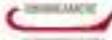




Economia digitale e nuovi mercati

**13^a GIORNATA
DELL'ECONOMIA**





Camera di Commercio
Latina



OSSERFARE
OSSERVATORIO ECONOMICO STATISTICO CONSULENTIALE

A cura di Sandra Verduci
Osservatorio Economico CCIAA Latina

Premessa

Internet negli ultimi venti anni non ha mai smesso di crescere, anche durante la crisi economica, continuando ad espandersi, in uno scenario digitale in cui è cambiato il modo di utilizzare la rete sia in termini di comportamenti dei consumatori, che nell'offerta delle imprese e nelle organizzazioni imprenditoriali. Quella che si sta realizzando è una vera e propria contaminazione digitale. L'utilizzo della rete è un elemento fondamentale per la competitività delle imprese, la velocità di connessione per scaricare dati fa la differenza, perché permette alle aziende e ai professionisti che utilizzano internet, di avere una maggiore velocità di caricamento dei propri cataloghi di prodotti sul proprio sito e di informazioni necessarie al proprio business. Ed è proprio in questo senso che vale la pena soffermarsi a valutare come *l'Internet Economy* possa portare ad un miglioramento della competitività delle imprese nazionali e di conseguenza avere una incidenza significativa anche sulla crescita del PIL.

A questo proposito non mancano studi sull'argomento e al riguardo il Boston Consulting Group (<https://www.bcg.com/documents/file100409.pdf>) stima al 5,5% la quota di PIL che nel 2016 sarà prodotta nei paesi più sviluppati del G20 grazie alla *Internet Economy*, con un picco del 12,4% per il Regno Unito. L'Italia in queste previsioni si posiziona al di sotto della media, per una incidenza del 3,5%.

In ogni caso il nostro è considerato *"ritardatario"* rispetto ai paesi più sviluppati per quanto riguarda la diffusione di internet e questo dovrebbe suonare come un campanello d'allarme sia per gli imprenditori, che per quanti sono chiamati a decidere le strategie di intervento nel settore al fine di supportare la diffusione della rete all'interno del Paese. Soprattutto le nuove generazioni di consumatori oggi sono diventate *smarter* e tendono a rivolgersi ad internet per molti dei loro acquisti, effettuando comparazioni tra le diverse offerte presenti (un esempio su tutti il boom del turismo in rete). Ma questo non è ancora stato recepito in maniera così diffusa dalle imprese italiane che, se si escludono quelle di maggiori dimensioni, peraltro poche sul totale del tessuto imprenditoriale italiano, vedono internet come qualcosa di alieno rispetto alle concezioni più tradizionali di business. Dunque, si tratta di una sfida culturale in quanto è ormai riconosciuta nell'agenda politica, non solo a livello europeo, ma anche nel nostro Paese, che occorre creare un ecosistema digitale che faciliti il mondo imprenditoriale nel cogliere le opportunità dell'innovazione digitale, stimolando la domanda di nuove tecnologie e competenze oggi ancora non espressa a pieno.

Il valore dell'Internet Economy

Internet cambierà molto più velocemente nei prossimi cinque anni, che nei suoi primi venti, con effetti dirompenti in ogni campo; cresceranno in maniera esponenziale gli utilizzatori e, soprattutto grazie alla diffusione degli smart-phone e ad altri dispositivi mobili e alla popolarità dei social media, l'impatto moltiplicativo della rete sarà impetuoso.

Secondo il *Boston Consulting Group*, entro il 2016 si stimano 3 miliardi di utilizzatori di internet, pari a quasi la metà della popolazione mondiale. Gli esperti stimano che l'*Internet Economy* raggiungerà i 4,2mila miliardi di dollari nelle economie del G-20. Se fosse un'economia nazionale, si collocherebbe nelle prime cinque del mondo, solo dietro gli Stati Uniti, la Cina, il Giappone, l'India e davanti alla Germania.

Fig. 1 Le dimensioni dell'Internet Economy



Fonte: Boston Consulting Group

Nell'ambito del G-20 l'*Internet Economy* nei prossimi cinque anni crescerà ad un tasso annuo dell'8%, per un contributo alla formazione del PIL del 5,3%; nel 2016 darà lavoro a 32 milioni in più di persone. Al riguardo, in Italia, considerata "ritardataria" rispetto ai Paesi più sviluppati del G-20, l'*Internet Economy* è destinata a pesare il 3,5% del Pil, dunque un impatto economico ancora non elevato in quanto condizionato da un contesto ancora non favorevole alla crescita digitale.

