

Retail e logistica due facce della stessa medaglia

di Giacomo Morri

con il contributo di Joachim Sandberg, Eric Véron*

L'avvento delle nuove tecnologie e la pandemia da Covid-19 hanno favorito l'accelerazione dell'e-commerce, che registra una crescita a due cifre da ormai almeno dieci anni. Questo ha contribuito alla trasformazione e allo sviluppo del settore della logistica, e ha penalizzato il commercio fisico tradizionale. Il forte interesse degli investitori per gli immobili destinati alla logistica, con uno speculare disinteresse per quelli destinati al commercio, è un indicatore di tale cambiamento. Tuttavia, per garantire al cliente un'esperienza di acquisto unica, efficiente e memorabile è necessario che entrambi i settori collaborino per arrivare a una giusta integrazione.

Apparentemente un lussuoso negozio in centro città e un edificio per la logistica nel mezzo della campagna hanno ben poco in comune. Fingendoci a riflettere, la relazione è invece molto stretta. Da sempre, infatti, commercio e logistica hanno elementi di contatto. La traduzione stessa in italiano di *department store* è proprio «grande magazzino», da cui emerge chiaramente che il magazzino, cioè la componente immobiliare logistica, è parte del mondo retail.

Diventa dunque importante analizzare il rapporto tra queste due funzioni, la vendita e lo stoccaggio/distribuzione, e come questo sia cambiato nel tempo, con un immancabile effetto sugli immobili a esse destinati. Il moderno e-commerce ha trasformato la vecchia vendita per corrispondenza in un *game changer* per il settore del commercio e un forte acceleratore per il settore della logistica, diventando in alcuni casi un vero e proprio sostituto.

In questo contributo cercheremo di comprendere l'evoluzione di questi due mondi, ponendo l'attenzione anche agli impatti della tecnologia e alla sostenibilità dell'e-commerce.

L'IMPATTO DELL'E-COMMERCE

Partendo proprio dagli effetti dell'e-commerce sul commercio tradizionale, due modi diversi di procurarsi un bene, Véron evidenzia come: «L'e-commerce in realtà esiste da decenni prima della diffusione di internet, basti ricordare i cataloghi di vendita per corrispondenza, come per esempio Postal Market, nati ben prima della rete. La vera differenza è stata la tecnologia, che ha reso l'esperienza di acquisto migliore e, soprattutto, più rapida e più competitiva con il commercio tradizionale. Certamente l'e-commerce ha avuto e avrà un forte impatto sullo sviluppo della logistica e, per comprenderne la relazione, occorre partire dalla convergenza tra e-commerce e commercio tradizionale, ripercorrendo nei suoi elementi essenziali il processo di acquisto, individuandone le diverse fasi mediante l'utilizzo della terminologia tipica del settore della logistica. Nel commercio



tradizionale, il consumatore inizia con un viaggio per recarsi al punto vendita, quindi una fase di «trasporto». Raggiunto il punto vendita, dove si trovano i beni (*stocking*), procede con la cosiddetta attività di *picking*,

* Joachim Sandberg è Managing Partner di Cushman & Wakefield Italy.
Eric Véron è General Manager di Vailog Italy e President di Vailog China.

