e dalle dinamiche di trasformazione del retail a livello globale, per poi concentrarsi su una contestualizzazione nella realtà italiana, lombarda, e più nello specifico in quella milanese. Una volta consapevoli dei trend di mercato e di quelli tecnologici in atto nel retail, l'attività si è poi concretizzata nel proporre e valutare un'ampia gamma di nuove idee e concept a supporto del processo di compra-vendita per la piccola-media distribuzione.

Il presente documento, che è il risultato di tale ricerca, è strutturato in quattro capitoli principali.

Dopo il presente capitolo di introduzione, nel secondo capitolo si prendono in esame il contesto economico e le dinamiche di trasformazione per il retail a livello globale, il ruolo dell'e-commerce e la situazione italiana.

A seguire, è presentato un capitolo relativo agli attori coinvolti nel processo di compra-vendita nel settore retail, accompagnati da un elenco di bisogni identificati per ogni attore.

Il documento prosegue con un capitolo contenente l'analisi del contesto tecnologico in ambito retail e delle dinamiche di trasformazione a livello mondiale favorite dalle nuove tecnologie. Sono analizzate una serie di tecnologie di interesse per il mondo retail, associandole ad una delle tre fasi individuate nell'esperienza di compra-vendita tra cliente e negoziante (pre-vendita, in negozio, post-vendita).

Il documento descrive quindi, in un apposito capitolo, una serie di idee e concept innovativi sviluppati per essere un sostegno alla piccola e media distribuzione, in particolare in questo momento di difficoltà congiunturale. Sulla base dei bisogni di negozianti e clienti, sono descritte le varie possibili idee e concept di innovazione. Le idee sono classificate in tre categorie principali (pre-acquisto, negozio, post-acquisto) e per ognuna viene valutato l'impatto temporale necessario alla sua realizzazione e messa in opera, che dà una idea della complessità implementativa stimata.

Il capitolo analizza quindi possibili strategie di integrazione delle idee innovative generate con l'ecosistema digitale E015, sviluppato nell'ambito delle iniziative per Expo 2015 e di cui CEFRIEL è uno dei promotori, insieme con la Camera di Commercio di Milano, nonché il coordinatore tecnico-scientifico.

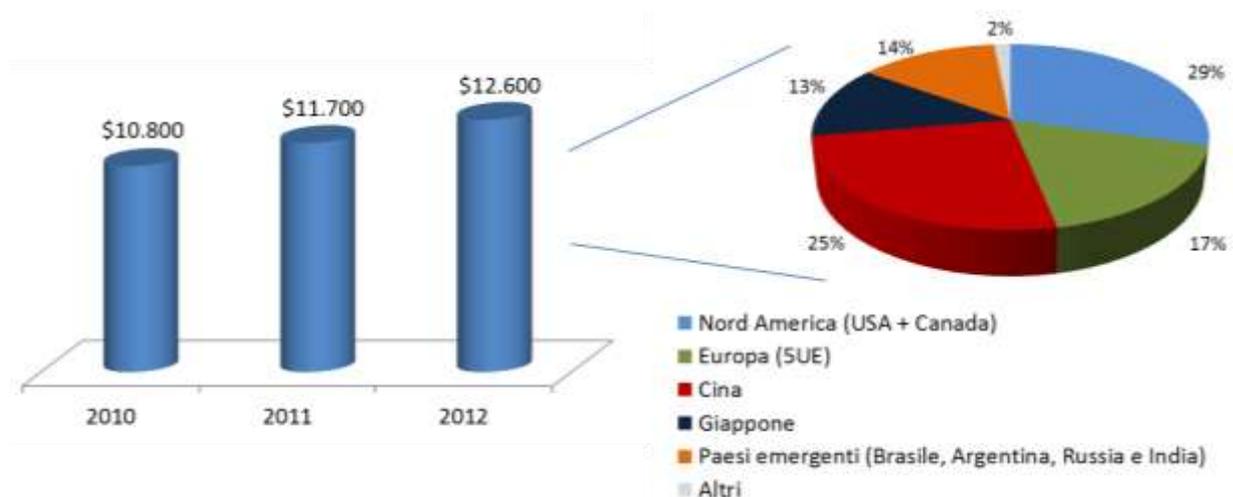
### 3 Contesto economico e dinamiche di trasformazione: il retail a livello globale, il ruolo dell'e-commerce e la situazione italiana

Il mercato mondiale del retail ha registrato una crescita modesta nel periodo compreso tra il 2010 e il 2012, ad un tasso medio annuo di circa l'8%. Il valore globale del mercato nel 2012 è di circa 12.600 miliardi US\$. Il settore del retail a livello globale comprende 6 macro segmenti distinti:

- I. tessile, accessori e luxury goods (che comprende abbigliamento uomo, donna, bambino, calzature, orologi e gioielli);
- II. segmento prodotti alimentari e drogheria (che include cibo, bevande, tabacco, la cura della casa e la cura personale);
- III. componenti elettrici e settore dell'elettronica (che comprende apparecchiature audiovisive, telecomunicazioni fisse e mobili, attrezzature, computer e periferiche, elettrodomestici, attrezzature fotografiche e console giochi);
- IV. segmento casa e giardino (che comprende tappeti e rivestimenti per pavimenti, mobili domestici, prodotti da giardino);
- V. segmento media (che comprende libri, giornali, cartoleria, musica registrata e video);
- VI. sport & leisure (che include attrezzature per il fitness e giocattoli tradizionali).

Tutti i segmenti sono valutati ai prezzi di vendita al dettaglio, compresi tutti i prelievi e le tasse applicabili.

Figura 1 – Evoluzione del mercato globale del retail (miliardi di US\$ e ripartizione % per macro-area nel 2012)



Fonte: stime NetConsulting su dati Economist Intelligence Unit

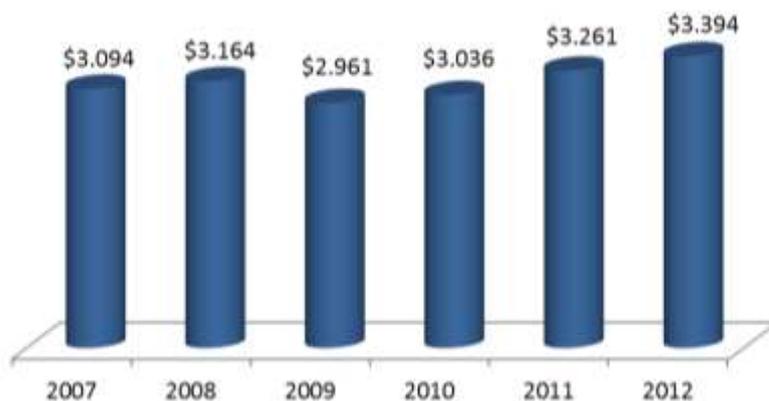
Il settore food & grocery rappresenta la quota maggiore sul mercato globale del retail (circa il 60%), seguito dal settore abbigliamento, accessori e luxury goods (16% circa), dal settore casa e giardino (12%) e dal settore elettronica di consumo (8%).

### 3.1 Il retail nei principali Paesi

#### 3.1.1 Stati Uniti d'America

Il mercato del retail degli Stati Uniti è il principale a livello mondiale e nel 2012 si stima abbia raggiunto un valore di oltre 3.300 miliardi di US\$, registrando una crescita su base annua del 4%. In base ai dati forniti da US Department of Labor, il settore impiega circa 14,8 milioni di lavoratori (al mese di agosto 2012), ma ha visto un calo di 800 mila dipendenti dal picco raggiunto nel 2007. Il 2009 è stato un anno difficile per il settore a causa della recessione economica, confermata da un calo del 9% nel mercato a valore, nonostante negli anni successivi il retail abbia poi saputo riprendersi. Attualmente, il settore risulta molto frammentato: i top 5 della distribuzione del settore alimentare (il segmento principale) raccolgono solo il 18% del totale del mercato (elemento di forte diversità rispetto invece alla situazione europea, dove i top retailer raccolgono oltre il 60% del mercato totale alimentare). Il settore food, beverages e tabacco rappresenta la quota maggiore del mercato retail negli USA (968 miliardi di US\$) e cresce costantemente nel corso degli ultimi 5 anni. Questo segmento è principalmente dominato da distributori della tipologia supermarkets, hypermarkets, membership clubs, convenience stores e drogherie. I centri commerciali dominano la parte del mercato non-food e, in base alle previsioni, nei prossimi anni continueranno a risentire della competizione con i piccoli distributori del settore alimentare, soprattutto nelle aree urbane. Wal-Mart è il principale rivenditore degli Stati Uniti (e del mondo) anche se detiene solo l'8% del mercato alimentare al dettaglio degli USA (fonte: Planet Retail). Uno dei problemi che la catena sta affrontando è collegato al fatto che il target principale a cui si rivolge è composto da famiglie a reddito basso e medio-basso, che sono quelle che maggiormente sono interessate dal fenomeno della disoccupazione e dalla bassa crescita dei salari. Kroger è il secondo retailer degli USA con un totale di circa 3.500 punti vendita. Per quanto riguarda i settori non-food, l'arredamento domestico è il secondo in termini di spesa negli Stati Uniti, con un valore di circa 140 miliardi di US\$ nel 2012, in leggera crescita rispetto agli anni precedenti. Seguono il settore abbigliamento, con una spesa di circa 130 miliardi di US\$ nel 2012, il settore della cura della persona e della casa (sapone e detersivi), con una spesa totale di circa 112 miliardi di US\$ nel 2012.

Figura 2 – Evoluzione del mercato del retail in USA (miliardi di US\$)



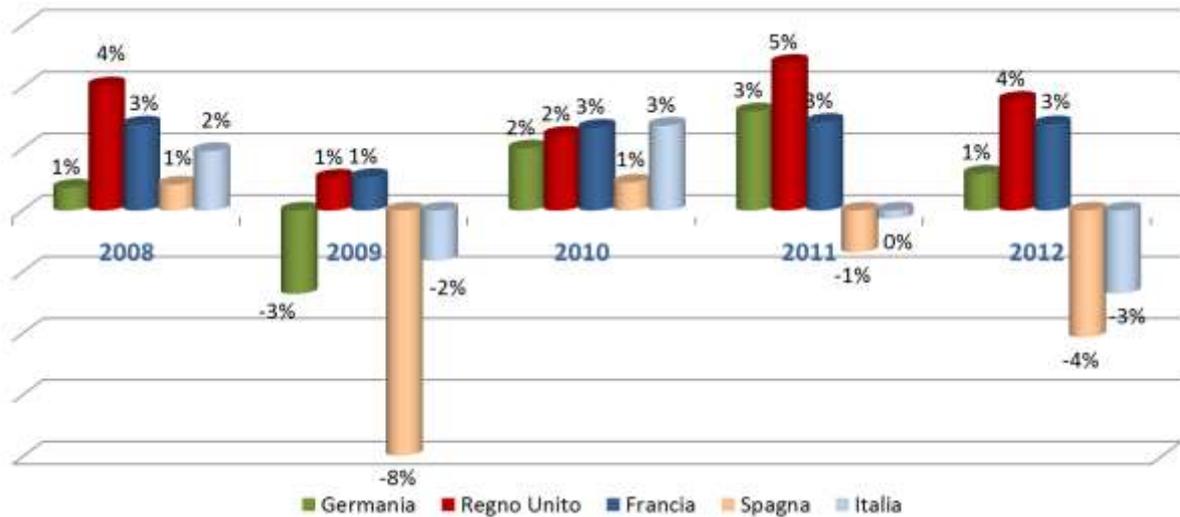
*Gli USA rappresentano il principale mercato retail, nonostante la Cina – in base ai tassi di crescita che sta registrando – potrebbe ben presto posizionarsi al primo posto. Nel 2012, la crescita del mercato retail negli Stati Uniti è stata del 4%.*

Fonte: Economist Intelligence Unit

### 3.1.2 Europa

Il mercato del retail europeo nel suo complesso vale circa €2.700 miliardi e ha registrato una ripresa post-recessione nel periodo 2010-2011. Nel corso del 2012, però, l'incertezza economica nella quale si trova l'euro-zona rischia di avere impatti negativi nel settore. Nel 2012 si è registrato un rallentamento della crescita, dovuto in parte alla cautela delle famiglie in merito ai propri consumi, conseguenza della riduzione del potere di acquisto delle stesse. Anche le politiche di ripresa economica sono incerte e questo non impatta in maniera positiva sui consumi. I principali Paesi nel settore retail in Europa sono Germania, Francia, Regno Unito, Italia e Spagna.

Figura 3 – Tasso di variazione annuale % delle vendite settore retail in valuta locale per i Paesi 5-UE



Fonte: Economist Intelligence Unit

#### 3.1.2.1 Germania

La Germania è il principale mercato retail europeo e nel 2012 si prevede che il giro di affari complessivo abbia raggiunto i €422 miliardi. Il trend del mercato è in crescita di solo l'1% rispetto al 2011. Nonostante dopo la forte crisi del 2009 ci fosse stata una discreta ripresa, il clima di incertezza economica attuale ha nuovamente portato ad una stagnazione dei consumi. La grande distribuzione tedesca del settore alimentare è la principale dell'area UE e nel 2012 ha un valore stimato di circa €175 miliardi. I top 5 retailer in questo settore sono le catene Metro, Edeka, REWE, Schwarz e Tengelmann, tutte imprese nazionali, che insieme rappresentano quasi il 75% del mercato alimentare e due terzi del totale delle vendite al dettaglio (fonte: Planet Retail).

I supermercati e gli ipermercati rimangono i punti vendita al dettaglio principali per il settore alimentare, ma soffrono della competizione con i discount e della loro espansione (soprattutto Aldi e Lidl). La piccola distribuzione rimane invece poco diffusa. In Germania, i discount continueranno a crescere, ma la loro quota di mercato non aumenterà in maniera sostanziale, sia a causa della maturità di questa tipologia di punti vendita, sia perché anche gli altri rivenditori hanno provveduto a lanciare le proprie linee di prodotto "discounted". Per quanto riguarda il settore non alimentare, invece, nel periodo 2011-2013 si registra una certa stagnazione: nel dettaglio, registra un certo

rallentamento il settore dell'abbigliamento e dell'arredo per la casa. Il settore consumer electronics, invece, continua a registrare tassi di crescita positivi.

Figura 4 – Evoluzione del mercato del retail in Germania (miliardi di €)



Il mercato del retail in Germania vale €422 miliardi e nel 2012 continua a registrare una ripresa dopo la fase di stagnazione degli anni 2009-2010.

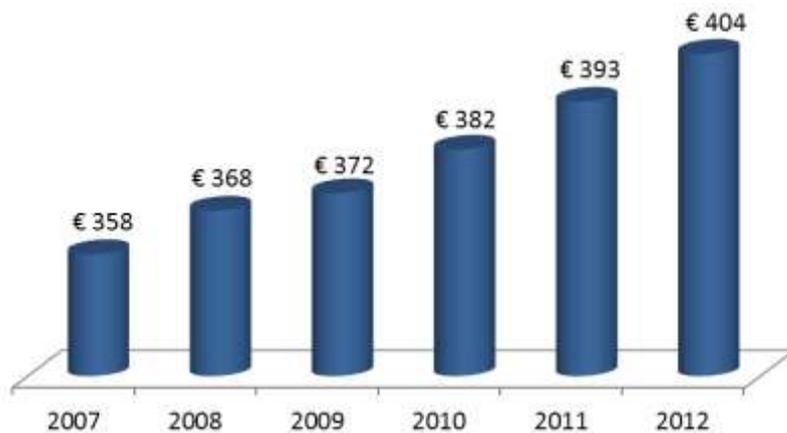
Fonte: Economist Intelligence Unit

### 3.1.2.2 Francia

La Francia è il secondo mercato europeo per il settore del retail e nel 2012 registra una leggera crescita (raggiungendo i 404 miliardi €), nonostante il clima di incertezza dell'euro-zona impatti in maniera negativa sui consumi del Paese. Il settore retail continua ad essere dominato da cinque player del settore alimentare: Carrefour, ITM (Intermarché), Leclerc, Groupe Casino e Auchan. Questi rivenditori raccolgono circa il 65% delle vendite del settore alimentare. Carrefour è il più grande rivenditore in Francia, con il 18% del mercato alimentare francese, e il secondo player del mondo. Tuttavia, la società nel corso degli anni ha perso quota di mercato a causa di nuovi trend nei consumi che vedono gli acquirenti orientarsi anche verso negozi piccoli, con offerte maggiormente targettizzate. Anche in Francia risulta forte la competizione con i discount, che hanno registrato negli ultimi anni una forte crescita, soprattutto i tedeschi Aldi e Lidl. Le grandi catene si stanno orientando sempre più verso l'apertura di punti vendita nel centro città, per contrastare la competizione con altri piccoli commercianti.