In tale scenario, la strategia della Commissione europea di creare in Europa una unione digitale, vuole intervenire allo scopo di permettere ai consumatori, *in primis*, di acquistare su Internet in tutti i Paesi dell'Unione. Un obiettivo ambizioso, il cui raggiungimento richiede di eliminare i vincoli giuridico-economici che oggi limitano il mercato digitale; il piano Ue per il mercato unico digitale punta sulle reti di comunicazioni sovranazionali, sui servizi digitali che attraverso le frontiere facilitino il commercio intra-europeo su internet, armonizzando le regole contrattuali e semplificando gli accordi relativi all'imposta sul valore aggiunto. Attualmente solo il 15% dei consumatori su Internet acquista in linea in un altro paese; nel 52% dei casi gli ordini online da un paese all'altro non vanno a buon fine.

I pilastri della strategia europea sono: migliorare l'accesso ai beni e servizi per i consumatori e le imprese, creare un contesto favorevole per le reti digitali e i servizi innovativi, nonché promuovere una società digitale inclusiva in cui tutti i cittadini dispongano delle competenze necessarie per sfruttare le opportunità offerte da Internet.

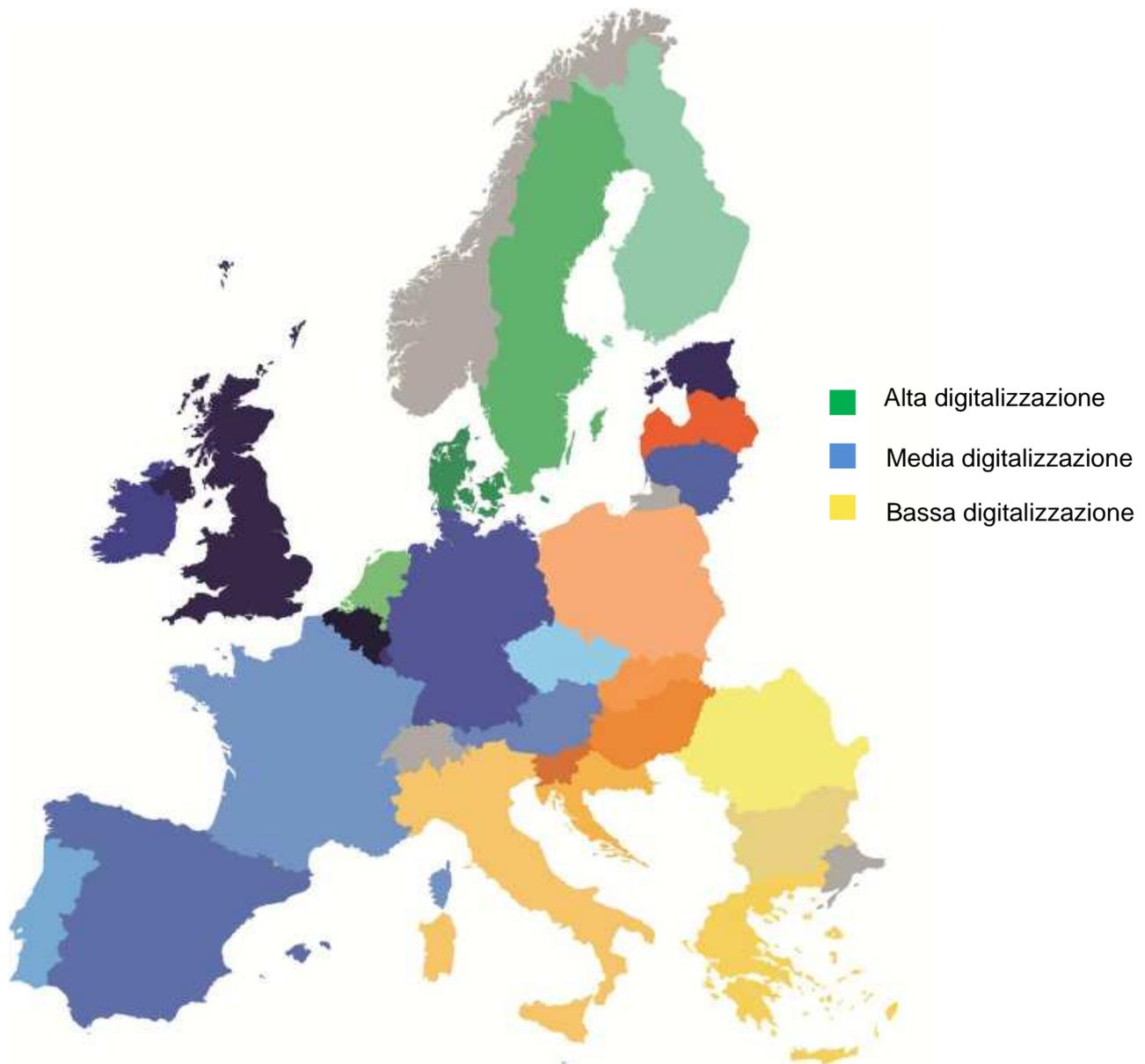
Oltre a definire le strategie, l'Unione europea ha elaborato il DESI, l'indice di digitalizzazione dell'economia e società, strumento quantitativo che misura il differenziale dei diversi Paesi in relazione all'avanzamento verso gli obiettivi definiti in sede comunitaria.