cioè di scelta e raccolta del prodotto. In questa fase potrebbe esservi anche un momento di *inspiring*, cioè la scelta di prodotti sulla base della loro presentazione fisica, quindi potrebbe trattarsi di un acquisto non ancora definito (per esempio, la decisione di acquistare un paio di scarpe, ma senza aver ancora scelto quale specifico modello). Successivamente, il consumatore procede con il pagamento, quindi con una transazione finanziaria (*payment*). Infine, prima di lasciare il punto vendita, il prodotto potrebbe essere in qualche modo impacchettato, anche semplicemente posto in una borsa, quindi un'attività di *packaging*. Da ultimo, l'acquirente affronta una nuova fase di trasporto (*delivery*), per rientrare a casa al termine degli acquisti. Ripercorrendo il processo di acquisto nell'e-commerce, le fasi sono le stesse, ma effettuate in modo ben diverso. Innanzitutto, da qualche parte, tipicamente in un grande deposito (logistica) ubicato in aree extra urbane, sono presenti i beni (*stocking*). Il consumatore potrebbe già conoscere il prodotto che intende acquistare, oppure affrontare la fase *inspiring* in modo tuttavia diverso da quanto avviene nel commercio tradizionale: non guardando o toccando il prodotto in un luogo fisico, ma attraverso altri canali, per esempio i social e attraverso gli influencer, o semplicemente navigando su internet alla ricerca di informazioni. Una volta definito quale prodotto acquistare, verrà lanciato un ordine di acquisto mediante un canale internet e da lì si avvierà il *payment* e partiranno le fasi di *picking*, dove qualcuno (o qualcosa, considerando la sempre maggiore rilevanza della tecnologia e in particolare della robotica) preleverà il prodotto da uno scaffale in un magazzino (logistica), cui seguirà il *packaging* e la fase di *delivery*.

Si tratta quindi di due processi di acquisto che presentano molte analogie, sebbene effettuati in maniera molto diversa. Indubbiamente la pandemia ha favorito l'accelerazione dell'e-commerce, contribuendo allo sviluppo del settore della logistica e penalizzando il commercio fisico tradizionale. Nonostante questa forte impennata dell'ultimo biennio, ci sono ancora aspettative di crescita elevate.

Come confermato da Joachim Sandberg: «L'e-commerce cresce a due cifre da ormai almeno dieci anni e oggi si stima per l'Italia una penetrazione sul commercio totale intorno al 10-11 per cento. La pandemia ne ha accelerato la crescita ma ha anche messo in evidenza le criticità legate al suo sviluppo. Vediamo l'effetto concreto della pandemia attraverso qualche numero del mercato immobiliare. Negli ultimi vent'anni (2000-2021), il settore logistico ha attratto circa 13 miliardi di euro di investimenti. Il 67 per cento è stato investito negli ultimi 5 anni (2017-2021), pari a 8,6 miliardi di euro. La media annua di capitali investiti nel settore è passata da circa 245 milioni di euro dal 2000 al 2016,

a 1,7 miliardi di euro dal 2017 al 2021. Anche il volume degli spazi assorbiti ha subito un'accelerazione dal 2016, culminata con volumi ben superiori ai 2 milioni di m² nel 2020 e nel 2021, rappresentando un chiaro impatto della domanda eccezionale di prodotti online generato dalla pandemia. Infine, la mancanza di sviluppi speculativi – ovvero senza un utilizzatore già individuato – ha favorito un forte sbilanciamento tra domanda e offerta che ha contribuito a un aumento dei valori per immobili logistici mai visto prima e che, in alcuni casi, nella seconda parte del 2021, hanno riflesso *yield* inferiori al 4 per cento. Quindi, l'impatto concreto della pandemia sul settore logistico è stato un apprezzamento senza precedenti del prodotto da parte del mercato in termini di valori e fondamentali (anche i canoni sono cresciuti, anche se più lentamente rispetto alle altre variabili). Considerando come commercio fisico i centri commerciali, che rappresentano almeno l'80 per cento dello stock del settore retail monitorato da Cushman & Wakefield, si osserva che è stata la tipologia immobiliare più colpita dalla pandemia. Negli ultimi 5 anni, i 3 miliardi di investimenti nel settore hanno rappresentato solo il 17 per cento del totale investito negli ultimi 20 anni. Le operazioni di sviluppo immobiliare si sono ridotte e gli investitori si sono allontanati, in attesa di capire quale sarà la nuova normalità per i centri commerciali e dove si assesterà il nuovo valore. Nonostante i fondamentali del settore siano in costante ripresa dalla pandemia, tra gli investitori permane una certa diffidenza».