Il settore food in Francia registra una certa maturità e si mantiene nel corso degli ultimi anni ad un valore di circa €230 miliardi, con una crescita di circa il 2% stimata anche per i prossimi anni. Questo è conseguenza del fatto che il settore alimentare tende a essere meno colpito dagli effetti negativi del ciclo economico, ma nonostante questo, data la maturità del comparto, i tassi di crescita non sono elevati. Per quanto riguarda i settori "non food", il comparto abbigliamento registra una lieve contrazione nel corso degli ultimi anni (circa -2,5%) e anche il settore dell'arredamento casalingo registra una stagnazione. Cresce lievemente il settore consumer electronics grazie al continuo calo dei prezzi dei prodotti e alla relativa obsolescenza degli stessi. Soprattutto nei prossimi anni questo comparto continuerà a registrare una crescita (anche se non a tassi elevatissimi a causa della continua riduzione dei prezzi dei prodotti) e sarà trainato dalle vendite di smartphone e tablet).

Figura 5– Evoluzione del mercato del retail in Francia (miliardi di €)



*Il mercato del retail in Francia è il secondo in Europa e vale circa €400 miliardi nel 2012. Il settore ha registrato una crescita continua nel corso degli ultimi anni, a parte il leggero rallentamento nel 2009.*

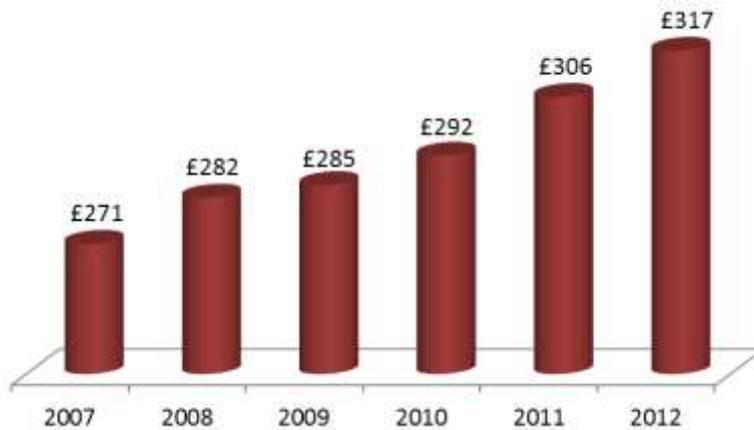
Fonte: Economist Intelligence Unit

### 3.1.2.3 Regno Unito

Il Regno Unito, anche a causa della progressiva perdita di valore della sterlina, è attualmente il terzo mercato europeo per il settore retail e nel 2012 si stimano vendite al dettaglio per un valore complessivo di circa €385 miliardi (a tassi di cambio del 2012 - £317 miliardi). Nel 2011, erano presenti circa 285 mila punti vendita/outlet nel Paese, che occupano 2,9 milioni di forza lavoro (fonte: British Retail Consortium). Il numero totale di punti vendita nel Paese ha registrato nel corso degli ultimi dieci anni un costante calo, nonostante sia aumentata la superficie di vendita media. La crescita del settore, dopo il rallentamento del 2009, si mantiene su tassi di circa 4%-5% annui. Tra le sfide del settore, si rileva la sempre maggior propensione dei retailer alimentari a diversificare la propria offerta verso prodotti non-food, orientando l'offerta dei propri punti vendita verso prodotti sempre più vari.

Il settore alimentare del Regno Unito è il terzo in Europa, dopo Germania e Francia, e si caratterizza per essere altamente concentrato: le prime 4 catene del Paese – Tesco, Sainsbury's, Asda (parte del gruppo Wal-Mart) e Morrisons – raccolgono infatti il 75% delle vendite totali. Negli ultimi anni anche le grandi catene hanno ripensato le proprie strategie di offerta e hanno puntato verso l'apertura di punti di vendita di minori dimensioni in zone strategiche dei centri abitati: soprattutto le catene Marks & Spencer (M&S) e Waitrose hanno in questo senso registrato segnali molto positivi anche in un clima di recessione economica. Anche Tesco, che possiede una quota del 31% circa del mercato alimentare, negli ultimi anni ha puntato verso l'apertura di punti vendita di minori dimensioni in punti strategici dei centri abitati. Per quanto riguarda il settore non alimentare, il comparto dell'abbigliamento registra una certa stagnazione nel corso degli ultimi due anni (tasso di crescita medio pari a circa 0,3%) e il settore dell'arredo casalingo registra una frenata a causa del clima di recessione economica. Un settore in crescita e che continuerà a trainare la domanda tra i prodotti non alimentari risulta anche nel Regno Unito quello dell'elettronica di consumo.

Figura 6 – Evoluzione del mercato del retail nel Regno Unito (miliardi di £)



Il mercato del retail del Regno Unito è il terzo a valore in Europa, dopo Germania e Francia. Il settore alimentare è fortemente concentrato e dominato da 4 grandi catene: Tesco, Sainsbury's, Asda (parte del gruppo Wal-Mart) e Morrisons, che raccolgono il 75% delle vendite totali.

Fonte: Economist Intelligence Unit

### 3.1.2.4 Spagna

La Spagna è il quinto mercato europeo per il settore retail e nel corso degli ultimi anni ha registrato un progressivo calo nelle vendite (-4% nel 2012 su base annua per un valore del mercato pari a €210 miliardi). La grande distribuzione raccoglie circa i due terzi del mercato, e questo è indice del fatto che ha progressivamente eroso l'importanza della piccola distribuzione locale. I principali player in questo settore sono El Corte Inglés (spagnolo), Carrefour (francese), Mercadona (spagnolo), Eroski (spagnolo) e Auchan (francese). Il settore del discount è invece dominato da Dia (parte del gruppo Carrefour) e da Aldi (tedesco).

Figura 7 – Evoluzione del mercato del retail in Spagna (miliardi di €)



Il mercato retail della Spagna è il quinto in Europa e registra continui segnali di declino. Nel 2012 il valore delle vendite al dettaglio (tutti i settori) non ha superato i €210 miliardi.

Fonte: Economist Intelligence Unit

Il settore alimentare è dominato da punti vendita della tipologia ipermercati e supermercati (che insieme rappresentano circa i due terzi del totale delle vendite del comparto), convenience store, major discount e altri negozi specializzati. Il numero totale di punti vendita ha registrato nel corso

degli ultimi anni un brusco calo e si registra in Spagna anche un progressivo spostamento da consumi alimentari tipici spagnoli ad altri prodotti di altre culture europee. La crescente preoccupazione per problemi di salute come l'obesità o il diabete sta facendo crescere invece la domanda di prodotti alimentari freschi e le vendite di prodotti biologici. Per quanto riguarda i prodotti non alimentari, registrano nel Paese un rallentamento sia le vendite del settore abbigliamento, sia le vendite del settore casalinghi (sia arredo sia tessile) e anche quelle del settore soap e cleaners. Il settore dei prodotti di elettronica di consumo presenta una domanda abbastanza debole a causa del clima di recessione del Paese.

### 3.1.3 Cina

La Cina ha registrato una fortissima crescita nel settore del retail negli ultimi anni e nel 2012 si prevede che il settore abbia raggiunto vendite totali per un valore di \$3.280 miliardi. L'espansione del settore è dovuta alla progressiva disponibilità di denaro anche da parte degli abitanti delle città più povere. Il Paese, inoltre, sta andando incontro ad un aumento dei salari minimi, e questo contribuirà all'espansione ulteriore del settore della distribuzione organizzata.

Il retail rimane in Cina un settore comunque fortemente frammentato: le catene distributive stanno rapidamente crescendo, ma quelle locali continuano ad essere focalizzate su una determinata zona o una determinata città. Nel Paese ci sono anche alcune catene di distribuzione estere: la principale è Sun Art Retail (Joint Venture francese – taiwanese). Tra le catene globali, si segnala la presenza di Wal-Mart e Yum! (USA), Carrefour (Francia) e Tesco (Regno Unito). Tra le tipologie di punti vendita che continuano a registrare segnali positivi di crescita, ci sono i supermarkets e gli hypermarkets, dove il leader è Sun Art Retail, che raccoglie il 12,8% del mercato nel 2011.

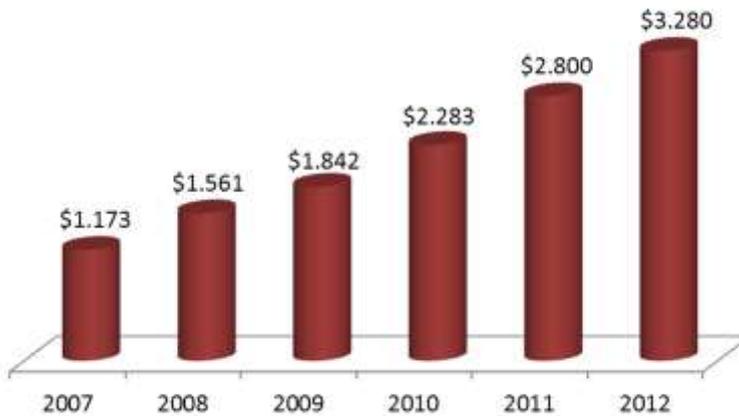
Il settore food, beverages e tabacco nel 2012 ha raggiunto un valore pari a circa \$930 milioni e rappresenta il 31,5% del totale della spesa delle famiglie del Paese. Nel settore si sta verificando una progressiva sostituzione di beni, confermata dalla crescita relativa al consumo di carne e alla diminuzione del consumo di riso. Questo è conseguenza e indice del fatto che i redditi disponibili delle famiglie stanno aumentando. Nel Paese aumenta inoltre la domanda relativa ai servizi collegati alla ristorazione e si rileva una crescente domanda di ristoranti maggiormente costosi.

Yum!, dopo l'acquisizione della catena di ristoranti locali Little Sheep, è la catena leader nel settore del food service in Cina (è proprietaria della catena di fast food KFC e della catena Pizza Hut). Sono presenti nel Paese, inoltre, diverse catene locali che stanno registrando una discreta espansione negli ultimi anni: tra queste spiccano Real Kungfu, Xiabu Xiabu e Haidilao.

Per quanto riguarda il settore della distribuzione "non food", va segnalato che la Cina si conferma il primo mercato mondiale in merito a differenti tipologie di prodotti, tra cui spiccano le automobili, i TV-set, i Personal Computer e i telefoni mobili. La crescente disponibilità di reddito da parte delle famiglie sarà un forte driver alla crescita del mercato collegato a beni differenti rispetto agli alimentari. Aumentano in Cina anche gli acquisti collegati ai prodotti per arredo domestico, design, luxury goods; soprattutto questo ultimo segmento registra segnali di forte crescita negli ultimi anni e nel 2012 ha raggiunto una spesa totale di circa \$14,5 miliardi.

Nel 2013 si stima che la Cina possa sorpassare il mercato retail statunitense e diventare così il primo mercato mondiale: la crescita a valore del settore nei prossimi anni avverrà ad un tasso annuo di circa il 17% e potrebbe raggiungere i \$4.500 miliardi nel 2014.

Figura 8 – Evoluzione del mercato del retail in Cina (miliardi di US\$)



Nel 2013 si prevede che la Cina sorpassi gli Stati Uniti per il valore del mercato del retail. Il settore ha infatti registrato un tasso di crescita medio annuo del 20% nel periodo 2007-2012.

Fonte: Economist Intelligence Unit

### 3.1.4 Paesi emergenti

Tra i mercati emergenti, quelli che registrano i tassi maggiori di crescita negli ultimi anni sono il Brasile, la Russia e l'India.

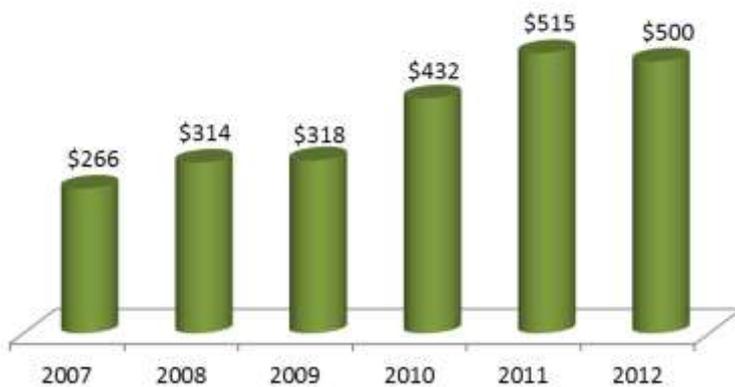
#### 3.1.4.1 Brasile

Il mercato del retail in Brasile vale circa \$500 miliardi e si caratterizza per la progressiva liberalizzazione verso le società estere che lo stesso ha conosciuto nel corso degli ultimi anni. Il Paese è un grande produttore agricolo, con una ben sviluppata industria collegata alla trasformazione alimentare e delle bevande. Le principali industrie attive in questo settore sono, in ordine di importanza, quelle di carne, caffè, prodotti lattiero-caseari, olio e grassi, grano-correlati, zucchero, frutta e verdura in scatola e cioccolato. Il Brasile è il quinto più grande esportatore agricolo al mondo. Per quanto riguarda la distribuzione, la spesa nel segmento food, beverage e tabacco è la componente principale del mercato retail del Paese, ma rappresenta solo il 21% della spesa totale delle famiglie, un valore ancora basso rispetto ai principali Paesi sviluppati. Il mercato è molto frammentato e per quanto riguarda la tipologia di retailer, i piccoli negozi locali sono molto diffusi, preferiti soprattutto dalle famiglie a basso reddito.

Si stanno comunque progressivamente imponendo alcune grosse catene del settore della grande distribuzione, principalmente della tipologia discount. Le principali catene del Paese sono attualmente 4, nonostante queste detengano solo il 7,4% della quota del mercato della distribuzione: Pão de Açúcar (controllata ora da France's Casino), Carrefour (Francia), Wal-Mart (USA) e Cencosud (Cile). Le principali catene distributive stanno cercando negli ultimi anni di diversificare le loro fonti di ricavo: per questo puntano sulla vendita di prodotti a maggiore marginalità, che si diversificano dagli alimentari e dai prodotti per l'igiene personale.

Il Brasile ha conosciuto una grande espansione del settore retail nel periodo dal 2009 al 2011 (tassi di crescita di circa il 20%, calo registrato solo nel 2012) e questo ha contribuito anche all'espansione dei grandi punti vendita (centri commerciali con superficie superiore ai 5.000 mq): se nel 2000, infatti, questa tipologia di retailer ammontava a quota 281 unità, nel 2012 hanno raggiunto 441 unità. Ben oltre la metà dei centri commerciali (il 55%) è concentrata nella parte a sud-est del Paese (dove sono presenti le principali città, tra cui Rio de Janeiro e São Paulo). Questa tipologia di punti vendita raccoglie il 18% delle vendite retail totali del Paese.

Figura 9 – Evoluzione del mercato del retail in Brasile (miliardi di US\$)



Nel periodo tra il 2009 e il 2011 il mercato retail del Brasile ha registrato una forte crescita: a valore, è passato dai \$318 milioni del 2009 ai \$515 milioni del 2011 (+62%).

Fonte: Economist Intelligence Unit

Per quanto riguarda il settore non alimentare, il Brasile è uno dei mercati principali a livello mondiale per prodotti di cosmetica e igiene personale, nonché per il settore abbigliamento e calzature. Si posiziona inoltre all'ottavo posto tra i mercati principali per i prodotti di elettronica di consumo (frigoriferi, Personal Computer e TV-set).

#### 3.1.4.2 Russia

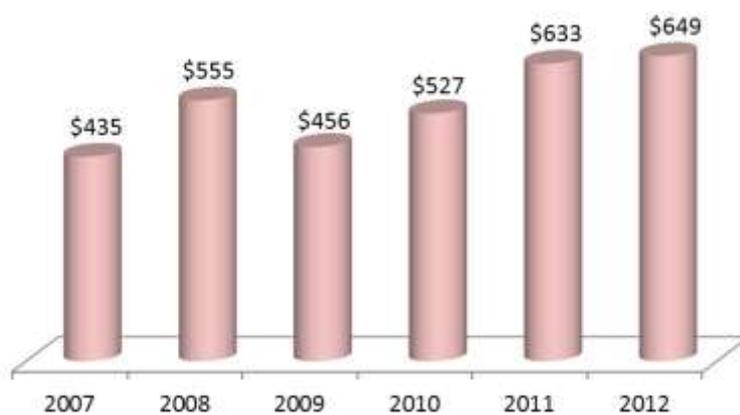
Il mercato retail della Russia si stima che abbia un valore di circa \$650 miliardi. Dopo la crisi del 2009, che ha portato ad una riduzione dei consumi nel Paese e anche ad elevati livelli di disoccupazione, la Russia ha comunque saputo riprendersi e attualmente la spesa nel settore interessa il 70% del reddito delle famiglie. I player principali sono locali (X5, O'Key e Magnit), seguiti da Auchan (Francia) e Metro (Germania). Magnit è il retailer principale, con circa 5.700 outlet. I 5 player principali raccolgono comunque solo il 15% del mercato, il che indica una forte presenza di negozi indipendenti locali e una forte frammentazione del mercato russo della distribuzione organizzata.