Il DESI è un indice composito che aggrega una serie di indicatori strutturati intorno a cinque dimensioni: connettività, capitale umano, uso di internet, integrazione della tecnologia digitale e servizi pubblici digitali.

In uno scenario complessivo di elevata sperequazione tra i diversi Paesi, l'Italia si colloca il 25° posto nella classifica dei 28 Stati membri dell'UE; le misure dell'indice sono rappresentate nel cartogramma seguente:



Fig. 2 DESI Indice di digitalizzazione dell'economia e società



Fonte: Commissione europea

L'indice mostra alte performance nel Nord-Europa (Danimarca, Svezia Olanda e Finlandia); una media digitalizzazione nel Belgio, Regno Unito, Estonia, Lussemburgo, Irlanda, Lituania, Estonia, Spagna, Austria, Francia, Malta, Portogallo e Repubblica Ceca; diversamente, l'Italia appartiene al gruppo dei Paesi con livelli dell'indice meno elevati, insieme con Slovenia, Ungheria, Slovacchia, Cipro, Polonia, Croazia, Grecia, Bulgaria e Romaniaa.

L'Italia ha compiuto progressi per quanto riguarda l'integrazione delle imprese nelle tecnologie digitali, ma molte di esse sono ancora "analogiche": appena il 5,1% delle PMI vende on-line, e il fatturato del commercio elettronico delle imprese italiane è pari soltanto al 4,8% del fatturato totale.

Fig. 3 DESI Indice di digitalizzazione dell'economia e società



Fonte: Elaborazione su dati Commissione europea

Al riguardo, occorre sottolineare che dalla studio condotto dal *McKinsey Global Institute* è emerso che in Italia le imprese "ad alta intensità Web" (ossia le aziende che vendono online e investono oltre il 2% del proprio fatturato annuo in tecnologie legate al Web) sono cresciute fino a quasi il 10% annuo, rispetto alla sostanziale stagnazione di quelle "a bassa intensità di Web". Peraltro, il commercio elettronico facilita gli scambi con l'estero, infatti le realtà "ad alta intensità web" esprimono una capacità di collocare i propri prodotti oltre confine nettamente superiore.

Dalle analisi dell'Unione Europea emerge che il nostro Paese è in ritardo anche in termini di connettività: l'Italia digitale rispetto all'Europa si colloca agli ultimi posti nell'uso di internet (solo il 51% delle famiglie ha un collegamento alla banda larga, rispetto al 70% della media europea), registrando una percentuale elevata di analfabeti digitali; ciò non è attribuibile alla carenza di infrastrutture, almeno in termini di banda larga la cui copertura, ormai quasi completa (99% della popolazione), è superiore alla media UE (97%). Tuttavia, occorre sottolineare che l'Italia ha accumulato un significativo ritardo sul fronte delle infrastrutture più moderne a fibra ottica, in termini di copertura di reti di prossima generazione (NGA - Next Generation Access); si tratta di un fattore determinante in termini di competitività delle imprese che scelgono la strada digitale, in quanto la qualità dell'accesso e la velocità di connessione consentono agli utenti del web di usufruire di servizi più avanzati, come i *social network*, il *cloud computing*...

