



ROUND-NECK T-SHIRT

~~\$19~~ \$10



SETTEMBRE 2024

Re-Commerce

Una nuova prospettiva retail

Wavemaker

Obiettivo del presente articolo è quello di inquadrare l'e-commerce nella prospettiva grandangolare del **Retail**. Da questo deriva la vezzosa definizione di "RE-Commerce" che troviamo nel titolo.

La tesi è che **la iper-verticalità dell'e-commerce, per la maggior parte delle aziende di produzione di beni e servizi, non è efficace.**

Non lo è dal punto di vista organizzativo, ma neppure da quello commerciale e da quello della comunicazione.

Un approccio all'e-commerce molto focalizzato sul breve termine può sembrare efficiente all'inizio, ma, in ultima analisi, limita il potenziale dei brand. Abbattere i silos, promuovere la collaborazione e dare priorità a un customer journey unificato sono elementi chiave per il successo a lungo termine.

Il discorso è un po' diverso per le aziende il cui business è online. Pensiamo, ad esempio, ad alcune assicurazioni dirette oppure a quei brand che sviluppano le proprie vendite esclusivamente nel canale online. Vedremo, tuttavia, che alcune delle conclusioni di questo lavoro si adattano bene anche alle realtà appena citate.



Il nostro e-Commerce quotidiano

L'e-commerce è ormai una componente essenziale della nostra quotidianità, al pari di guardare la televisione o utilizzare il cellulare. A livello globale, il commercio elettronico B2C ha raggiunto proporzioni impressionanti, con le vendite di prodotti che nel 2023 hanno superato i 4.000 miliardi di euro.

In Italia, il **trend di crescita delle vendite online** è altrettanto significativo, registrando un aumento del 13% nel 2023. Il fatturato complessivo delle vendite di prodotti e servizi online ha superato i 54 miliardi di euro, rappresentando oltre il 13% del mercato retail complessivo. In alcuni settori chiave, come quello dei beni di largo consumo (FMCG), l'e-commerce ha ancora **ampi margini di crescita**, rappresentando attualmente solo il 3% del totale, un dato che lascia intravedere potenziali futuri sviluppi.

La diffusione dell'e-commerce nella vita quotidiana è guidata da **alcuni fattori chiave legati ai comportamenti dei consumatori**.

In primo luogo, il **numero di acquirenti online** in Italia ha superato i 33,7 milioni nel 2024 e continua a crescere, anche se a un ritmo più lento rispetto al boom registrato durante la pandemia da Covid-19.

In secondo luogo, **la frequenza degli acquisti online è in costante aumento**: oltre il 40% dei consumatori effettua acquisti online almeno una volta a settimana, con Millennials e Gen Z che superano già il 50%.

Infine, il **ruolo dei dispositivi mobili** è sempre più centrale: attualmente, il 55% dello shopping online avviene tramite smartphone e tablet, una percentuale destinata a salire ulteriormente grazie alla spinta del social commerce.

Attenzione: questo non significa che il retail fisico perderà immediatamente il suo ruolo tradizionale, ma è chiaro che il modello di negozio tradizionale "one-size-fits-all", disegnato per agevolare le transazioni a bassa intensità di interazione, è destinato ad evolversi.

Il cosiddetto **Retail 4.0**, dove i consumatori non distinguono più tra fisico e digitale, utilizzando entrambi i canali in modo intercambiabile, avrà un impatto profondo su tutti i retailer, indipendentemente dal formato o dalla posizione geografica. **I clienti, infatti, si aspettano un'esperienza di acquisto che coinvolge canali differenti, senza soluzione di continuità.**

In questo contesto, la tecnologia gioca il ruolo di «abilitatore», in due modi: da un lato, offre al consumatore maggiore trasparenza e rapidità d'informazione, dall'altro, aumenta la produttività delle aziende.



Consumer's Behaviour vs Company's Behaviour

Questa evoluzione ha aperto un quadro nuovo per le imprese. Come anticipato, nella fase attuale le persone non fanno molta distinzione tra fisico e online, in quanto sono abituate a utilizzare i due canali in modo intercambiabile, sia pure con sfumature diverse in base al settore merceologico.

Il consumatore è già omnichannel sia nell'acquisto che nel ricorso a canali di contatto con i brand, che sempre più spesso coinvolgono le piattaforme di ricerca (Google, Bing, etc.), di instant messaging (WA), social (IG, FB, Tik Tok, etc.) o video (Meet, Zoom, etc.). In questo quadro, inoltre, l'intelligenza artificiale (AI) contribuirà a potenziare la relazione tra clienti e aziende ed a ridefinire le regole di ingaggio.

Già oggi, prima di un acquisto nei negozi fisici, **in quattro casi su dieci, le persone consultano almeno un servizio online per ottenere informazioni.** Questo avviene in prevalenza negli acquisti di prodotti e servizi che impegnano l'acquirente in un processo articolato di ricerca e valutazione delle alternative.

In questo senso, l'incidenza della consultazione dei servizi online è molto variabile per categoria: sfiora la quasi totalità degli acquisti di smartphone e raggiunge circa il 70% per l'attrezzatura sportiva.

Vale anche l'influenza opposta, però. **Un acquisto online su quattro è influenzato da una visita a un punto vendita fisico**, e questa percentuale supera il 40% in categorie come elettrodomestici, attrezzature sportive e calzature. Il consumatore è pronto, dunque, ed ha già individuato i canali e i device di ricerca e di contatto più efficaci.

Tuttavia, **la maggior parte delle aziende non è ancora pienamente omnicanale.** Molte sono strutture complesse, progettate storicamente secondo i principi della specializzazione del lavoro, piuttosto che sulla sinergia tra le diverse attività. Di conseguenza, i vari dipartimenti tendono a sviluppare pratiche, obiettivi e culture proprie.