Il settore alimentare del Paese è caratterizzato da una forte espansione del comparto dolciario, che rimane uno dei principali al mondo. Risulta molto saturo il mercato dei prodotti di cioccolato, nonostante anche questo segmento continuerà a registrare segnali di crescita nel Paese. Un settore molto importante nel mercato dei prodotti alimentari è poi quello dei prodotti lattiero caseari. Per quanto riguarda il settore dei servizi alimentari (ristoranti, fast food, etc.), cresce la domanda in conseguenza alla crescita della disponibilità economica dei nuclei familiari. Le piccole imprese e i ristoranti a gestione familiare costituiscono la maggior parte dei punti vendita collegati ai servizi della

ristorazione, anche se le catene (sia nazionali che internazionali) e i fast-food stanno guadagnando quote del mercato e rappresentano una parte consistente e in crescita legata al settore food. Il settore non alimentare è caratterizzato da una decisiva crescita di prodotti legati al settore consumer electronics e abbigliamento, dove si registra una crescita dei beni legati al lusso.

La Russia rappresenta un Paese con forte potenziale di crescita del settore retail e anche la diffusione di nuovi punti vendita può rappresentare un driver per l'intero mercato: la superficie di vendita pro-capite nel Paese, misurata in base al totale di quella disponibile rapportata agli abitanti totali, è nettamente inferiore rispetto alla media europea. Il Paese ha infatti centri commerciali, con circa 80,5 metri quadrati di superficie di vendita per ogni 1.000 acquirenti, il che indica un valore corrispondente a meno di 1/3 della media UE.

Figura 10 – Evoluzione del mercato del retail in Russia (miliardi di US\$)



*Il mercato della Russia continua a crescere nel corso degli anni: i valori in dollari US\$ evidenziano dei trend negativi nel 2009 ma questo è causa del calo del potere di acquisto del rublo russo.*

Fonte: Economist Intelligence Unit

### 3.1.4.3 India

L'India presenta una domanda interna di beni in forte crescita e questo è uno dei driver principali della crescita economica del Paese, che proviene dalla middle class. Il retail è, dopo l'agricoltura, il settore principale e impiega 44 milioni di persone. Il mercato è molto frammentato e si caratterizza per l'enorme diffusione di distributori indipendenti (circa 15 milioni) che operano in punti vendita non specializzati in una determinata categoria merceologica (farmaci, scarpe, abbigliamento e alimenti sono spesso offerti nello stesso punto vendita).

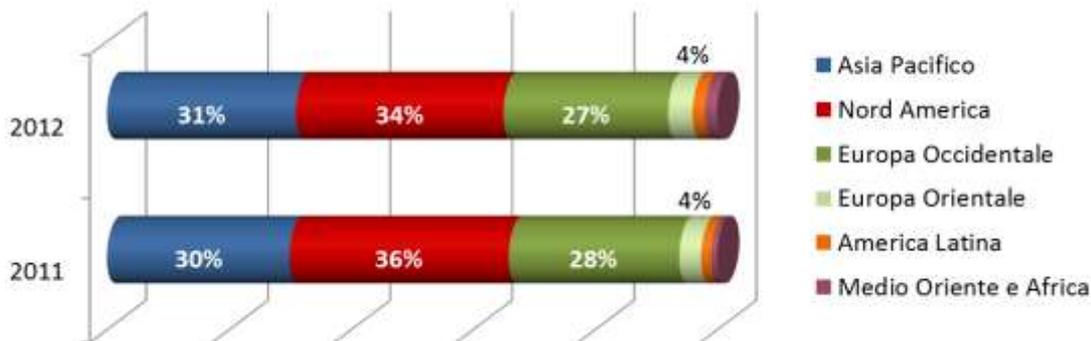
Il mercato retail dell'India, per quanto ancora attualmente poco organizzato, si stima che abbia raggiunto un valore di circa \$460 miliardi nel 2012. Il mercato ha registrato una crescita di circa l'8% nel 2011 e del 15% nel 2012: questo incentiva i grandi distributori globali ad entrare nel Paese, e per questo le realtà locali stanno cercando di strutturare al meglio i propri business, per competere anche con grosse catene collegate al settore retail.

Nel settembre del 2012 in India hanno fatto la comparsa le prime proposte per la liberalizzazione del mercato del commercio al dettaglio e la catena americana Wal-Mart ha già annunciato un piano di espansione per facilitare le infrastrutture distributive del Paese. L'arrivo dei distributori stranieri in India ha scatenato la protesta dei piccoli commercianti locali: nel mese di settembre 2012, infatti, milioni di kirana, negozietti aperti agli angoli delle trafficate vie metropolitane e gestiti da decenni sempre dalla stessa famiglia di proprietari, hanno indetto una protesta.

### 3.1.5 Le nuove dinamiche di acquisto a livello globale: e-commerce

Uno dei trend principali nel settore della distribuzione al dettaglio a livello globale, che sta impattando le modalità di consumo negli ultimi anni, è rappresentato dall'acquisto dei prodotti online. Il settore dell'e-commerce - a livello mondiale - ha registrato una crescita nel 2012 di circa il 20% su base annua, raggiungendo un valore complessivo di circa 1.000 miliardi di US\$. Il mercato principale è quello del Nord America (con un totale delle vendite online del valore di circa 365 miliardi US\$, con una crescita su base annua del 14%). L'Asia Pacifico è la macro-regione che registra i tassi di crescita maggiori: nel 2012 il mercato delle vendite online è cresciuto del 33%, raggiungendo un valore di 332 miliardi US\$ (nel 2013 dovrebbe rappresentare il principale a livello globale, superando il Nord America). L'Europa Occidentale, con in testa il Regno Unito, rappresenta il terzo mercato per l'e-commerce, con un totale della spesa online per l'acquisto di prodotti di circa 280 miliardi US\$.

Figura 11 – Quota dei principali Paesi a livello globale nel settore delle vendite online (% su totale vendite online a valore)



Note: include acquisto di viaggi, download e acquisti di ticket, attraverso qualsiasi dispositivo digitale, anche mobile.

Fonte: eMarketer

L'incidenza degli acquisti online sul totale degli acquisti al dettaglio sta, dunque, crescendo rapidamente nelle economie sviluppate. Negli USA il peso dell'e-commerce sul totale delle vendite del settore retail si stima che sia di circa il 10% (fonte: Forrester Research).

I prodotti che trainano le vendite online sono principalmente quelli legati al settore dell'elettronica di consumo (che rappresentano circa il 23% del totale dei prodotti venduti), seguiti dai prodotti del settore libri, musica e video (circa il 17%) e da prodotti del settore abbigliamento, accessori e calzature (il 13% - fonte: Datamonitor).

Figura 12 – Top 5 Paesi per vendite annuali attraverso e-commerce (miliardi US\$)



Note: include acquisto di viaggi, download e acquisti di ticket, attraverso qualsiasi dispositivo digitale, anche mobile.

Fonte: eMarketer

La forte crescita dell'e-commerce dipende anche dalla crescita degli utenti internet a livello globale e dalla maggiore fiducia in merito ai pagamenti online, grazie anche alle campagne indette dai diversi Governi per promuovere l'acquisto attraverso portali di e-commerce. La crescita del fenomeno è da attribuirsi inoltre alla crescente diffusione della banda larga e alla tendenza dei principali retailer di presidiare anche il canale di vendita online, rendendo dunque maggiormente varia l'offerta di prodotti acquistabili attraverso canali digitali. La Cina risulta il Paese con il maggior numero di utenti che effettuano acquisti online (220 milioni); seguono gli USA (150 milioni), il Giappone (73 milioni), la Germania (41 milioni) e il Regno Unito (35 milioni).

Per quanto riguarda la spesa media pro-capite degli utenti di e-commerce, i dati mostrano però una tendenza diversa: se la Cina si trova, infatti, al primo posto per numero di utenti che effettuano acquisti online, è tra i Paesi per spesa media pro-capite minore: solo 500\$. Il Regno Unito, l'Australia, la Norvegia e gli USA sono i Paesi con la spesa media pro-capite maggiore.

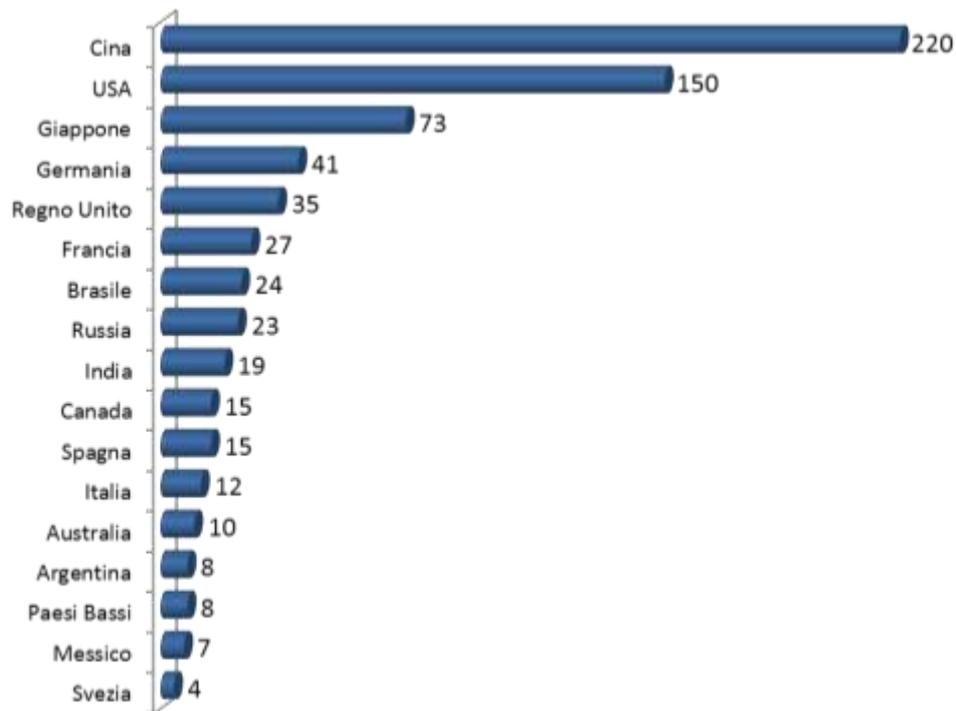
Figura 13 – Spesa media pro-capite per utente su portali e-commerce – 2012 (valori in US\$)

Paese	spesa - \$	Paese	spesa - \$
Regno Unito	3.585 \$	Danimarca	2.185 \$
Australia	3.547 \$	Giappone	1.743 \$
Norvegia	2.530 \$	Finlandia	1.592 \$
U.S.A.	2.293 \$	Canada	1.470 \$

Note: include acquisto di viaggi, download e acquisti di ticket, attraverso qualsiasi dispositivo digitale, anche mobile.

Fonte: eMarketer

Figura 14 – Utenti che effettuano acquisti online – milioni di utenti per i principali Paesi



Note: include acquisto di viaggi, download e acquisti di ticket, attraverso qualsiasi dispositivo digitale, anche mobile.

Fonte: eMarketer

## 3.2 Il settore retail in Italia

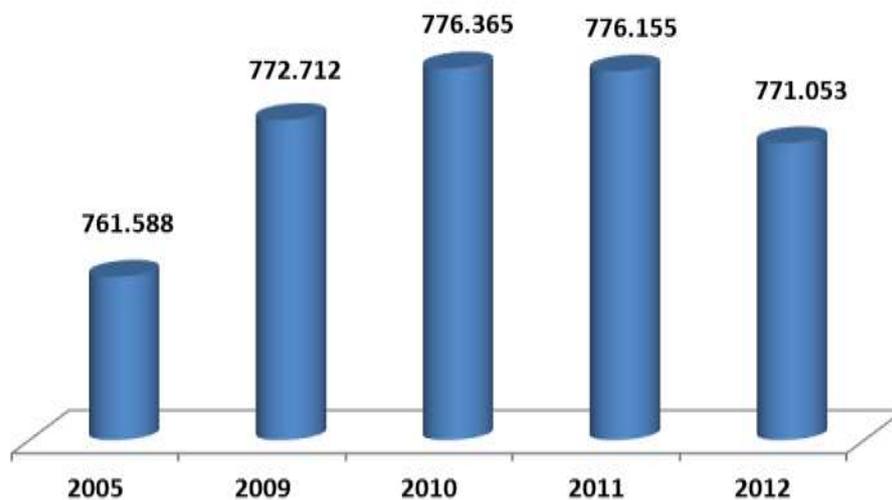
### 3.2.1 Composizione e trend (2005-2012)

I dati dell'Osservatorio Nazionale sul commercio raccolti dal Ministero dello Sviluppo economico mostrano una numerosità degli esercizi commerciali, classificati con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa alla data del 30 giugno 2012, pari a 771.053 unità.

Il dato mostra una sensibile inversione di tendenza rispetto a quanto rilevato a fine 2011, con un numero complessivo di esercizi inferiore a quanto rilevato nel 2009.

In particolare, il calo registrato tra dicembre 2011 e giugno 2012 è stato di 5.102 unità.

Figura 15– Numerosità esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa

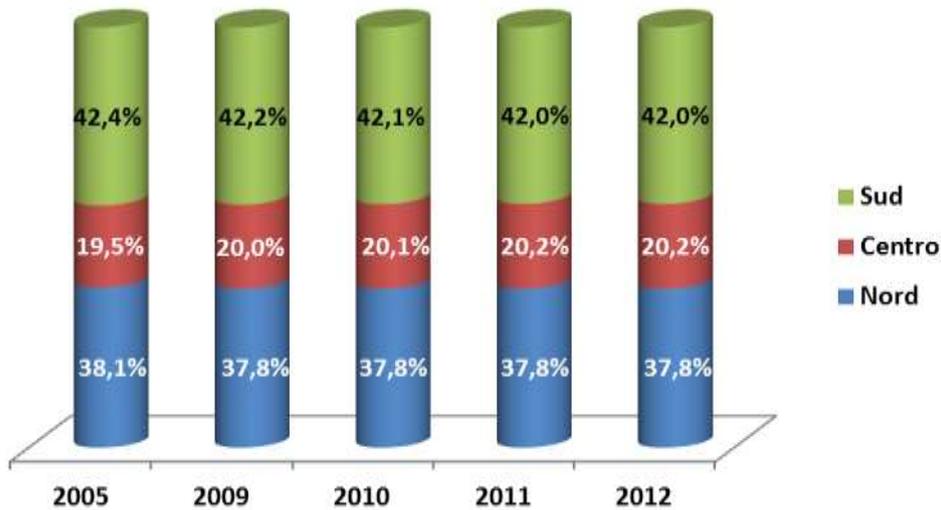


Fonte: NetConsulting su dati Osservatorio Nazionale sul commercio (2012)

Nella distribuzione geografica degli esercizi commerciali nel corso degli anni emerge una sostanziale stabilità nei rapporti tra le macro aree individuate (nord, centro e sud), malgrado una leggera crescita del centro Italia a discapito sia dell'area settentrionale che di quella meridionale (isole incluse), in cui risiede la maggior parte degli esercizi.

A livello numerico, tra il 2011 e la prima metà del 2012 nel nord Italia si registra un saldo passivo di 2.091 unità, di 899 nel centro Italia e di 2.112 nell'Italia meridionale ed insulare.

Figura 16– Distribuzione geografica esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa



Fonte: NetConsulting su dati Osservatorio Nazionale sul commercio (2012)

### 3.2.2 Superficie di vendita (2005-2012)

L'analisi degli esercizi commerciali per superficie di vendita fornisce indicazioni consistenti ed interessanti malgrado non sia relativa a tutto l'universo degli esercizi commerciali. Il Ministero, infatti, indica che oggi non si conosce la superficie di vendita di circa il 30% degli esercizi attivi in Italia.

In ogni caso appare evidente una progressiva apertura di punti vendita di media e grande superficie, appartenenti alla grande distribuzione organizzata, a discapito degli esercizi con una superficie di vendita inferiore ai 400 mq, che dopo anni di sostanziale stabilità hanno registrato una lenta ma progressiva flessione. Questo fenomeno non condiziona significativamente il panorama italiano della distribuzione, in cui gli esercizi con una superficie inferiore ai 250 mq rappresentano oltre il 93% dei punti vendita totali (al netto di quelli di cui non si conosce il dato).

Figura 17 – Distribuzione esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa per superficie di vendita

	2005	2009	2010	2011	2012
Non Specificato	285.435	248.450	242.381	240.227	236.266
<50	253.243	268.410	272.065	271.881	271.021
50-250	197.770	225.107	230.192	231.514	230.963
250-400	10.486	11.687	11.855	11.930	11.905
400-1500	12.611	15.918	16.566	17.188	17.417
1500-2500	1.032	1.675	1.788	1.836	1.893
>2500	1011	1465	1518	1579	1588
TOTALE	761.588	772.712	776.365	776.155	771.053

Fonte: NetConsulting su dati Osservatorio Nazionale sul commercio (2012)

### 3.2.3 Specializzazione merceologica (2009-2012)

Una classificazione legata al livello di specializzazione merceologica degli esercizi della distribuzione fissa al dettaglio a pari perimetro è possibile a partire dal 2009, in quanto nel corso del tempo è stata effettuata una riclassificazione dei codici ATECO relativi alle attività merceologiche in esame che ha reso disomogenei i confronti. Questo elemento vale sia per l'analisi a livello nazionale che per quelle successive relative al territorio lombardo ed alla Provincia di Milano.