Secondo il rapporto della Commissione “... *La percentuale italiana di utenti abituali di internet è una delle più basse dell’UE (59%, a fronte della media UE del 75%) e il 31% della popolazione italiana non ha mai usato Internet (rispetto ad una media UE del 18%)..*”.

La questione dell’analfabetismo digitale pone importanti limiti allo sviluppo dell’*Internet Economy* nel nostro Paese, in quanto oggi le competenze non analogiche sono indispensabili anche nel mondo del lavoro. Certamente il fattore età è la variabile che spiega il diverso uso di internet; il problema principale è la carenza di competenze di base nell’accesso alla rete, sebbene i nuovi dispositivi mobili, che consentono di partecipare all’ecosistema digitale a minori costi e con minori abilità informatiche rispetto all’utilizzo del PC, accelereranno e faciliteranno tale percorso.

Le performance italiane migliori sono rilevate nei servizi pubblici digitali, per i quali l’Italia si colloca in prossimità della media UE, ma i servizi di e-government rimangono poco sviluppati e poco utilizzati a causa delle scarse competenze diffuse.

In sintesi, i dati più allarmanti si riferiscono, dunque, alla scarsa digitalizzazione delle PMI italiane; peraltro, internet non è considerato uno strumento utile dal 40% delle aziende e altrettanto i social network non sono considerati strumenti di lavoro, nonostante i 28 milioni di utenti. Il rapporto della Commissione attesta che “... *le imprese italiane stanno facendo passi avanti nell’adozione delle soluzioni di ebusiness, ma devono sfruttare meglio le possibilità offerte dal commercio elettronico...*”.

Su tale comportamento pesa il fattore età dell’imprenditore, atteso che le nuove generazioni hanno un orientamento al web più spiccato, nonché la resistenza al cambiamento della propria organizzazione e la difficoltà a reperire il capitale umano qualificato.

Il tema dell’innovazione digitale ha assunto rilevanza in uno scenario di continua trasformazione, dove lo sviluppo delle conoscenze e competenze connesse all’utilizzo degli strumenti del web è divenuto una scelta ineludibile, soprattutto in termini di nuove opportunità di mercato e in un’ottica di proiezione del proprio business nei mercati internazionali.

Una misura di tale ineludibilità la restituisce la convinzione degli esperti che asseriscono che tra dieci anni Internet sarà come è oggi l’energia elettrica: sarà invisibile ma sempre più presente nella vita delle persone.

Le competenze digitali

Recenti studi concordano nel definire lineare la relazione tra la diffusione di internet e l'occupazione; peraltro, l'impatto delle tecnologie digitali è maggiore quanto più è evoluto il capitale umano del Paese. Senz'altro l'effetto positivo è maggiore per le giovani generazioni, i cosiddetti nativi digitali; al riguardo l'indagine *Excelsior*, condotta da Unioncamere e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, evidenzia che 1 giovane "under 30" su 10 viene assunto nel campo dei servizi tecnologici.

Molteplici sono i nuovi profili declinati al digitale, necessari per supportare la digitalizzazione delle imprese, tuttavia le stime dell'Unione Europea sono che nel prossimo 2020 rimarranno vacanti ben 900mila posti di lavoro legati all'Internet Economy, a causa della mancanza di competenze digitali, in quanto è chiaro che la tecnologia internet genera una domanda di profili ad alto contenuto di conoscenza. Peraltro gli esperti concordano nell'affermare che l'introduzione di fattori digitali ha un effetto positivo sull'occupazione; il *Mckinsey Global Institute* stima che mediamente per ogni posto di lavoro andato perduto in ragione dell'introduzione di innovazioni digitali, ne vengono creati 2,6 in altri settori. Tale valore è la sintesi di indici molto eterogenei, in quanto nei Paesi dove l'ecosistema digitale è più avanzato, come ad esempio la Svezia, il moltiplicatore è nettamente superiore (3,9). In Italia l'indice è stimato intorno all'1,8.