Il forte interesse degli investitori per gli immobili destinati alla logistica, con uno speculare disinteresse per quelli destinati al commercio, è un indicatore del cambiamento. Difficile tuttavia comprendere se sia stato raggiunto un limite strutturale alla penetrazione dell'e-commerce. Sandberg lo ritiene un punto centrale: «Se avessi la risposta a questa domanda, credo che molti dei dubbi che oggi gli investitori hanno sul format retail verrebbero fugati. Peccato che non abbiamo ancora un'opinione chiara su quello che potrebbe essere il limite strutturale della penetrazione del commercio online. Possiamo però guardare ai Paesi più maturi del nostro, come la Gran Bretagna: da alcune stime recenti è emerso che nel periodo più acuto della pandemia la penetrazione online è cresciuta fino al 38 per cento, per riassettarsi nei primi mesi del 2022 intorno al 25 per cento. In Italia la penetrazione è all'11 per cento. Non è quindi possibile affermare quale potrebbe essere il nostro limite strutturale, però sicuramente esiste ancora spazio per un aumento, pur rimanendo il commercio fisico dominante anche nel futuro».

EVOLUZIONI IN ATTO E NUOVI EQUILIBRI

Fare previsioni è sempre difficile, ma si può cercare di comprendere come arrivare alla giusta integrazione e al corretto equilibrio tra commercio online e tradizionale. Su questo Véron ritiene che siano sempre più integrati: «Un esempio emblematico è il caso IKEA. Il tradizionale negozio, un capannone ubicato in zone extraurbane, si compone di due parti, una di esposizione e una di stoccaggio, dove in quest'ultima i clienti al termine del loro processo di acquisto effettuano il *picking* dei prodotti selezionati. Per esempio, già da qualche anno a Parigi IKEA ha aperto un negozio in centro città, senza la componente di stoccaggio, ubica-

ta in una zona meno costosa, dove la clientela cittadina, ormai da tempo sempre meno desiderosa di usare l'auto, può selezionare i prodotti e procedere con l'ordine contestuale, ricevendolo a casa senza le problematiche di trasporto».

Anche Sandberg ritiene che per arrivare a una giusta integrazione sarà necessario che entrambi i settori collaborino per rendere l'esperienza di acquisto unica, efficiente e memorabile. «Da antagonisti a partner: il commercio fisico dovrà concentrarsi per creare un'esperienza memorabile e unica, dovrà fidelizzare il cliente, costruire e consolidare la fiducia; la distribuzione logistica dovrà garantire efficienza, convenienza, confermare la forza del brand attraverso un servizio di consegna impeccabile e, possibilmente, gratuito. L'integrazione si otterrà se si lavorerà insieme ponendo al centro l'esperienza del consumatore. Gli immobili dovranno essere funzionali a un nuovo viaggio del consumatore e alcuni spazi retail dovranno probabilmente essere ripensati con funzioni differenti, di stoccaggio e/o *picking* e/o distribuzione. Noi consulenti immobiliari dovremo invece aiutare investitori e *developer* a ripensare al valore, come cambieranno i canoni, gli indicatori di performance e tutti gli altri indicatori economici».

SOSTENIBILITÀ E CRITERI ESG

Tra i temi di grande attualità non può mancare la sostenibilità sociale e ambientale. Spesso si ritiene che l'e-commerce impatti negativamente, creando un maggior volume di traffico e, conseguentemente, maggiore inquinamento, oltre a un maggiore consumo di risorse, come ricordato anche da Sandberg: «Sicuramente un magazzino logistico ha un impatto diretto in termini di superficie occupata, di energia consumata e, se non raccordato (ovvero legato ai binari ferroviari), anche indiretto, tramite il combustibile bruciato dai mezzi pesanti che trasportano merci. Quindi l'impatto ambientale è chiaro e misurabile. Poi c'è l'impatto sociale, quello sulle persone che lavorano nella catena di distribuzione e fanno in modo che i beni ci vengano consegnati dopo un click ovunque lo vogliamo, a casa o in ufficio. Infatti, la pandemia ha sì accelerato il trend di crescita dell'online, ma ha anche creato una pressione senza precedenti sulla supply chain che ha fatto crescere in modo esponenziale il numero di piccoli beni trasportati più frequentemente. Ciò ha generato forti pressioni sulla forza lavoro, e creato un nuovo squilibrio tra domanda e offerta di lavoro con chiare ripercussioni sul suo costo non sempre realmente recepite».