In base all'attuale classificazione merceologica si possono identificare 7 macro-segmenti, il primo dei quali è relativo agli esercizi non specializzati; questo segmento raggruppa tutti gli esercizi (alimentari e non alimentari) che fanno riferimento a categorie ben identificate appartenenti alla grande distribuzione despecializzata (ipermercati, supermercati, grandi magazzini, minimercati), oltre ad altri esercizi qualificati dalla sola mancanza di specializzazione, a prescindere da specifici parametri dimensionali.

Gli esercizi specializzati si suddividono invece in 6 segmenti, 5 dei quali caratterizzati dalla presenza di elementi d'offerta omogenei che li portano a distinguersi dagli altri. Tra questi i più rappresentativi dal punto di vista numerico sono quelli relativi agli alimentari ed ai prodotti per uso domestico, ciascuno dei quali è costituito da oltre 110.000 punti vendita sul territorio nazionale.

All'interno del segmento degli altri negozi specializzati, una significativa consistenza si trova negli esercizi dedicati alla vendita di capi d'abbigliamento (oltre 120.000 esercizi).

Figura 18 – Distribuzione esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa per merceologia

	2009	2010	2011	2012	Variazione 2009-2012
<b>Esercizi non specializzati</b>	122.594	122.264	122.415	122.273	-0,3%
<b>Esercizi specializzati</b>	2009	2010	2011	2012	Variazione 2009-2012
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	121.149	122.520	122.502	122.201	0,9%
Carburante	24.830	25.151	25.372	25.477	2,6%
Apparecchiature informatiche e per le telecomunicazioni	14.878	15.276	15.676	15.872	6,7%
Tessili, Ferramenta, Mobili ed altri prodotti per uso domestico	117.827	116.589	115.049	113.341	-3,8%
Edicole, librerie ed altri negozi di articoli culturali, sportivi e ricreativi	66.438	66.505	66.062	65.505	-1,4%
Altri negozi specializzati (Abbigliamento, Calzature, Meccanici, Cosmetici, Piante ecc.)	304.996	308.060	309.079	306.384	0,5%
<b>Totale Aziende</b>	<b>772.712</b>	<b>776.365</b>	<b>776.155</b>	<b>771.053</b>	<b>-0,2%</b>

Fonte: NetConsulting su dati Osservatorio Nazionale sul commercio (2012)

Relativamente agli esercizi specializzati, il trend 2009-2012 indica una dinamica positiva tra i seguenti segmenti:

- apparecchiature informatiche e di telecomunicazioni (+6.7%), grazie a numerose di negozi dedicati alla telefonia mobile;
- punti vendita destinati alla distribuzione di carburante (+2,6%);
- negozi specializzati (+0,5%), dove si segnala la crescita di farmacie e di negozi dedicati ad articoli medicali e ortopedici (+5,2%), mentre maggiormente stabile il numero di esercizi dedicati alla vendita di abbigliamento e calzature.

Dall'altro lato si trovano segmenti che complessivamente registrano una contrazione:

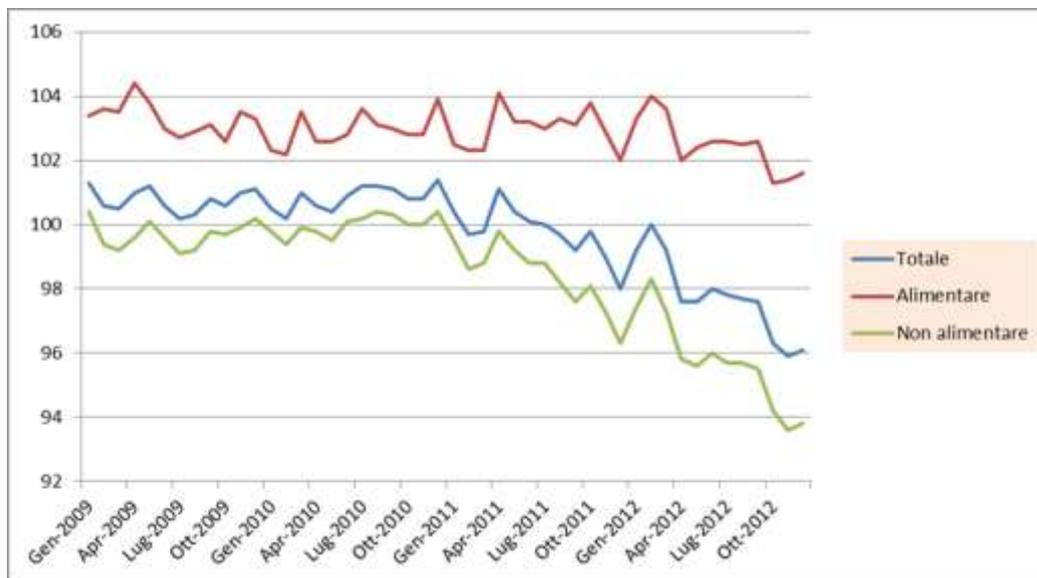
- articoli per la casa (-3,8%), in particolare per la sensibile diminuzione dei punti vendita relativi ai prodotti tessili e di biancheria (-9,4%) e dei negozi di mobili (-4,4%) e ferramenta (-1,9%);
- edicole, librerie ed altri negozi dedicati ad articoli culturali e sportivi (-1,4%); il calo è determinato quasi esclusivamente dalla riduzione dei negozi specializzati in articoli sportivi (-4,2%).

Gli esercizi destinati alla vendita di prodotti alimentari segnano una sostanziale stabilità a livello complessivo (+0,9%), risultante di una serie di trend contrastanti: da un lato una sensibile diminuzione di esercizi destinati alla vendita di carne (-4%) e pane/dolciumi (-2,5%), controbilanciata dall'incremento di negozi destinati alla vendita di tabacchi e monopoli (+5,2%) oltre che di bevande (+3,4%).

### 3.3 L'andamento delle vendite del commercio al dettaglio

L'andamento delle vendite (fig. 19) del commercio al dettaglio mostra un andamento in progressivo e costante calo sia per quanto concerne i prodotti alimentari, con trend di decrescita meno marcati, che per quelli non alimentari.

Figura 19 – Andamento delle vendite al dettaglio in Italia (2009-2012)



Fonte: NetConsulting su dati Istat (2013)

La relativa tenuta delle vendite di prodotti alimentari è dovuta al fatto che, da una parte la domanda di beni alimentari risulta tradizionalmente meno esposta alla crisi rispetto ad altri prodotti, e dall'altra al fatto che le abitudini dei consumatori si sono indirizzate con maggiore attenzione verso comportamenti di acquisto più attenti alle promozioni e al rapporto qualità/prezzo.

Il valore delle vendite di prodotti non alimentari vede invece, per il secondo anno consecutivo, un trend negativo per tutti i principali gruppi di prodotti.

Nel 2012 i gruppi merceologici le cui vendite hanno mostrato maggiori difficoltà sono stati i supporti magnetici e gli strumenti musicali (-4,5%) ed i mobili, gli articoli tessili e di arredamento (-3,8%).

Nel 2011, invece, i gruppi maggiormente penalizzati sono stati gli elettrodomestici, le radio e le tv.

Se confrontate al 2011, nel 2012 le vendite per forma distributiva mostrano una diminuzione sia per la grande distribuzione (-2,0%) sia, di maggiore intensità, per le imprese operanti su piccole superfici (-5,3%).

Il trend negativo si è dunque aggravato per le imprese operanti su piccole superfici, che nel 2011 erano diminuite del 3,5% rispetto al 2010 (e dell'1,4% nel 2010 rispetto al 2009).

Il momento di difficoltà che stanno attraversando gli esercizi di dimensione più contenuta è ulteriormente confermato dall'andamento delle vendite per dimensione d'impresa, dove risulta, nel confronto tra 2012 e 2011, che le imprese con più di 50 addetti segnalano una variazione % del -0,9, mentre quelle fino a 5 addetti mostrano un calo del -3,3%. Il confronto, sempre a prezzi correnti, basato su dicembre 2012/dicembre 2011, indica che l'andamento delle vendite dei piccoli esercizi è significativamente peggiore rispetto a quello della media annuale (-6,7%).

Come nell'analisi per forma distributiva, anche l'andamento per dimensione d'impresa appare in peggioramento rispetto agli ultimi 3 anni per tutte le tipologie considerate, ma in particolare per gli esercizi che rientrano nelle classi di addetti sino a 5 e compresi tra 6 e 49.

### **3.4 Le nuove dinamiche di acquisto in Italia: e-commerce**

Nonostante il momento sfavorevole dell'economia globale, con una riduzione dei consumi, un segmento d'offerta che continua a registrare un andamento in costante crescita è rappresentato dall'eCommerce B2C, che in Italia, secondo stime dell'Osservatorio eCommerce B2C Netcomm-Politecnico di Milano nel corso del 2012 dovrebbe crescere con un tasso del 18%, arrivando ad un giro d'affari di 12,5 miliardi di euro. Di questi il 63% è rappresentato da un mercato "interno" (italiani che comprano da siti di e-commerce italiani), il 24% da importazioni (italiani che comprano da siti di e-commerce stranieri) ed il restante 13% è rappresentato da esportazioni (ovvero clienti esteri che comprano da siti e-commerce italiani).

A differenza dei mercati più maturi come quello statunitense, dove le vendite e-commerce pesano per il 10% sul totale delle vendite retail, in Italia l'incidenza è compresa tra 1% e 3%.

In Italia si stima che il numero degli acquirenti online abbia ormai raggiunto i 12 milioni di unità (erano 9 nel 2011), raggiungendo un valore pari al 40% dell'utenza totale internet italiana.

In termini di valore prodotto, i servizi pesano ancora per i due terzi dell'eCommerce B2c in Italia, con un'incidenza passata dal 66% del 2011 al 63%, e di conseguenza con un incremento della quota di prodotti (37% nel 2012).

Tra le categorie merceologiche in maggiore progressione si rilevano l'abbigliamento (+33% ed un'incidenza sul mercato e-commerce dell'11%), grazie al buon andamento di portali multimarca, club online e all'ingresso di nuovi player con portali propri. Ottimi anche i risultati dell'informatica ed elettronica di consumo (+27% circa rispetto al 2011 ed un'incidenza sul mercato e-commerce del 10%).

Più statica invece la situazione per l'editoria, musica e audiovisivi (+11% ed un'incidenza del 3%), nonostante le buone performance di alcuni player (nazionali ed esteri) in cui sono frequenti le attività di promozione.

Ancora poco numerosi gli operatori del grocery, nonostante l'incremento percentuale in doppia cifra (+17%), ma con un'incidenza di poco superiore all'1% del mercato e-commerce.

### 3.5 Il settore retail in Lombardia

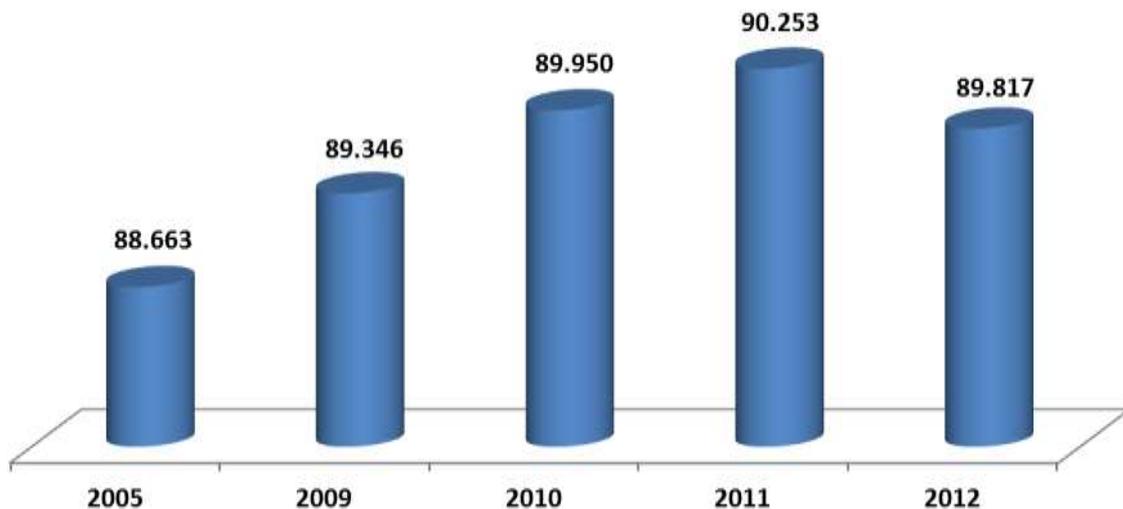
#### 3.5.1 Composizione e trend (2005-2012)

I dati dell'Osservatorio Nazionale sul commercio raccolti dal Ministero dello Sviluppo economico mostrano una numerosità degli esercizi commerciali, classificati con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa alla data del 30 giugno 2012, pari 89.817 unità, corrispondenti all'11,6% degli esercizi italiani.

Il dato mostra una sensibile inversione di tendenza rispetto a quanto rilevato a fine 2011, con un numero complessivo di esercizi che, a differenza di quanto emerso a livello nazionale, è superiore sia a quanto rilevato nel 2009 che nel 2010.

In particolare, il calo registrato tra dicembre 2011 e giugno 2012 è stato di 436 unità.

Figura 20 – Numerosità esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa



Fonte: NetConsulting su dati Osservatorio Nazionale sul commercio (2012)

### 3.5.2 Superficie di vendita (2005-2012)

L'analisi degli esercizi commerciali per superficie di vendita fornisce indicazioni consistenti ed interessanti malgrado non sia relativa a tutto l'universo degli esercizi commerciali.

Il Ministero, infatti, indica che oggi, anche per quanto riguarda il territorio lombardo, non si conosce la superficie di vendita di poco meno del 30% degli esercizi attivi.

Appare evidente una progressiva apertura tra il 2009 ed il 2011 di punti vendita di media e grande superficie, appartenenti alla grande distribuzione organizzata, con un lieve impatto sulla numerosità dei punti vendita con una superficie di vendita inferiore ai 400 mq, che solo nel 2012 hanno mostrato i primi segnali di flessione.

Figura 21 – Distribuzione esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa per superficie di vendita

	2005	2009	2010	2011	2012
Non Specificato	29.304	25.284	24.943	25.362	25.051
<50	28.799	29.756	30.162	30.084	30.046
50-250	26.397	29.201	29.613	29.435	29.369
250-400	1.569	1.700	1.703	1.690	1.661
400-1500	2.193	2.773	2.866	2.995	2.996
1500-2500	207	344	362	371	383
>2500	194	288	301	316	311
Totale	88.663	89.346	89.950	90.253	89.817

Fonte: NetConsulting su dati Osservatorio Nazionale sul commercio (2012)

### 3.5.3 Specializzazione merceologica (2009-2012)

Così come quanto identificato nell'analisi relativa al territorio nazionale, anche per la Lombardia (disponibili fino al 2011) si possono identificare 7 macro-segmenti, il primo dei quali è relativo agli esercizi non specializzati; questo segmento raggruppa tutti gli esercizi (alimentari e non alimentari) che fanno riferimento a categorie ben identificate appartenenti alla grande distribuzione despecializzata (ipermercati, supermercati, grandi magazzini, minimercati), oltre ad altri esercizi qualificati dalla sola mancanza di specializzazione, a prescindere da specifici parametri dimensionali.

Gli esercizi specializzati si suddividono invece in 6 segmenti, 5 dei quali caratterizzati dalla presenza di elementi d'offerta omogenei che li portano a distinguersi dagli altri.

Tra questi i più rappresentativi dal punto di vista numerico sono quelli relativi agli alimentari ed ai prodotti per uso domestico, ciascuno dei quali è costituito da oltre 12.000 punti vendita sul territorio lombardo.

All'interno del segmento degli altri negozi specializzati, una significativa consistenza si trova negli esercizi dedicati alla vendita di capi d'abbigliamento (oltre 15.000 esercizi).