Secondo l'*Osservatorio HR Innovation Practice* della *School of Management del Politecnico di Milano*, la trasformazione digitale che sta investendo tutti i settori economici, sta imponendo alle aziende di rivedere i propri modelli organizzativi e di posizionamento sui mercati. Dunque le aziende sono alla ricerca di nuove professionalità con elevato contenuto di abilità digitali e i profili che nel 2015 saranno più richiesti sono:

- *eCRM & profiling manager*, che oltre a gestire il sistema di *Customer Relationship Management*, utilizza tecniche di segmentazione delle clientela e analisi del portafoglio clienti;
- *Digital Marketing Manager*, che gestisce e ottimizza le interazioni digitali con i consumatori attraverso i canali social, web e mobile; i prerequisiti richiesti sono la conoscenza dei canali e delle strategie comunicative, che include direct marketing, web marketing, mobile marketing, social media marketing;
- *Chief Innovation Officer (CIO)*, figura di alto livello che ha il compito di proporre modelli innovativi per il business dell'impresa, affinché questa sfrutti al meglio la rivoluzione digitale e ne tragga tutti i benefici;
- *Data Scientist*, che analizza i dati messi a disposizione dalle nuove tecnologie per definire nuovi modelli di business ed è in grado di ideare applicazioni automatizzate, che analizzano e suggeriscono le decisioni in ambienti complessi;



- **Chief Digital Officer (CDO)**, responsabile dell'intera strategia digitale dell'azienda, con competenze trasversali in vari settori, quali marketing, gestione del personale, ICT e comunicazione; il CDO funge da supporto per creare la convergenza di tutti i settori aziendali.

Fig. 4 Le nuove competenze digitali



Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice – Politecnico di Milano

Sempre secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano, le aree aziendali che più richiedono nuove professionalità e competenze in logica digitale sono il Marketing, l'Information Technology e la Direzione e Risorse Umane stessa, che in primis si sta dotando di strumenti digitali a supporto della ricerca di personale utilizzando i Social Network professionali per aver un numero di potenziali candidati più ampio, nonché di nuovi sistemi di amministrazione e budget del personale (formazione, valutazione della performance, HR Analytics finalizzati questi ultimi all'analisi dei bisogni di competenze del personale).

Tuttavia, le imprese hanno difficoltà a reperire i nuovi profili digitali sul mercato del lavoro, optando per lo sviluppo interno, sebbene incontrino altrettante difficoltà a formarle in azienda, trattandosi di figure non semplici e non pienamente definite, dai contenuti in continua trasformazione.

Le dimensioni dell'e-commerce

Internet può ridurre le barriere di entrata in un settore, aumentando il numero di concorrenti e l'intensità competitiva attraverso la riduzione delle asimmetrie informative (es: assicurazioni on-line). Tramite le rete, le imprese possono avere un contatto diretto con i consumatori in un mercato geograficamente senza limiti; peraltro, la presenza delle dot.com moltiplica le potenzialità di accesso nei diversi segmenti di mercato. Tramite il web l'impresa può accorciare la filiera, facendo a meno dell'intermediazione dei canali distributivi tradizionali (es. nel turismo, ma anche nel caso degli intermediari del commercio all'ingrosso).

D'altronde, se da un lato il consumatore beneficia dell'effetto deflattivo sui prezzi, la stessa azienda riduce il costo dei fattori, incrementando l'efficienza in termini di organizzazione e comunicazione, essendo i costi di marketing e vendita più contenuti sulla rete.

Atteso che, considerata la trasversalità della tecnologia, misurare l'impatto di internet sui diversi settori economici è ancora oggi complesso, altrettanto la disaggregazione in termini territoriali, i contenuti più misurabili dell'economia digitale sono quelli relativi alla dimensione dell'eCommerce B2C.

Al riguardo, le ultime indagini dell'*Osservatorio Digital Innovation* del Politecnico di Milano attestano che in Italia le vendite on-line superano i 13,3 miliardi di euro, per una crescita intorno al 20% annuo nell'ultimo triennio. Il segmento delle vendite via smartphone e dispositivi mobili ha raggiunto il 20% del totale dell'eCommerce. Chiaramente, la fanno da padrona le Dot Com, che spiegano oltre la metà delle vendite on-line; infatti, in Italia sono ancora poche le PMI che utilizzano il canale dell'eCommerce come reale alternativa alle modalità di vendita e di business tradizionali.

Sono oltre i 16milioni in Italia gli acquirenti web (39milioni in UK, 44 in Germania,29 in Francia) di cui 10milioni abituali (almeno un acquisto al mese) spinti prevalentemente dai vantaggi di prezzo rispetto ai canali tradizionali; peraltro, l'utilizzo del web è funzionale anche agli acquisti tradizionali "consapevoli", infatti è molto diffusa l'abitudine di documentarsi in rete su un prodotto e successivamente acquistarlo fisicamente in negozio (ROPO - Research Online Purchase Offline).