«Quindi», prosegue Sandberg, «la necessità dei consumatori di avere tutto, subito e a basso costo si scontrano con i bisogni di chi lavora nella catena di distribuzione ponendo delle criticità che minacciano il trend di crescita che abbiamo visto fino a oggi, e/o comun-



que cambiano le assunzioni di base dei *business plan*».

Tuttavia, occorre considerare anche alcuni aspetti di mitigazione, se non addirittura di riduzione degli impatti, derivanti dalla mutualizzazione di alcuni servizi, come evidenziato da Véron: «In termini di impatto ambientale, sebbene apparentemente si possa pensare che l'e-commerce generi maggiore traffico, in realtà questa è solo una percezione derivante dalla facile individuazione dei tanti furgoni destinati alle consegne. Ma considerando la "mutualizzazione" della fase di *delivery*, è del tutto evidente che vi sia una enorme quantità di viaggi di singoli acquirenti che vengono eliminati, sostituiti da un solo mezzo. In altre parole, è come considerare l'impatto di un pullman che sostituisce decine di automobili».

IL RUOLO DELLA TECNOLOGIA

In questa fase di cambiamento nelle abitudini di consumo, la tecnologia ha un ruolo rilevante ed è sempre più presente nella distribuzione, in particolare nella cosiddetta «logistica dell'ultimo miglio», che rappresenta ancora un anello debole della catena. Su questo Véron evidenzia che la tecnologia potrà dare un contributo rilevante: «La possibilità ormai quasi concreta di utilizzare dei robot per effettuare la consegna dal deposito urbano al consumatore risolverà i problemi di sicurezza e sostenibilità economica dell'attuale modello di consegna mediante i cosiddetti "rider". Inoltre, sempre tornando al rapporto con il retail, i cosiddetti "dark store" altro non sono che logistica, sebbene il nome richiami il tradizionale negozio. La loro presenza sempre più capillare rappresenta una modalità di riduzione dei costi e dei tempi di consegna, con benefici enormi sul traffico e sull'inquinamento».

IMMOBILI OBSOLETI E NUOVE FUNZIONI

Come già evidenziato, lo sviluppo dell'e-commerce, oltre ad aver portato a una forte crescita della logistica, ha messo in crisi alcuni centri commerciali. Diversamente da altri immobili, i centri commerciali presentano una bassissima fungibilità d'uso e sono generalmente localizzati in aree periferiche o rurali, rendendo la riconversione ancora più difficoltosa. Tuttavia, in alcuni casi possono essere riutilizzati per accogliere nuove funzioni, come evidenzia Sandberg: «Secondo uno studio di Coresight Research, negli Stati Uniti dal 2016 Amazon ha già convertito 25 *mall* in centri di distribuzione. Nel 2020 è stata aperta una trattativa tra Amazon e Simon Property Group, il maggiore operatore di centri commerciali statunitensi con un portafoglio di circa 200 immobili, per convertire gli spazi inutilizzati all'interno delle strutture in centri di distribuzione. Ciò dimostra come questa tipologia di riposizionamento sia di particolare interesse per gli operatori logistici».

«Piccole unità logistiche nei centri commerciali o nei centri cittadini», conclude Sandberg, «potrebbero cambiare di molto l'esperienza dei consumatori, offrendo l'opportunità di ritirare i prodotti selezionati e di ricevere la spesa comodamente a casa. Per esempio, il Dubai Mall negli Emirati Arabi ha in programma un servizio di consegna in mezza giornata a casa del cliente della merce selezionata da qualsiasi negozio del centro. Ancora, il *flagship store* di Nordstrom a New York ha un intero piano dedicato al servizio clienti, compresa l'elaborazione dei resi: questo servizio si sta dimostrando una valida soluzione al problema gestionale, ambientale ed economico dei resi, problema molto sentito nell'e-commerce».