Figura 22 – Distribuzione esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa per merceologia

	2009	2010	2011	Variazione 2009-2012
<b>Esercizi non specializzati</b>	<b>13.140</b>	<b>13.259</b>	<b>13.315</b>	<b>1,3%</b>
<b>Esercizi specializzati</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Variazione 2009-2012</b>
<b>Prodotti alimentari, bevande e tabacco</b>	<b>12.635</b>	<b>12.784</b>	<b>12.877</b>	<b>1,9%</b>
<b>Carburante</b>	<b>3.046</b>	<b>3.099</b>	<b>3.143</b>	<b>3,2%</b>
<b>Apparecchiature informatiche e per le telecomunicazioni</b>	<b>1.595</b>	<b>1.641</b>	<b>1.715</b>	<b>7,5%</b>
<b>Tessili, Ferramenta, Mobili ed altri prodotti per uso domestico</b>	<b>12.933</b>	<b>12.762</b>	<b>12.608</b>	<b>-2,5%</b>
<b>Edicole, librerie ed altri negozi di articoli culturali, sportivi e ricreativi</b>	<b>9.055</b>	<b>9.117</b>	<b>8.998</b>	<b>-0,6%</b>
<b>Altri negozi specializzati (Abbigliamento, Calzature, Meccanici, Cosmetici, Piante ecc.)</b>	<b>36.942</b>	<b>37.288</b>	<b>37.597</b>	<b>1,8%</b>
<b>Totale Aziende</b>	<b>89.346</b>	<b>89.950</b>	<b>90.253</b>	<b>1,0%</b>

Fonte: NetConsulting su dati Osservatorio Nazionale sul commercio (2012)

Relativamente agli esercizi specializzati, il trend 2009-2011 indica una dinamica positiva tra i seguenti segmenti:

- apparecchiature informatiche e di telecomunicazioni (+7.5%), grazie a numerose di negozi dedicati alla telefonia mobile (+13,9%);
- punti vendita destinati alla distribuzione di carburante (+3,2%);
- esercizi destinati alla vendita di prodotti alimentari, bevande e tabacco (+1,9%), dove però si segnala da un lato una sensibile diminuzione di esercizi destinati alla vendita di carne (-1,4%), frutta e verdura (-1,2%) e pane/dolciumi (-0,9%), controbilanciata dall'incremento di negozi

destinati alla vendita di tabacchi e monopoli (+7,1%) oltre che di bevande (+4,1%) e pesci, crostacei e molluschi (+2,2%);

- negozi specializzati (+1,8%), dove si segnala la crescita di farmacie e di negozi dedicati ad articoli medicali e ortopedici (+4,2%), di esercizi dedicati alla vendita di orologi e articoli di gioielleria (+3,7%) ma anche di esercizi dedicati alla vendita di abbigliamento e calzature (+1,5%).

Dall'altro lato si trovano segmenti che complessivamente registrano una contrazione:

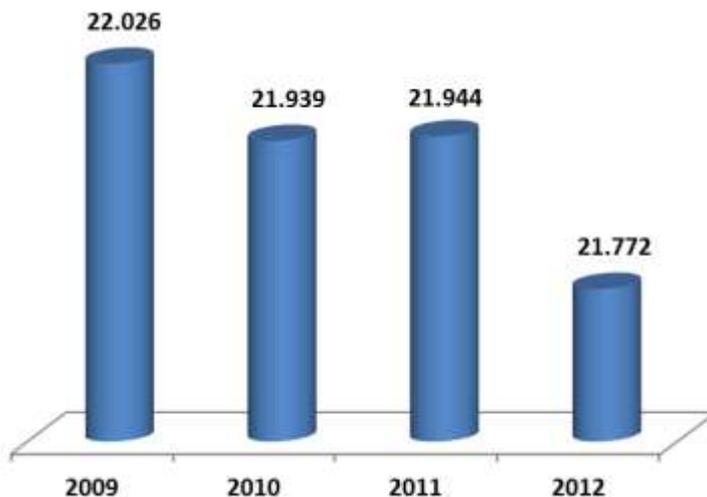
- articoli per la casa (-2,5%), in particolare per la sensibile diminuzione dei punti vendita relativi ai prodotti tessili e di biancheria (-6,7%) e dei negozi di mobili (-2,2%) e ferramenta (-1,6%).

### 3.6 Il settore retail a Milano

#### 3.6.1 Composizione e trend (2009-2012)

Secondo gli ultimi dati della Camera di Commercio di Milano, a fine 2012 il numero degli esercizi commerciali attivi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa era pari a 21.772, corrispondente al 25% circa degli esercizi attivi su scala regionale e ad un calo rispetto al 2011 dello 0,8% (Fig. 23).

Figura 23 – Numerosità esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa



Fonte: NetConsulting su dati Camera Commercio di Milano (2012)

Tale contrazione, sebbene non particolarmente intensa, conferma come nel corso del 2012 si siano riproposte le difficoltà economiche che avevano già colpito il settore del commercio nel 2010, quando infatti la dinamica degli esercizi commerciali nell'area milanese aveva fatto registrare un calo di entità analoga, del -0,4%.

Dopo il biennio 2010-2011, durante il quale il settore del commercio a Milano e provincia aveva mostrato una sostanziale stabilità, addirittura orientata alla crescita, nel 2012 il saldo tra aziende iscritte e cessate è tornato ad essere negativo e pari a -172, mostrando, quindi, un turnover superiore alla soglia fisiologica del 5% rilevato nel periodo in esame.

Le dinamiche descritte trovano riscontro puntuale nelle analisi relative all'evoluzione della congiuntura economica che ha caratterizzato il settore del commercio negli ultimi 5 anni. Secondo i dati di Unioncamere Lombardia, tra il 2007 e il 2012 il calo del venduto registrato dagli esercizi attivi in Lombardia è stato particolarmente rilevante proprio nella provincia di Milano, per la quale l'indice del livello di vendite è sceso ad un valore compreso tra 78 e 80, allineato a quello rilevato nelle aree di Bergamo, Cremona, Lodi, Monza e Brianza. Ciò è coerente con una tendenza piuttosto sviluppata dei residenti a Milano e provincia a spostarsi al di fuori dei confini territoriali di residenza, sia in generale che per gli acquisti, che sono infatti spesso condotti in outlet e in ipermercati che si collocano in altre provincie o addirittura in altre regioni. Al contrario, nelle altre provincie tale fenomeno appare molto meno evidente e la dispersione della spesa dei residenti in altre aree geografiche risulta molto più contenuta.

Da rilevare, inoltre, che, sebbene a fronte di una prevalente stabilità della spesa, un'indagine di Camera di Commercio sulle caratteristiche e tendenze della spesa familiare nel comune di Milano ha messo in luce, a partire dal 2010, una maggior propensione alla contrazione della spesa tra gli abitanti delle zone centrali e semicentrali rispetto alla popolazione della periferia, che presenta, al contrario, un maggior orientamento verso l'aumento della spesa.

Questo risultato può essere interpretato alla luce del fatto che le famiglie del centro sono caratterizzate da un'età media generalmente più elevata, da una generale minore tendenza alla spesa, in linea con dimensioni dei nuclei familiari più contenuti, e in alcuni casi da condizioni finanziarie difficili a livello personale degli individui più anziani (a causa ad esempio di situazioni pensionistiche critiche). Ciò comporta un conseguente calo delle vendite degli esercizi delle zone centrali, non adeguatamente supportate dai consumi delle famiglie periferiche, che appaiono, infatti, maggiormente polarizzate sui punti vendita delle zone di residenza, più facilmente raggiungibili e in generale caratterizzati da un'offerta più variegata, con riferimento soprattutto alla grande distribuzione di mobili, apparecchiature ICT, abbigliamento e altri articoli.

Una conferma del difficile contesto economico in cui gli esercizi commerciali si trovano ad operare proviene anche dai dati prodotti da Unioncamere con il supporto del Ministero del Lavoro, nell'ambito del Sistema Informativo Excelsior. Secondo queste fonti, la quota di imprese commerciali con previsioni di assunzione di nuovo personale nel 2012 risultava pari al 9,8%, contro una media regionale del 10,4% e contro una media nazionale del 10,9%. Non sorprende che le situazioni di maggior sofferenza ricorrano con maggior frequenza in corrispondenza di imprese unipersonali o, comunque, con un organico inferiore alle 10 unità, che sono tipicamente più vulnerabili.

Non si rileva, al contrario, un ampio ricorso a politiche di razionalizzazione e riduzione del personale: a Milano, infatti, il saldo tra entrate e uscite risulta positivo e pari a 190, in controtendenza con il dato rilevato a livello regionale e nazionale.

### 3.6.2 Specializzazione merceologica (2009-2012)

Analizzando la specializzazione merceologica, dei 21.772 esercizi attivi nel territorio di Milano e provincia, l'11,4% è rappresentato da punti vendita non specializzati, inclusi quelli operanti nella grande distribuzione non specializzata (ipermercati, supermercati, grandi magazzini, minimercati etc.). Tra il 2009 e il 2012, il numero di questa tipologia di esercizi è incrementato dell'1,3%, in controtendenza rispetto alla media complessiva del -1,2% e corrispondente ad un saldo positivo pari a 31 unità. La disponibilità di un'offerta ampia e riconducibile a diverse tipologie di prodotto consente a questo tipo di punti vendita di attirare diverse categorie di consumatori, con esigenze e disponibilità di spesa variegata, e quindi di risentire meno di altri esercizi delle situazioni di difficoltà economica (Fig. 24).

Figura 24 – Distribuzione esercizi con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa per merceologia

	2009	2010	2011	2012	Variazione 2009-2012
<b>Esercizi non specializzati</b>	<b>2.448</b>	<b>2.457</b>	<b>2.483</b>	<b>2.479</b>	<b>1,3%</b>
<b>Esercizi specializzati</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Variazione 2009-2012</b>
<b>Prodotti alimentari, bevande e tabacco</b>	<b>3.363</b>	<b>3.368</b>	<b>3.383</b>	<b>3.418</b>	<b>1,6%</b>
<b>Carburante</b>	<b>698</b>	<b>696</b>	<b>699</b>	<b>691</b>	<b>-1,0%</b>
<b>Apparecchiature informatiche e per le telecomunicazioni</b>	<b>418</b>	<b>437</b>	<b>463</b>	<b>477</b>	<b>14,1%</b>
<b>Tessili, Ferramenta, Mobili ed altri prodotti per uso domestico</b>	<b>2.931</b>	<b>2.867</b>	<b>2.804</b>	<b>2.707</b>	<b>-7,6%</b>
<b>Edicole, librerie ed altri negozi di articoli culturali, sportivi e ricreativi</b>	<b>2.927</b>	<b>2.908</b>	<b>2.881</b>	<b>2.838</b>	<b>-3,0%</b>
<b>Altri negozi specializzati (Abbigliamento, Calzature, Meccidinali, Cosmetici, Piante ecc.)</b>	<b>9.241</b>	<b>9.206</b>	<b>9.231</b>	<b>9.162</b>	<b>-0,9%</b>
<b>Totale Aziende</b>	<b>22.026</b>	<b>21.939</b>	<b>21.944</b>	<b>21.772</b>	<b>-1,2%</b>

Fonte: NetConsulting su dati Camera Commercio di Milano (2012)

Gli esercizi commerciali specializzati rappresentano, complessivamente, l'88,6% del totale dei punti vendita attivi a Milano e provincia e appaiono polarizzati, al 94,5%, sui seguenti comparti merceologici:

- tessuti, ferramenta, mobili e altri prodotti per uso domestico, 14%;
- edicole, librerie e altri negozi di articoli culturali, sportivi e ricreativi, 15% circa;
- prodotti alimentari, bevande e tabacco, 18% circa;

- altri negozi specializzati (abbigliamento, calzature, cosmetici, piante etc.), 47,5% circa.

Tra questi settori, è solo il comparto dei prodotti alimentari, bevande e tabacco a mostrare un aumento del numero di esercizi (+1,6%), pur con dinamiche differenziate a seconda dei diversi sotto segmenti merceologici. Cala sensibilmente il numero di esercizi destinati alla vendita di carne, frutta e verdura e soprattutto pane/dolciumi, che risentono anche della sempre maggiore concorrenza della grande distribuzione organizzata non specializzata. Al contrario, incrementa il numero di negozi destinati alla vendita di bevande, tabacchi e monopoli oltre che pesci, crostacei e molluschi, per una serie di motivi così riassumibili:

- bevande, tabacchi e monopoli, oltre che pesci, crostacei e molluschi sono da sempre veicolati prevalentemente da punti vendita specializzati che risentono, quindi, meno della concorrenza esercitata da negozi non specializzati;
- le componenti tabacchi e monopoli di Stato, per quanto riguarda soprattutto lotterie e scommesse, rappresentano generi di conforto generalmente anticiclici, i cui consumi in situazioni di crisi economica appaiono spesso in controtendenza positiva;
- bevande, pesci, crostacei e molluschi sono prevalentemente acquistati da utenti con un'elevata disponibilità di spesa;
- l'andamento del numero di esercizi dedicati alla vendita di tabacchi e monopoli è inoltre riconducibile all'evoluzione di molti punti vendita di questo tipo verso centri servizi dove oltre alla possibilità di giocare gli utenti hanno l'opportunità di saldare bollette e pagare multe.

I restanti segmenti merceologici sono caratterizzati dalle dinamiche dei punti vendita in calo. È in particolare il numero di esercizi attivi nel segmento tessile, ferramenta, mobili e altri prodotti per uso domestico ad aver fatto registrare la contrazione più intensa, pari al -7,6%. Seguono le edicole, librerie e altri negozi di articoli culturali, sportivi e ricreativi, con una riduzione del 3%, e altri negozi specializzati calati in numero dello 0,9%. Il risultato appare in linea con la crisi dei consumi che ha influenzato, in particolar modo, l'acquisto di tutti gli articoli che si configurano come non essenziali. In questa categoria di prodotti si collocano, senza dubbio, i settori merceologici precedentemente elencati, sebbene con dinamiche e motivazioni diverse a seconda dei sotto segmenti presi di volta in volta in considerazione:

- all'interno degli articoli per la casa, ad esempio, si riduce in particolare il numero di negozi specializzati in prodotti tessili e biancheria, la cui dinamica appare influenzata dalla sempre maggiore propensione dei consumatori al risparmio. Al contrario, la riduzione del numero degli esercizi specializzati nella vendita di mobili e dei ferramenta si attesta su livelli inferiori, a conferma di come i prodotti veicolati siano in una certa misura maggiormente necessari;
- l'andamento del numero di edicole e librerie risente della sempre maggiore tendenza degli utenti finali a usufruire dei prodotti veicolati da questi punti vendita attraverso internet e dispositivi tecnologici, come ad esempio gli e-reader. Sui trend che caratterizzano la vendita di altri articoli culturali, ricreativi e sportivi pesa, invece, in misura maggiore, la propensione al risparmio e un approccio meno consumistico;

- analizzando le dinamiche degli altri negozi specializzati, i dati evidenziano la crescita delle farmacie e dei punti vendita di articoli medicali e ortopedici, che veicolano prodotti assolutamente necessari ed imprescindibili, una sostanziale stabilità degli esercizi dedicati alla vendita di orologi e articoli di gioielleria, che rappresentano i principali articoli da regalo, un calo oscillante tra il -1,4% e il -2,5%, degli esercizi commerciali che trattano calzature e abbigliamento, in linea con l'allungamento del ciclo di vita di questi oggetti, sempre più utilizzati da un anno all'altro.

Per quanto riguarda il restante 6% dei punti vendita attivi a Milano, la maggioranza opera nell'erogazione dei carburanti. Il numero di esercizi in quest'ambito è calato, tra il 2009 e il 2012, dell'1%, per effetto sia dell'incremento dei prezzi sia dell'introduzione dell'area C, che ha spinto gli utenti milanesi a ridurre l'uso di auto e veicoli. Cresce, al contrario, in modo significativo il numero di punti vendita in ambito tecnologico che veicolano apparecchiature informatiche e per le telecomunicazioni, grazie non solo alle numerose aperture di negozi dedicati alla telefonia mobile, ma anche ad una generale propensione dei consumatori ad utilizzare e, quindi, acquistare dispositivi ICT.

A partire dai sei settori merceologici precedentemente descritti, sono sette i sottosegmenti principali su cui si concentra oltre il 50% del totale degli esercizi attivi a Milano e provincia. Guidano la graduatoria i negozi di abbigliamento che complessivamente rappresentano circa il 17% del totale esercizi commerciali al dettaglio specializzati (Fig. 25). Seguono, con quote oscillanti tra il 10% e il 6%, le edicole, i punti vendita di mobili, articoli casalinghi e le tabaccherie, caratterizzati da una buona capillarità sul territorio comunale. Da segnalare, infine, i prodotti da ferramenta e articoli fai da te, orologi e articoli da gioielleria e calzature più frequentemente veicolati attraverso punti vendita non specializzati (ad esempio centri commerciali).

Figura 25 – Principali esercizi specializzati con attività primaria di commercio al dettaglio in sede fissa

	Numero esercizi
Articoli di abbigliamento	3.283
Giornali e articoli di cartoleria	1.960
Mobili, articoli per l'illuminazione e altri articoli per la casa	1.092
Prodotti del tabacco	1.072
Ferramenta, vernici, vetro piano e materiali da costruzione	849
Orologi e articoli di gioielleria	795
Calzature e articoli in pelle	761

Fonte: NetConsulting su dati Camera Commercio di Milano (2012)

## 4 Attori e bisogni

Nel processo di compra-vendita si individuano due attori principali:

- il negoziante;
- il cliente.