A conferma di tali comportamenti di acquisto, la recente indagine condotta da Unioncamere in collaborazione con l'istituto di ricerche SWG, dalla quale emerge che la commistione dei due canali, fisico e digitale, è molto frequente (60% dei consumatori) e la maggioranza dei consumatori, ottenute le informazioni sul prodotto tramite il web, a parità di prezzo conclude l'acquisto in negozio; mentre solo il 16% sceglie opta per l'on-line.

Fig. 5 Le modifiche dei comportamenti di consumo



Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere, indagine SWG

Per quanto attiene alla distribuzione delle vendite sul web per comparto, i dati dell'Osservatorio sull'Innovazione Digitale del Politecnico di Milano restituiscono ai primi posti il turismo (40% la

quota sull'eCommerce), approdato su internet con largo anticipo rispetto agli altri segmenti, 1/3 delle prenotazioni di viaggi avvengono sulla rete, che rappresenta la prima fonte di informazioni. Seguono l'abbigliamento (14%), l'informatica e l'elettronica (12%) e le assicurazioni (9%); Tuttavia, le più recenti tendenze indicano in crescita l'interesse dei consumatori digitali per i prodotti gastronomici, per l'arredamento e la cosmetica.

Fig. 6 I settori più venduti sul web



Fonte: Osservatorio sull'innovazione digitale – Politecnico di Milano

In conclusione, la minore alfabetizzazione digitale del Paese è il risultato di tre principali determinanti: *in primis* la minore propensione delle famiglie italiane all'acquisto on-line, strettamente correlata alla necessità di un rapporto personale di empatia con il venditore, alla minore sicurezza percepita nei pagamenti tramite il web e alla diffidenza rispetto alla fase di consegna del prodotto e alla fase post-vendita. Altrettanto le imprese, come già sottolineato, non hanno acquisito a pieno la consapevolezza degli effetti propulsivi della digitalizzazione.

Il negozio nell'era di internet

In concomitanza con l'indagine congiunturale, si è colta l'occasione per focalizzare il tema di internet ed il negozio tradizionale, cogliendo anche l'opportunità del confronto con l'indagine condotta a livello nazionale da Confcommercio Imprese per l'Italia, in collaborazione con l'istituto di ricerche Format. L'indagine segue in percorso di analisi dei comportamenti degli operatori del commercio al dettaglio, utile a costruire un profilo in chiave digitale e ad effettuare una sorta di autoanalisi della dimensione imprenditoriale gestita dall'intervistato, chiudendo con valutazioni di lungo periodo sul futuro del commercio tradizionale.

Partendo dai comportamenti degli operatori, le principali evidenze sono che l'utilizzo degli indicatori di *performance*, preludio per il posizionamento sul web con obiettivi misurati sui mercati e sulla clientela di riferimento, equiripartisce gli imprenditori del commercio: il 48,0%

degli esercenti della provincia di Latina calcola indicatori di performance relativi alla propria attività; tale quota, a livello nazionale, è pari al 56,8%.

Fig. 7 L'utilizzo degli indicatori di performance



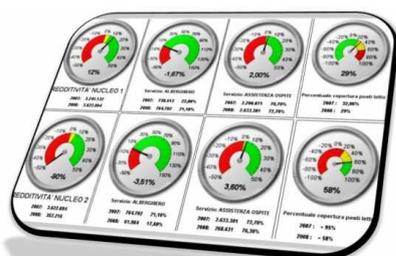
Fonte: Elaborazioni Format Research Indagine CCIAA di Latina e Indagine Confcommercio Imprese per l'Italia

L'analisi degli incassi giornalieri risulta l'indicatore più utilizzato da circa 1/3 degli imprenditori, sebbene in misura minore rispetto alla media nazionale (44% delle imprese intervistate); a seguire, con uno scarto di circa dieci punti, gli indicatori più complessi, come la rotazione delle scorte per categoria di prodotto (23,4%) e l'analisi dei margini per il valore medio delle giacenze dei prodotti (19,3%). Al riguardo, la segmentazione per dimensione restituisce la consueta maggiore attenzione agli indici suddetti per le realtà aziendali più grandi.

I differenziali territoriali più evidenti sono relativi al monitoraggio degli accessi "analogici" in rapporto agli incassi e agli acquisti, utilizzati da una quota minoritaria dalle imprese commerciali locali e dimezzata rispetto ai valori nazionali.

Il *cruscotto di gestione*, utile per una visione dinamica delle principali variabili aziendali, è utilizzato da appena il 12,6% delle imprese del commercio al dettaglio, in linea con i valori nazionali, con una ben più ampia diffusione nelle medie realtà (45,8%).

Fig. 8 L'utilizzo del cruscotto di gestione



Sono principalmente le imprese di **dimensioni più grandi** ad utilizzare tale strumento:

12,0% degli esercizi fino a 9 addetti...

45,8% degli esercizi da 10 addetti in su...

Fonte: Elaborazioni Format Research Indagine CCIAA di Latina e Indagine Confcommercio Imprese per l'Italia

Passando al rapporto con il web, non elevato il ricorso ai portali di comparazione dei prezzi: solo il 17,3% delle imprese del commercio al dettaglio operative nella provincia di Latina dichiara infatti di essere presenti su piattaforme ad hoc; anche in questo caso la dimensione maggiore ha un approccio digitale più marcato (80% è presente sui portali on-line).

Il 37,3% degli esercizi commerciali della provincia di Latina è in possesso di un sito web, a fronte di una quota leggermente superiore a livello nazionale (40,6%) ed il 22,1% di queste pratica il commercio elettronico (rispetto al 26,3% della media Italia); diversamente, per la gran parte di queste il sito web rappresenta una vetrina per l'esposizione dei propri prodotti senza possibilità di acquisto on-line.

Fig. 9 La diffusione del web



Fonte: Elaborazioni Format Research Indagine CCIAA di Latina e Indagine Confcommercio Imprese per l'Italia

Quasi la totalità delle imprese del commercio al dettaglio che praticano l'e-commerce collegano il portale con la loro attività tradizionale, ossia la piattaforma on-line dialoga con il negozio fisico e con il magazzino, mantenendo costantemente aggiornato il sito web in relazione alle scorte, clienti e assistenza post-vendita.

Meno di tre esercizi commerciali della provincia di Latina su dieci dispongono di un sistema di statistiche delle visite sul proprio sito web: le pagine più visitate e i percorsi più frequenti intrapresi dagli utenti sono oggetto di monitoraggio da poco meno della metà di queste (45,5%).

Il posizionamento del sito web nei motori di ricerca non è motivo di soddisfazione per la gran parte degli operatori intervistati soprattutto di piccola dimensione, atteso che le realtà maggiori riescono a presidiare il processo con maggiore consapevolezza e risorse da destinare ad hoc. Al riguardo, infatti, la segmentazione dei clienti che acquistano on-line è appannaggio di solo una impresa su tre, con una maggiore attenzione espressa dalle imprese più grandi.

Per concludere, gli imprenditori intervistati hanno immaginato il futuro del commercio elettronico al dettaglio e quattro su dieci di essi ritengono che tra 20 anni i negozi tradizionali continueranno a svolgere il ruolo ricoperto oggi.

Diversamente, la maggioranza ritiene che si realizzerà un cambiamento sostanziale dei comportamenti imprenditoriali: tre imprenditori su dieci (30%) sostengono che il mercato sarà esclusivamente on-line; due su dieci (il 22%) ritiene che i negozi tradizionali avranno ancora un ruolo importante, ma solo se capaci di emozionare e di coinvolgere il cliente, trasformando, a differenza dell'online, in un'esperienza di acquisto quel comportamento che fino a ieri era considerato soltanto un evento. Infine uno di essi ritiene che i negozi tradizionali continueranno ad esistere, ma ricopriranno soltanto un ruolo di consulenza e di assistenza sui prodotti.

D'altronde, i punti di forza del negozio fisico legati alla prossimità, alla relazione personale con il venditore, alla possibilità di vedere e misurare il prodotto, all'immediata disponibilità, sono fattori chiave che motivano il cliente a scegliere il negozio tradizionale; è chiaro che rispetto a tali determinanti gli scenari digitali imporranno di introdurre l'innovazione esperienziale digitale. Se da una parte molti negozi fisici stanno adottando tecnologie di segmentazione della clientela e di interazione con essa tramite strumenti digitali; altrettanto sempre più negozi virtuali, anche in Italia, aprono punti vendita fisici o adattano quelli esistenti ai servizi offerti via web dando vita al così detto *commercio di ritorno*, in cui valorizzare i punti di forza dell'esperienza fisica.