Negoziante è generalmente colui che possiede o gestisce il negozio. Nel presente documento è da intendersi, in senso più lato, come chi si interfaccia con il cliente. Cliente è invece colui che compra un bene o un servizio da un negoziante.

All'interno del progetto si è condotta un'analisi con l'obiettivo di individuare quali sono i bisogni principali dei due attori coinvolti nel processo di compra-vendita.

Sono di seguito elencati i risultati di questa attività. Questi bisogni saranno tenuti in considerazione, in seguito, per individuare una serie di tecnologie a supporto.

### 4.1 Cliente

---

Il cliente desidera:

- ricevere un'offerta di prodotti all'altezza delle aspettative;
- eliminare la coda alla cassa;
- verificare progressivamente gli acquisti (ammontare, lista spesa, ecc.);
- utilizzare POS tradizionali ma anche nuove tecnologie come NFC, applicazioni, smartphone e tablet;
- un'apertura del punto vendita 24h/7gg.;
- avere un'unica applicazione mobile per i pagamenti e non una dedicata ad ogni negozio;
- avere i servizi abituali della GDO nei negozi di prossimità;
- che il personale di vendita abbia una formazione adeguata;
- avere dettagliate ed aggiornate informazioni sui prodotti (informazioni digitali su smartphone/tablet o per mezzo di totem);
- ricevere assistenza prima, durante e post-acquisto;
- ricevere lo scontrino come ricevuta di garanzia via email;
- avere la possibilità di confrontare le varie offerte, i prezzi e le informazioni relative ai prodotti;

- evitare viaggi a vuoto al negozio non trovando il prodotto disponibile.

## 4.2 Negoziante

---

Il negoziante desidera:

- avere un business sostenibile;
- fronteggiare la diminuzione dei clienti, o meglio allargare il bacino dei clienti;
- conoscere il prima possibile i desideri dei clienti;
- maggiore assortimento di prodotti;
- offrire servizi diversi dal Core Business per aumentare la diversificazione;
- fare cross-selling di prodotti (suggerimento di prodotti correlati all'acquisto);
- offrire un servizio di ordini e consegne a domicilio o in negozio;
- essere competitivo con gli store online e la grande distribuzione;
- affiancare allo store fisico l'e-commerce per coglierne le potenzialità;
- ricevere tempestive informazioni dai fornitori relativamente al catalogo prodotti;
- selezionare il giusto mix di prodotti da proporre alla clientela in negozio;
- ottimizzare il magazzino e le scorte;
- orari di apertura estesi ma a costi sostenibili;
- costo del personale adeguato (in riferimento all'estensione dell'orario di apertura);
- forme di pagamento in linea con le nuove tecnologie ed i desideri dei clienti.

## 5 Contesto tecnologico e dinamiche di trasformazione

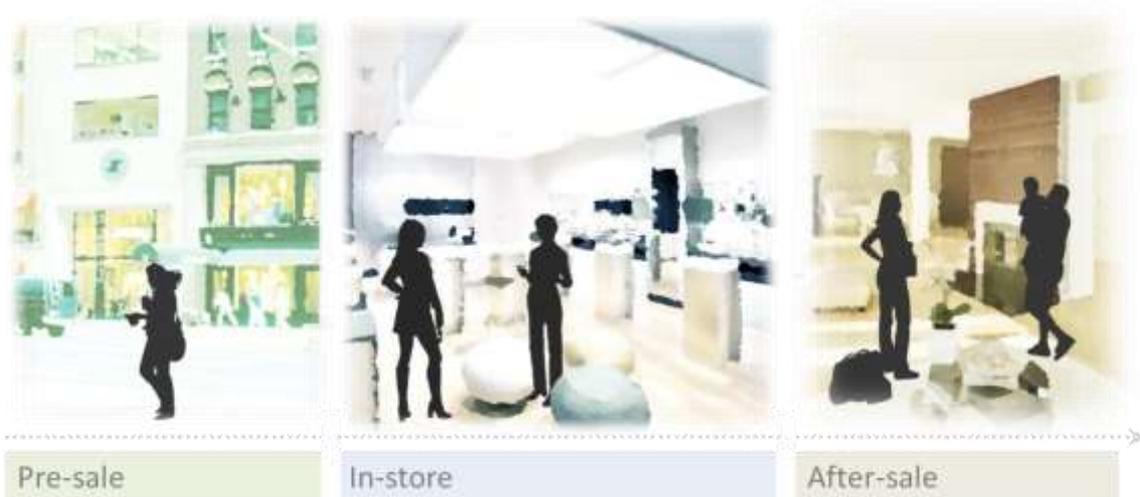
Con riferimento agli attori coinvolti nel processo di compra-vendita e alle dinamiche inerenti all'interazione tra negoziante e cliente, è possibile individuare una serie di attività che abitualmente vengono eseguite durante l'intero processo.

L'esperienza di acquisto di un utente può essere suddivisa in 3 fasi distinte:

- pre-vendita;
- in negozio;
- post-vendita.

Ognuna di queste fasi rappresenta un momento diverso, per il negoziante, durante il quale coinvolgere, attrarre e soddisfare il cliente.

Figura 26 – Fasi dell'esperienza di acquisto



Durante la fase di pre-vendita, che inizia quando il cliente non è ancora arrivato al negozio, si identificano attività quali:

- fornire informazioni sui prodotti;
- pianificare lo shopping;
- attrarre l'attenzione del cliente affinché raggiunga il negozio e vi entri.

A seguito della fase di pre-vendita, il cliente visiterà il negozio, ed il negoziante a questo punto potrà fornire ulteriori servizi a supporto della vendita, come:

- fornire ulteriori informazioni sui prodotti;

- supportare nella selezione del prodotto;
- la prova del prodotto (reale o virtuale);
- metodi di pagamento alternativi;
- intrattenimento per trattenere il cliente dentro il negozio.

Durante l'ultima fase dell'interazione con il cliente, post-vendita, il negoziante può coinvolgere ancora il cliente attraverso l'erogazione di servizi quali:

- assistenza post-vendita;
- mantenimento della relazione con il cliente;
- educazione all'uso dei prodotti;
- offerte promozionali dedicate al cliente;
- favorire la condivisione dell'esperienza di acquisto ed uso del prodotto con amici ed altri clienti.

A supporto di ognuna di queste attività si possono individuare una serie di soluzioni tecnologiche digitali più o meno evolute che stanno prendendo piede a livello nazionale ed internazionale.

## **5.1 Tecnologie per la fase di pre-vendita**

---

A supporto della fase di pre-vendita, che avviene fuori dal negozio a partire da quando il cliente è ancora a casa o in ufficio, si possono individuare le seguenti tecnologie a potenziale supporto:

- cataloghi digitali dei prodotti per far conoscere i prodotti prima di andare al negozio fisico;
- informazioni dettagliate di prodotti rintracciate tramite Tag 2D (QRcode, Matrix Code, ecc.) per il collegamento diretto al sito web del prodotto o per pubblicizzare un evento correlato;
- tecnologie di "Virtual Try-On" che permettono all'utente, non ancora in negozio, di provare virtualmente il prodotto tramite il proprio smartphone o tablet;
- marketing di prossimità abilitato da tecnologie come il GPS o il wi-fi e che consente di inviare all'utente che si trova nelle vicinanze di un luogo, della pubblicità selezionata dal negoziante;
- vetrine multimediali (schermi LCD, proiezione) ed intelligenti, che mostrano contenuti audio/video coinvolgenti ed interattivi.

## 5.2 Tecnologie per il negozio

---

Mentre il cliente si trova nel negozio, il negoziante può ingaggiarlo per mezzo di numerose soluzioni tecnologiche digitali, come:

- certificazione della presenza del cliente nel negozio tramite tecnologie per mezzo delle quali si può effettuare un check-in nel negozio (es. foursquare) e la conseguente condivisione di tale informazione con una cerchia di amici sul social network utilizzato;
- ricezione di materiale pubblicitario collegandosi alla rete wi-fi del negozio per intrattenimento (es. il cliente si collega alla rete wi-fi gratuitamente ma prima di poter navigare deve guardare spot pubblicitari);
- sistemi intelligenti per il controllo dell'ambiente del negozio, in modo da renderlo interattivo ed engaging (es. luci e suoni);
- piattaforme interattive (es. schermi touch) per il cliente anche supportate da avatar intelligenti;
- tecnologie di visualizzazione evolute (TV LED 4K, ologrammi, ecc.);
- cataloghi interattivi dei prodotti con anche la possibilità di acquisto che permette di accedere ad un catalogo prodotti più ampio di quello disponibile in negozio;
- prova virtuale di capi o prodotti che non si trovano nel negozio ma che si possono acquistare attraverso piattaforma di e-commerce (virtual try-on);
- riconoscimento di prodotti tramite codice a barre, codici 2D o sistemi RFID in grado di tracciare e fornire al cliente numerose informazioni relative al prodotto;
- localizzazione di prodotti nel negozio dallo smartphone del cliente;
- sistemi di pagamento evoluti ed alternativi come POS mobili da utilizzare a distanza del registratore di cassa, pagamenti contact-less via smartphone con tecnologie NFC o QR code:
  - in modo che il personale di vendita stia più a contatto con clienti e non sia costretto a stare alla cassa;
  - permettendo transazioni più veloci e senza contanti con le tecnologie contact-less;
- carte fedeltà virtuali su smartphone del cliente, che favoriscono l'affezione del cliente al negozio ed il suo ritorno.

### 5.3 Tecnologie per la fase di post-vendita

---

Il negoziante non deve abbandonare il cliente una volta che questo ha effettuato l'acquisto, ma deve offrire dei servizi di post vendita quali:

- strumenti di condivisione dell'esperienza del cliente con gli amici su social network come facebook;
- condivisione di opinioni e recensioni dei prodotti su blog e siti dedicati;
- assistenza post-vendita facilitata attraverso piattaforme digitali anche mobili;
- mantenimento della relazione con il cliente attraverso i canali digitali (email, sito web, mobile app, ecc.);
- educazione all'uso dei prodotti acquistati dal cliente, attraverso la condivisione di materiale multimediale;
- offerte promozionali dedicate al cliente sulla base degli acquisti che questo ha effettuato nel passato;
- supporto nella gestione della garanzia del prodotto e degli eventuali problemi/malfunzionamenti che il prodotto può avere.

### 5.4 Tecnologie di virtualizzazione del negozio

---

Esistono delle tecnologie in grado di "virtualizzare" il negozio fisico, con indubbi vantaggi sui costi di gestione e personale, e che consentono anche nuove opportunità di vendita, ad esempio portate dall'aver un catalogo prodotti esteso o dal fatto di riuscire a raggiungere nuovi clienti.

Una prima opzione è quella di creare un negozio virtuale in spazi fisici, che sia completo di vetrine digitali che espongono i prodotti e che permettono l'acquisto online tramite smartphone o tablet (ad esempio attraverso codici bidimensionali):

- esposto al pubblico con vetrina fisica (fotografie dei prodotti acquistabili) ed acquisto attraverso il dispositivo mobile;
- spedizione a casa dei prodotti acquistati.

Una seconda opzione è offrire il servizio di acquisti online (anche a supporto/integrazione del negozio fisico) e ritiro presso negozi o punti dedicati:

- vetrina online (tramite sito di e-commerce);
- spedizione in punti dedicati per il recupero da parte del cliente dei prodotti acquistati.

Le due opzioni possono prevedere soluzioni ibride che rispondano a bisogni specifici di contesto ed innovativi.

## 6 Possibili scenari evolutivi favoriti dalle tecnologie digitali per la piccola-media distribuzione a Milano

Sulla base dei bisogni raccolti per negoziante e cliente, il team di progetto, mediante un processo strutturato e proprietario denominato «Visual Innovation Storming», ha generato diverse idee volte a portare innovazione nel processo di vendita.

Figura 27 – Idee generate durante il Visual Innovation Storming



Le idee generate sono state valutate, aggregate in macro-idee e selezionate dal team di progetto. Le idee ritenute più promettenti sono state organizzate in differenti categorie per poter essere meglio descritte e raccontate.

Figura 28 – Classificazione delle idee svolta durante il Visual Innovation Storming



Il lavoro progettuale ha quindi sviluppato diverse idee innovative, tecnologicamente attuabili. Nel seguito del documento sono descritte le idee prioritarie tra tutte quelle generate, secondo la seguente categorizzazione delle idee stesse:

- pre-acquisto;
- negozio;
- post-acquisto;
- supporto agli esercizi.

All'interno di ciascuna categoria le idee/concept sono state ulteriormente suddivise in base alla attività/tematica che esse mirano ad innovare (ad esempio, all'interno della categoria "pre-acquisto" le idee/concept sono state ulteriormente segmentate in "Promozioni" e "Digital Information").

Per ogni idea/concept viene data una descrizione e l'arco temporale di riferimento stimato necessario per il suo sviluppo e messa in opera, in termini di breve (6 mesi), medio (1 anno) o lungo (2 anni) periodo.

## 6.1 Pre-Acquisto

---

### 6.1.1 Promozioni

Sul tema di innovazione delle promozioni commerciali sono stati generati quattro concept.

Il primo è inerente la **distribuzione di volantini digitali** da fruire tramite sito web o applicazione per smartphone. Il concept vede la realizzazione di un sito unico che raccolga le inserzioni di tutti i negozianti, alla stregua di quanto fatto dalla GDO con iVolantino o Promoqui.it. L'interazione lato negoziante con il sito unico deve essere semplificata ed economica. Una variante di questo concept per consumatori non tecnologici è la fornitura del catalogo dei volantini tramite spedizione a casa in formato cartaceo previa richiesta del cliente attraverso call center. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

Il secondo concept verte sulla **distribuzione di coupon digitali**. Esso vede la realizzazione di un sito unico che raccolga i coupon di tutti i negozianti. L'interazione lato negoziante deve essere semplificata ed economica. I coupon sono stampabili dal cliente o possono essere fruiti in versione digitale in un'applicazione per smartphone. Le offerte promosse dai coupon possono essere collegate ad uno specifico negozio. Un'ulteriore variante vede la possibilità di sfruttare il GPS dei dispositivi mobili dei clienti per offrire promozioni geolocalizzate (offerte dai negozi intorno all'utente) in tempo reale (ad es. vale per i prossimi 15 minuti). Il concept può prevedere anche un'opzione per consumatori non tecnologici: il catalogo dei coupon viene spedito a casa in formato cartaceo previa richiesta del cliente al call center. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

Il terzo concept vede la **promozione di prodotti specifici**, soprattutto alimentari, attraverso ricette che consigliano come cucinare i prodotti in offerta. Esposizione della ricetta in negozio ma reperibile anche su sito WEB o applicazione per smartphone. Il concept è applicabile ad altri ambiti come l'abbigliamento (es. suggerisco il look con i capi in promozione). L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

Infine, il quarto concept riguarda una **soluzione semplificata per il negoziante per l'invio di email di offerte/promozioni** in fase di pre (e post) acquisto (sinergico con programmi di fidelity card). Il negoziante chiede al cliente di lasciare la propria email quando visita o effettua un acquisto in negozio ed in seguito gli verranno inviate promozioni e/o avvisi di nuovi prodotti anche in modo mirato alle sue esigenze (secondo gli eventuali interessi espressi quando ha comunicato i propri dati o gli acquisti passati). La soluzione di spedizione mail è fornita da un centro servizi che abilita anche i negozi senza competenze IT specifiche, che possono limitarsi a fornire al centro servizi gli indirizzi mail dei propri clienti e le promozioni/avvisi con mezzi tradizionali (es. fax). Il concept può prevedere anche un'opzione per consumatori non tecnologici: è il call center, sempre offerto da un centro servizi, che chiama o spedisce un SMS con la promozione (il negoziante si fa lasciare il numero di telefono del cliente interessato). L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

### 6.1.2 Digital Information

Sul tema di arricchire le informazioni sui prodotti date ai clienti sono stati generati dal team di lavoro cinque concept.

Il primo è un **portale unico per tutta l'area di Milano e provincia**, dove i clienti possono reperire i cataloghi della piccola e media distribuzione. Il servizio mette a disposizione dei negozianti la possibilità di caricare le informazioni dei singoli prodotti componenti i cataloghi (ad esempio, tramite form, mail, sms, fax, ...) o permettere l'invio di file PDF del catalogo già pronto. Una possibile evoluzione del portale unico WEB è in un'applicazione per smartphone/tablet. Il portale unico può eventualmente essere "brandizzato" quando viene scelto uno specifico negozio con il logo/colori di quel negozio. Il vantaggio del concept è che il costo di ingresso nel portale per il negoziante è molto contenuto. Il concept prevede anche un'opzione per consumatori non tecnologici: richiesta dei clienti via telefono della spedizione cartacea del catalogo dei negozi di interesse direttamente a casa. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

Il secondo concept riguarda un **servizio per la creazione professionale di contenuti per cataloghi digitali** promosso da Camera di Commercio. Si suppone che i piccoli e medi esercizi non abbiano le capacità per lo sviluppo di cataloghi digitali di qualità. L'idea è di mettere a disposizione di questi esercizi un team dedicato per la creazione di cataloghi prodotti a livello professionale: realizzazione foto prodotti, descrizione prodotti, impaginazione, creazione file PDF, etc. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

Il terzo concept è inerente a un **motore di ricerca promosso dalla Camera di Commercio per l'individuazione degli esercizi** in base a diversi criteri di ricerca impostati dai clienti (indirizzo, categoria merceologica, anno di apertura, prodotto specifico, etc). Semplificata per il negoziante la fase di ingresso nel motore di ricerca (potrebbe essere addirittura automatica per gli iscritti a Camera di Commercio). Il concept può evolvere verso una app per smartphone assistita da GPS per trovare nei risultati della ricerca solo i negozi nella zona da cui proviene la ricerca. Il concept ha anche un'opzione per consumatori non tecnologici: il servizio di ricerca potrebbe essere fruibile attraverso call center, specificando prodotti e zona di interesse. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

Il quarto concept è fornire agli utenti **l'aggiornamento sulla disponibilità dei prodotti in negozio**. Il negoziante inserisce i dati in un portale o li fornisce tramite altri strumenti di semplice utilizzo (es. SMS). Il cliente può collegarsi ad un sito web specifico o utilizzare un'applicazione mobile per conoscere la disponibilità di un particolare prodotto in negozio prima di recarvisi. Il concept prevede anche un'opzione per consumatori non tecnologici: il cliente ha a disposizione un call center per conoscere la disponibilità del prodotto nel negozio specifico. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è medio (1 anno).

Infine l'ultimo concept è sulla **creazione di un centro servizi per la gestione di fidelity card digitali** realizzate tramite app su smartphone. Il vantaggio per il negoziante è che gli consente la creazione di un servizio di fidelity card con basso investimento, oltre ad abilitare l'invio di targeted advertising al cliente ed il tracciamento dei prodotti acquistati. Per l'utente invece viene evitato il proliferare di fidelity card fisiche attraverso l'installazione di un'app sul suo smartphone con cui gestire le card dei

negozi di suo interesse. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è medio (1 anno).

## 6.2 Store

---

### 6.2.1 Customer Experience

Il primo dei sei concept sviluppati per incrementare la Customer Experience all'interno del negozio riguarda la **fornitura ai negozianti di un package per installazione wi-fi in store**. L'utente ottiene accesso gratis ad internet tramite il wi-fi dello store se accetta la visione di offerte pubblicitarie (es: social wi-fi con FreeLuna o wiMAN). Il package di installazione del wi-fi sarebbe "plug and play", cioè con un'installazione facile, veloce e semplice. Una possibile variante è l'offerta di wi-fi senza offerte pubblicitarie per invogliare la clientela a stare più a lungo nel negozio. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

Il secondo concept prevede la creazione di un servizio offerto ai negozi per **collegare i prodotti a contenuti digitali tramite QR code** (codici 2D) presenti negli store. Ogni codice QR associato ad un prodotto include un link che scansionato dalla camera dello smartphone del cliente permette di accedere ad un contenuto digitale (audio, video, foto, testo). Una possibile applicazione è l'uso di QR code per la gestione di descrizioni prodotto multilingue per turisti/immigrati, di potenziale interesse in ottica Expo 2015 per il grande afflusso di turisti stranieri previsto. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

Il terzo concept sviluppato prevede di fornire all'utente la possibilità di **self-scanning di prodotti con smartphone per creare scontrino digitale e pagamento** (es. RetAPs utilizzata da Conad, Coop, Auchan tramite codice a barre). L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

Il quarto concept vede l'uso della **Augmented Reality in negozio** per offrire informazioni addizionali sui prodotti esposti. I prodotti vengono riconosciuti da un'app che gira sullo smartphone dell'utente ed analizza lo stream video proveniente dalla camera dello smartphone. Le informazioni sui prodotti vengono aggiunte allo stream video real-time mostrato sullo schermo dello smartphone. Questo concept può essere visto come una possibile evoluzione od opzione aggiuntiva al codice 2D, per aumentare il fattore coinvolgimento del cliente. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è medio (1 anno).

Il quinto concept prevede la fornitura di un **chiosco e/o tablet white-label da installare in negozio**. Il concept prevede che ci sia un attore terzo che offra chiavi in mano al negozio il prodotto, brandizzato in base al negozio, con relativo servizio di installazione. I possibili contenuti distribuiti dal chiosco/tablet sono molteplici: catalogo prodotti, promozioni, coupon, e-commerce. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è medio (1 anno).

L'ultimo concept sviluppato è quello di offrire un'**unica applicazione per smartphone a supporto dei pagamenti in store** per tutta la città di Milano e provincia. Per i pagamenti fisici in store, in sostituzione di moneta fisica o carta di credito oggi esistono già delle applicazioni su smartphone, il problema è che differenti negozi accettano differenti applicazioni, con una relativa diminuzione

dell'esperienza di acquisto del cliente. Una stessa soluzione accettata in tutti gli esercizi semplifica l'esperienza di pagamento per il cliente, rendendolo più propenso ad acquistare ed a tornare. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è lungo (2 anni).

### 6.2.2 Virtual Store

Intorno alla virtualizzazione dello store grazie alle tecnologie digitali il team ha sviluppato tre concept.

Il primo è stato denominato "Store h24" e prevede l'uso di **scaffali virtuali rappresentati sulla saracinesca del negozio** (immagini adesive da applicare alla saracinesca del negozio). Il cliente acquista i prodotti tramite un'app per smartphone durante le ore di chiusura del negozio fotografando i QR code dei prodotti esposti nella vetrina virtuale (che sono un sottoinsieme dei prodotti a catalogo in negozio). Il ritiro il giorno dopo può avvenire fisicamente nel negozio o con consegna a casa. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è medio (1 anno).

Il secondo concept prevede la realizzazione di **scaffali virtuali in metropolitana**, che sono un punto di vendita dei negozi presenti in superficie. Il cliente acquista i prodotti tramite un'app per smartphone e fotografando i QR code dei prodotti esposti nella vetrina virtuale (sottoinsieme dei prodotti a catalogo in negozio). Il ritiro dei prodotti acquistati avviene fisicamente nel negozio o tramite consegna a casa. A differenza delle soluzioni già oggi disponibili, l'idea è che gli scaffali virtuali cambino da stazione a stazione in base ai negozi fisici presenti in superficie: le vetrine virtuali in una particolare fermata della metropolitana sono caratteristiche dei negozi che stanno nella prossimità di quella fermata. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è medio (1 anno).

Il terzo concept prevede la realizzazione di un **portale unico di e-commerce per i negozi della provincia di Milano**. Il portale unico potrebbe prevedere una semplice brandizzazione quando viene scelto uno specifico negozio. Il concept prevede una possibile fruizione del portale anche da smartphone con specifica app. Il servizio può essere visto in ottica di evoluzione del portale unico dei cataloghi, presentato più sopra nel documento, tramite l'aggiunta della componente di acquisto online (e-commerce). Il concept prevede anche un'opzione per consumatori non tecnologici: gli acquisti sono effettuati attraverso un call center previa consultazione del catalogo cartaceo che è stato spedito a casa ai clienti interessati che lo hanno ordinato. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è medio (1 anno).

### 6.2.3 Negozio digitale di quartiere

Il negozio digitale di quartiere è un concetto molto interessante per aiutare la piccolo-media distribuzione a fronteggiare le risorse e la competizione della grande distribuzione.

Il concept più semplice in questo contesto si basa su una **vetrina virtuale di quartiere**, cioè un sito WEB unificato di cataloghi e promozioni per tutti i negozi dello stesso quartiere. Può essere una vista specifica del portale unificato dei cataloghi di cui si è parlato in precedenza. Il concept prevede anche un'opzione per consumatori non tecnologici: la richiesta del catalogo cartaceo del proprio quartiere

viene fatta attraverso call center con spedizione dello stesso direttamente a casa. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

Un secondo concept è inerente a un'applicazione per smartphone che, data la lista della spesa del cliente, **suggerisce i negozi di quartiere più vicini per effettuare gli acquisti**. La soluzione sfrutta la geolocalizzazione tramite il GPS dello smartphone per sapere la posizione del cliente. L'app potrebbe fornire il percorso minimo a seconda del mezzo di trasporto selezionato dal cliente per effettuare la spesa (piedi, autobus, auto). Potrebbe inoltre suggerire ulteriori prodotti correlati disponibili lungo il percorso che si deve effettuare (cross-selling). L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

Un **negozio virtuale di quartiere** potrebbe essere realizzato tramite un accordo tra i negozi di quartiere, anche di diverse categorie merceologiche, con creazione di un sito unico per acquisti online con transazione unica, logistica unificata (unico pacco a casa) ed eventuali sconti sulla spesa complessiva. In pratica, si costituisce il «grande magazzino virtuale» di quartiere che crea un'offerta competitiva con quella della grande distribuzione. Il concept prevede anche un'opzione per consumatori non tecnologici: il cliente esegue gli acquisti attraverso call center previa consultazione del catalogo di quartiere che gli è stato spedito a casa. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è medio (1 anno).

Infine, in un concept più complesso si potrebbe pensare di **tracciare gli acquisti effettuati in più negozi fisici per abilitare servizi e promozioni**. Ad esempio, si potrebbe proporre uno sconto sul totale acquistato nelle prossime 4 ore nei diversi negozi fisici aderenti all'iniziativa. Oppure, se il cliente spende 100€ in acquisti multi-negozi che sono situati in Area C, l'Area C o il parcheggio viene dato gratis al consumatore. Il concept potrebbe essere pensato per i negozi di quartiere ma anche per i negozi siti in un'area più ampia. Il concept potrebbe essere corredato da un sito WEB e/o app che dica al consumatore il livello di acquisti effettuato ed i servizi/promozioni a cui ha diritto. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è lungo (2 anni).

## 6.3 Post-Acquisto

---

### 6.3.1 Customer Relationship

È fondamentale mantenere il cliente ingaggiato anche dopo che questo ha effettuato l'acquisto. Per questo, si potrebbe pensare ad un portale che metta a disposizione dei negozianti **template per la creazione veloce di pagine social su Facebook** (o altri social media). Il portale metterebbe a disposizione pagine white-label facilmente personalizzabili e linee guida e tutorial per la creazione di una pagina Facebook (o per altri social network) dedicata al negozio. Per mezzo della pagina Facebook il negoziante potrebbe creare una rete di «amici» del negozio, pubblicare promozioni e comunicare la disponibilità di prodotti. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

Un altro concept in quest'area prevede un portale che metta a disposizione del negoziante soluzioni semplici e facilmente customizzabili per rendere **l'esperienza d'acquisto un gioco a punti** che coinvolga una rete di amici del cliente e di altri clienti del negozio (il cosiddetto "Social Game"). Un esempio per chiarire il concept: il cliente pubblica su Facebook la foto del proprio acquisto e cita

(taggando) il negozio; il cliente può essere premiato con promozioni in cambio di una certa quantità di «tag» linkati al negozio. Si noti che quando un cliente pubblica il proprio acquisto su Facebook permette di comunicare alla rete dei suoi amici (in media circa 300 persone) che si è effettuato un certo acquisto in un particolare negozio (pubblicità gratuita di prodotto e negozio). L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è breve (6 mesi).

### 6.3.2 Logistica

Sul tema della logistica, cioè consegna a casa della merce dopo averla acquistata, per aiutare la piccola-media distribuzione nella competizione sui costi con la grande distribuzione, si potrebbe pensare ad un **centro servizi per gestire la logistica** degli ordini ricevuti online dai piccoli-medi esercizi. Il piccolo-medio esercizio non deve, infatti, creare la propria rete logistica, ma sfrutta una piattaforma comune. La piattaforma comune deve essere ottimizzata per lo smistamento degli ordini della piccola e media distribuzione, che hanno caratteristiche ed esigenze peculiari. La piattaforma potrebbe offrire la tradizionale offerta di ritiro della merce dal negozio fisico e consegna a domicilio con servizio di pagamento alla consegna. E, a complemento, un'offerta innovativa di consegna in punti differenti dall'abitazione del cliente (pick-up point), evitando al cliente la necessità di essere in casa all'arrivo del corriere. Questi punti potrebbero essere i negozi fisici stessi (eventualmente anche differenti dal negozio dove si è effettuato l'acquisto online): il cliente potrebbe scegliere quello sotto casa. Oppure la stazione della metropolitana, che evita al cliente la necessità di uscire dalla metropolitana per il ritiro della spesa e la perdita di tempo che ne consegue. O ancora l'edicola più vicina all'ufficio in cui lavora il cliente. La scelta del punto di consegna potrebbe essere integrata nel portale unico di e-commerce di cui si è trattato sopra, in modo che il cliente, a chiusura dell'acquisto, selezioni il pick-up point a lui più adatto. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è medio (1 anno).

## 6.4 Supporto agli esercizi

---

L'innovazione digitale può agire anche come forte abilitatore per la parte di processi interni della piccola-media distribuzione, non solo nell'interazione con il cliente finale.

Un primo di due concept interessanti in quest'area è la realizzazione di una **piattaforma di join domanda/offerta** in stile B2B per gli esercizi commerciali. Ad esempio, un ristorante che ha bisogno del servizio traduzione menu in altre lingue potrebbe postare la richiesta su questa piattaforma. O la piattaforma potrebbe favorire la creazione di gruppi di acquisto tra negozi (aggregazione della domanda) per avere maggiori sconti sulla merce acquistata in quantità. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è medio (1 anno).

Un secondo concept riguarda la creazione di un **marketplace domanda/offerta di personale qualificato** per negozi specializzati. Gli esercizi commerciali interessati pubblicano su questo portale le loro esigenze di personale qualificato. Una rete di operatori nell'offerta di lavoro qualificato, ma anche singoli candidati, rispondono alle offerte. L'arco temporale di riferimento stimato per lo sviluppo di questa soluzione è medio (1 anno).

## 6.5 Possibile approccio per integrazione con E015

In ordine di ridurre la complessità ed i tempi richiesti dall'implementazione delle idee descritte nella precedente sezione del documento, si valuta di seguito la loro integrazione all'interno dell'ecosistema digitale E015.

E015 Digital Ecosystem è un ambiente digitale di cooperazione aperto, competitivo, non discriminatorio e concorrenziale per lo sviluppo di applicazioni software integrate. Esso è realizzato all'interno delle iniziative per l'evento Expo Milano 2015, che rappresenta un'opportunità, per i soggetti operanti nel territorio, di proporre nuovi servizi e di arricchire l'offerta esistente, utilizzando l'evento stesso come volano. L'idea alla base del progetto E015 Digital Ecosystem è di espandere l'esperienza di visita attraverso la creazione e l'integrazione di servizi del territorio che saranno messi a disposizione del visitatore prima e durante l'evento Expo Milano 2015. Obiettivo di E015 Digital Ecosystem è anche di diventare una delle eredità lasciate all'area di Milano e, più in generale, al sistema pubblico e privato italiano.

Il progetto E015 Digital Ecosystem si basa sulla cooperazione dei soggetti partecipanti: gli aderenti all'ecosistema concordano di adottare un modello di riferimento tecnologico per la condivisione dei propri dati/servizi e per arricchire l'offerta di applicativi agli utenti finali. Expo Milano 2015 mette a disposizione le soluzioni tecnologiche a supporto del progetto rendendo la piattaforma accessibile ai soggetti aderenti.

CEFRIEL è uno dei promotori di E015, insieme con la CCIAA, nonché il coordinatore tecnico-scientifico dell'iniziativa.

Per maggiori informazioni: <http://www.expo2015.org/e015>, <http://www.e015.expo2015.org/>

Figura 29 – Caratteristiche principali dell'ecosistema digitale E015



Con l'ambiente digitale E015, un possibile approccio all'integrazione dei concept precedentemente sviluppati potrebbe seguire l'architettura descritta di seguito.

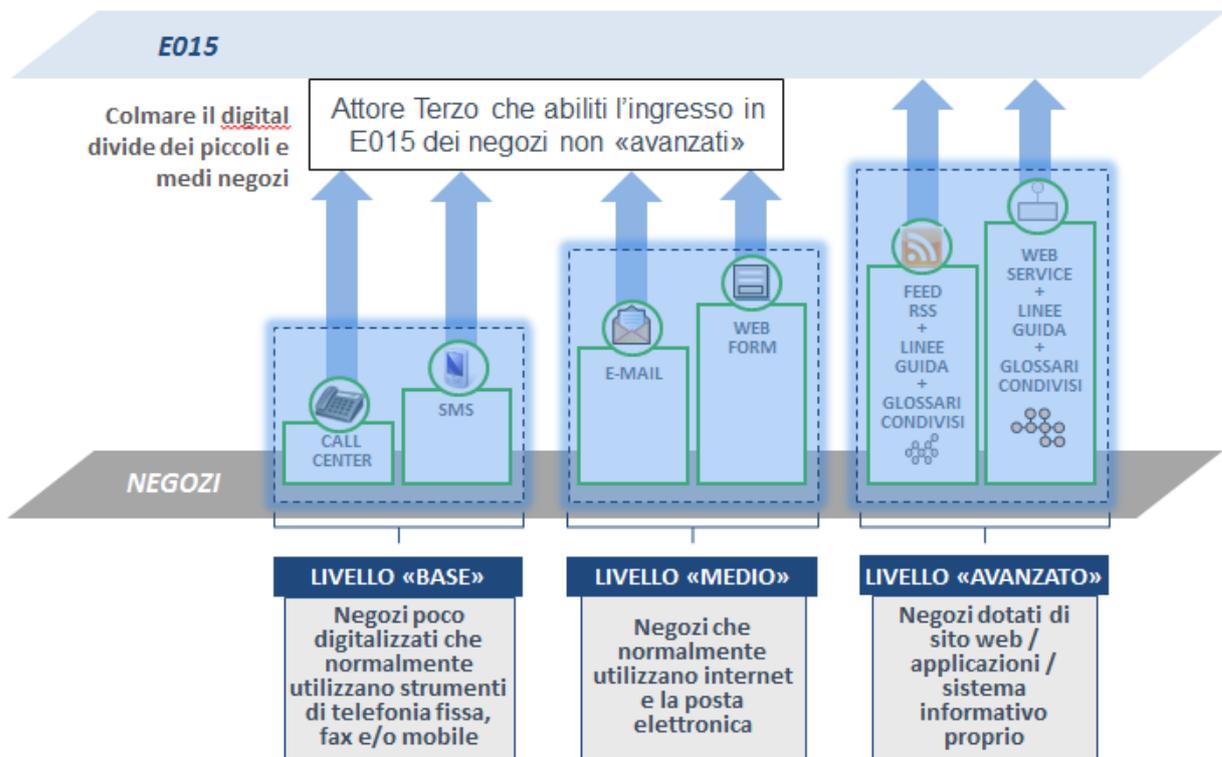
Figura 30 – Possibile approccio all'integrazione nell'ecosistema digitale E015



La Camera di Commercio ed i singoli negozi, integrandosi nell'ecosistema digitale, mettono a disposizione una serie di informazioni (es. anagrafica negozi, catalogo prodotti, posizione fisica negozi, magazzino, etc). Sulla base delle informazioni messe a disposizione, possono essere sviluppate le applicazioni che, "consumando" queste informazioni, implementano i concept prima descritti.

Fondamentale per l'integrazione nell'ecosistema digitale risulta il supporto ai negozi, soprattutto a quelli medio-piccoli. È possibile identificare diversi livelli di «maturità tecnologica» che caratterizzano il grado di digitalizzazione dei negozi del territorio. Meno un negozio è "maturo tecnologicamente", più importante è il supporto da parte di un attore terzo, necessario per la sua integrazione nell'ecosistema digitale.

Figura 31 – Integrazione in E015 per negozi con diverso grado di maturità tecnologica

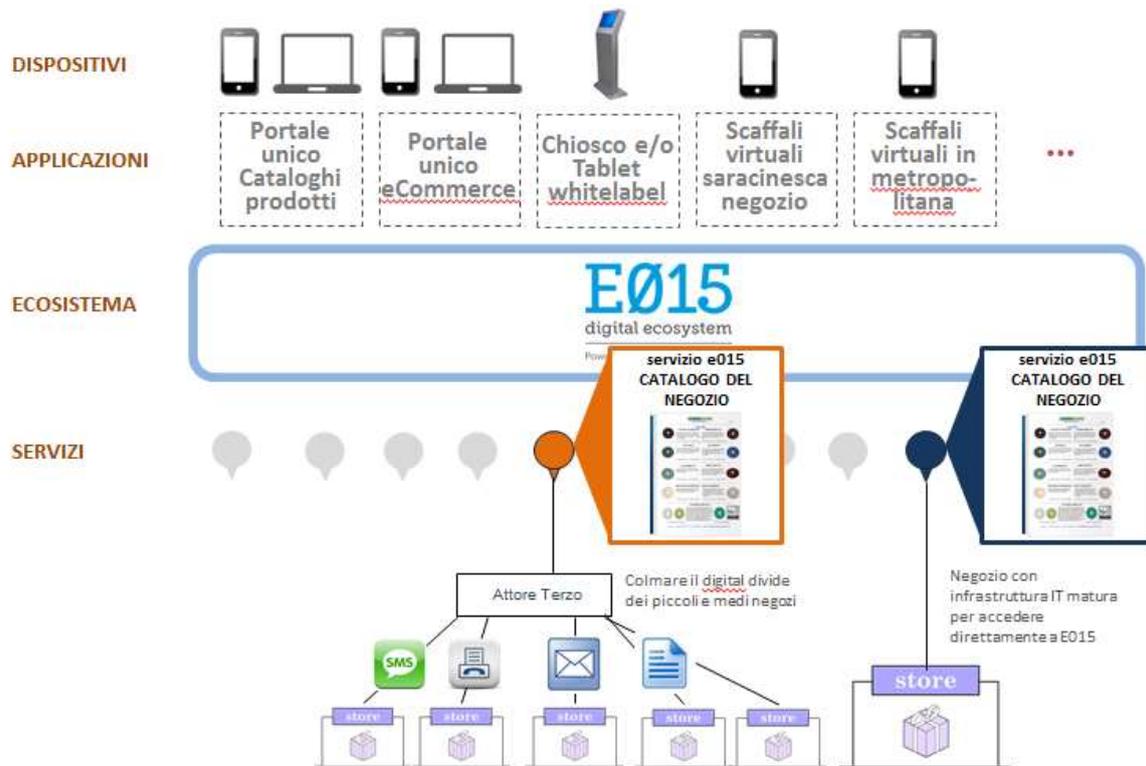


## 6.6 Esempi di possibili integrazioni

A titolo puramente esemplificativo, vengono di seguito descritti tre possibili scenari di integrazione della piccola-media distribuzione nell'ecosistema digitale E015.

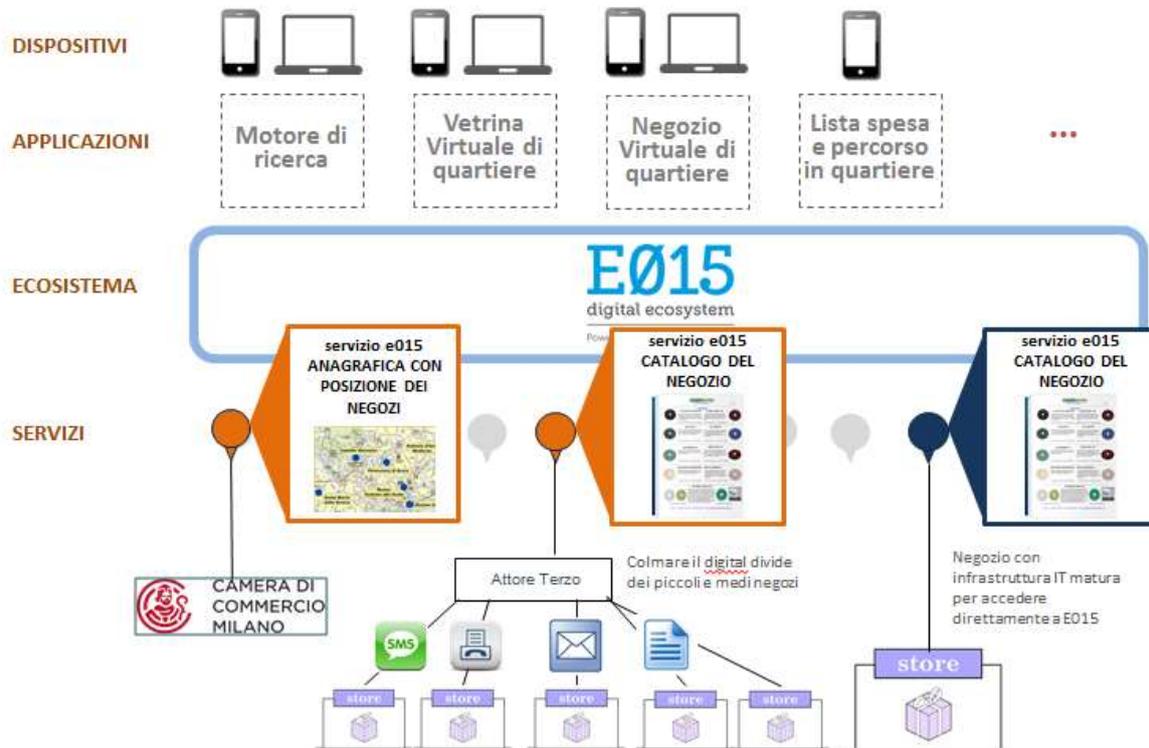
Un primo esempio di integrazione è descritto nell'architettura mostrata di seguito. In questo scenario gli esercizi mettono a disposizione dell'ecosistema digitale il loro catalogo prodotti (o direttamente o attraverso un attore terzo abilitante). Già questo primo livello di condivisione delle informazioni consentirebbe l'erogazione ai clienti di una serie di servizi interessanti (es. portale unico catalogo prodotti, portale unico con e-commerce, chiosco e/o tablet white-label, scaffali virtuali sulla saracinesca dei negozi, scaffali virtuali in metropolitana, etc).

Figura 32 – Possibile integrazione in E015: scenario base



Se allo scenario base precedentemente descritto si aggiunge anche l'informazione sull'anagrafica degli esercizi commerciali, che potrebbe essere fornita all'ecosistema digitale direttamente dalla Camera di Commercio, i servizi abilitati si arricchiscono dei contenuti di localizzazione dei negozi, e quindi si abilitano ulteriori concept, come il motore di ricerca degli esercizi commerciali, la vetrina virtuale di quartiere, il negozio virtuale di quartiere, la lista della spesa con indicazione del percorso nel quartiere, etc.

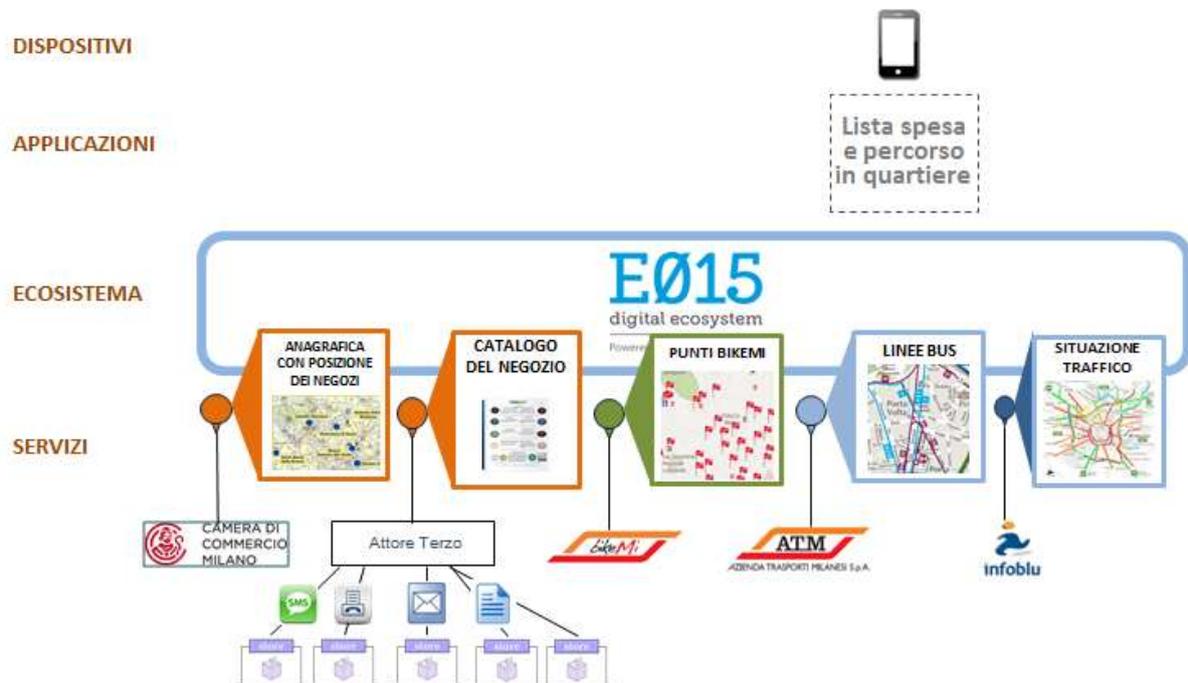
Figura 33 – Possibile integrazione in E015: scenario evoluto



Infine, oltre all'utilizzo delle informazioni messe a disposizione dagli attori principali di questa ricerca (Camera di Commercio e piccola-media distribuzione), l'ecosistema digitale mette a disposizione anche le informazioni proposte dagli altri attori che partecipano a E015. Tali informazioni consentono di sviluppare applicazioni ancora più ricche ed utili per l'utente finale, come il concept "AroundMI" sviluppato all'interno di questo progetto e descritto di seguito.

In fondo, è proprio questa possibilità di usare fonti informative messe a disposizione da attori differenti in applicazioni integrate il grosso punto di forza dell'ecosistema digitale.

Figura 34 – Integrazione in E015: scenario “mash-up”



Come detto, un esempio dello scenario “mash-up” è il concept “AroundMI”. Questo concept sfrutta infatti le informazioni:

- anagrafica con posizione dei negozi, potenzialmente messa a disposizione da Camera di Commercio;
- catalogo del negozio, potenzialmente messo a disposizione dal singolo negozio direttamente o attraverso il supporto di un attore terzo abilitatore;
- posizione e disponibilità bici dei punti BikeMI, informazione messa a disposizione da ATM;
- percorso delle linee Bus e Metropolitane, informazione messa a disposizione da ATM;
- situazione in tempo reale del traffico, informazione messa a disposizione da Infoblu.

Con queste informazioni a disposizione si è sviluppato un concept che prevede che lo smartphone in possesso dell’utente localizzi l’utente stesso e, attraverso la piattaforma E015, conosca i negozi di quartiere situati intorno all’utente ed i prodotti che questi mettono a disposizione. L’utente inserisce nell’applicazione «AroundMI» la lista della spesa desiderata e l’applicazione propone all’utente i diversi negozi vicini a lui che offrono i prodotti specificati nella lista della spesa. L’utente seleziona i negozi in base alle differenti offerte che sono a disposizione sui prodotti che desidera e che sono conosciute dall’app grazie alla piattaforma E015. A questo punto l’utente è pronto per effettuare

personalmente la spesa: specificando il mezzo di trasporto che intende utilizzare (ad esempio a piedi, in bici, in autobus, in metropolitana, in auto), l'applicazione suggerirà il percorso più breve per raggiungere tutti i negozi di quartiere interessati dalla spesa.

Figura 35 – “AroundMI” concept: definizione della lista della spesa



Figura 36 – “AroundMI” concept: scelta dei negozi dove acquistare i differenti prodotti



Figura 37 – “AroundMI” concept: percorso per raggiungere tutti i negozi interessati dalla spesa



## 7 Conclusioni

L'analisi condotta all'interno di questo progetto ha permesso di evidenziare come l'attuale contesto economico stia instaurando un circolo vizioso che, partendo dalla riduzione dei consumi, sta avendo effetto sulla catena distributiva, arrivando a colpire aree geografiche del Paese, come Milano e provincia, generalmente estranee (a livello complessivo) a fenomeni di recessione.

La progressiva diminuzione dei punti vendita diventa quindi un fenomeno reale da affrontare e gestire. L'innovazione digitale è uno strumento potente che, se ben utilizzato, può supportare la piccola e media distribuzione a superare questo momento congiunturale difficile.

All'interno del presente progetto sono state sviluppate una serie di idee e concept innovativi abilitati dalle tecnologie digitali (circa una trentina), sviluppati proprio per essere un sostegno alla piccola e media distribuzione, in particolare nel confronto che questa soffre con il commercio on-line da una parte e con la grande distribuzione organizzata dall'altra.

I concept innovativi generati mirano a permettere un migliore incontro tra domanda ed offerta, espandendo quindi il mercato potenziale e permettendo ai consumatori nuove modalità e nuovi modelli di acquisto che non vadano solamente a supportare i bisogni della popolazione residente, ma anche di quella che quotidianamente arriva nel capoluogo milanese per motivi di studio/lavoro.

Per cercare un possibile approccio con la finalità di riduzione della complessità e dei tempi di implementazione delle idee innovative generate, il progetto ha anche valutato strategie di integrazione con l'ecosistema digitale E015, sviluppato nell'ambito delle iniziative per Expo 2015 e di cui CEFRIEL è uno dei promotori, insieme con la Camera di Commercio di Milano, nonché il coordinatore tecnico-scientifico. Sono state individuate strategie di integrazione molto promettenti, volte innanzitutto all'ingresso nell'ecosistema digitale dei negozi con una meno sviluppata "maturità tecnologica".