Le micro-aziende si trovano fisiologicamente ai primi gradini della scala evolutiva verso l'omnicanalità, mentre la maggior parte delle **PMI** si colloca in una condizione di multicanalità, favorita dalla modernizzazione delle relazioni e delle transazioni grazie agli investimenti digitali, accelerati dalla pandemia di Covid-19.

Le **grandi aziende**, che teoricamente dovrebbero essere più avanti nell'adozione dell'omnicanalità, sono spinte a investire in nuovi canali commerciali e relazionali. Tuttavia, devono anche rivedere le strutture organizzative e i sistemi operativi per raggiungere una gestione integrata dei vari canali.

Distonie organizzative che richiedono un ripensamento sulla gestione del canale e-commerce in azienda

In questo scenario complesso, è comune imbattersi in **varie tipologie di storture organizzative**. Ne riportiamo alcune tra le più rappresentative per evidenziare come la gestione verticale o per silos del canale e-commerce non sia efficace e, spesso, neppure efficiente.

“Headquarter chiama Italia”

È una delle patologie che non di rado si osservano tra le grandi aziende.

SINTOMO: direzione generale e direzione marketing locale non sono interessate a migliorare le vendite online.

CAUSA: il canale e-commerce vive di obiettivi propri, spesso governati da altre country, tipicamente dal quartier generale.

EFFETTO: i mercati locali non hanno interesse a massimizzare le vendite online. Non si creano e non si sfruttano, dunque, le opportune sinergie commerciali.

“e-Home sweet Home”

Una disfunzione presente sia nelle PMI che nelle grandi aziende, legata alla specializzazione funzionale spinta.

SINTOMO: il top management non comprende le logiche di azione e i KPIs del canale e-commerce.

CAUSA: L'e-commerce è gestito da una funzione ad hoc, non incluso nelle funzioni marketing o commerciale. L'organizzazione privilegia i silos e scarseggiano i sistemi di coordinamento.

EFFETTO: Si diffondono micro-culture e linguaggi settoriali che contribuiscono a rafforzare la segregazione delle informazioni e la specializzazione. Si crea un'azienda nell'azienda e si perdono le sinergie.



“Micro, grande amore”

Anomalia che tende a caratterizzare le aziende con uno spiccato orientamento tattico alle performance di breve termine.

SINTOMO: per la gestione del canale e-commerce, il management si trova coinvolto in numerosissime riunioni che hanno l'obiettivo di definire micro dettagli tecnici e commerciali.

CAUSA: la visione specialistica spinge a considerare unicamente le relazioni causa-effetto di brevissimo periodo, quindi l'organizzazione si concentra solo sull'ottimizzazione degli aspetti commerciali della propria offerta.

EFFETTO: si trascura la visione sistemica del business. La gestione del canale e-commerce assorbe, in questo caso, una quantità di risorse spesso sproporzionate rispetto al suo contributo sul fatturato e sul profitto. Senza una visione olistica, si rischia di spendere troppo in iniziative di e-commerce che cannibalizzano le vendite di altri canali o di investire troppo poco in aree ad alto potenziale di crescita.

Come superare questi limiti?

Per uscire dai loop menzionati, le aziende hanno l'opportunità di sperimentare nuovi modelli di business e approcci organizzativi.

Business process re-engineering, evoluzioni organizzative e soprattutto cambiamenti culturali sono necessari per cogliere appieno le potenzialità di business legate al commercio elettronico. **Le evoluzioni organizzative da raccomandare, in questo senso, sono quelle che puntano a integrare i diversi canali.** Si pensi alle figure cross-funzionali che iniziano a comparire in alcune aziende (Unieuro, per esempio, ha riorganizzato l'area omnichannel con l'istituzione di un Chief Omnichannel Office).

Molto importante, inoltre, **definire criteri e KPIs in grado di premiare le sinergie tra i diversi canali e di promuovere la collaborazione tra le funzioni aziendali.**

Sebbene i KPIs specifici di reparto abbiano la loro ragion d'essere, concentrarsi esclusivamente su di essi può creare silos e ostacolare la crescita complessiva. Un'analogia efficace è quella di una squadra di calcio: se gli attaccanti si concentrassero solo sul tiro in porta senza supportare il centrocampo o la difesa, e i difensori pensassero solo a liberarsi del pallone, la squadra non avrebbe successo, giusto?

Allo stesso modo, allineare i KPI per favorire la collaborazione e una visione olistica del successo aziendale incoraggia i team a lavorare insieme, sfruttando i reciproci punti di forza per guidare la crescita complessiva.

per esempio, nei reparti commerciali sarebbe utile affiancare l'obiettivo generale di “vendite totali” a quelli specifici di “vendite e-commerce” e “vendite retail”, per promuovere una visione integrata delle performance.

Re-Commerce: il miglioramento dell'efficacia della comunicazione passa dal brand

Oltre alle evoluzioni organizzative, **anche la comunicazione, reinterpretata in modo olistico, fornisce vantaggi rilevanti sui risultati di fatturato nel medio-lungo periodo.**

In diverse circostanze abbiamo osservato che investire nella parte alta del cosiddetto “funnel” contribuisce a creare un ecosistema favorevole all'e-commerce, riducendo i costi di acquisizione e migliorando la redditività a lungo termine.

Da numerose analisi econometriche appare chiaro che **le vendite di baseline** sono strettamente connesse alla forza della marca. Lavorare sul brand migliora le rotazioni, sia nei negozi tradizionali che in quelli online.

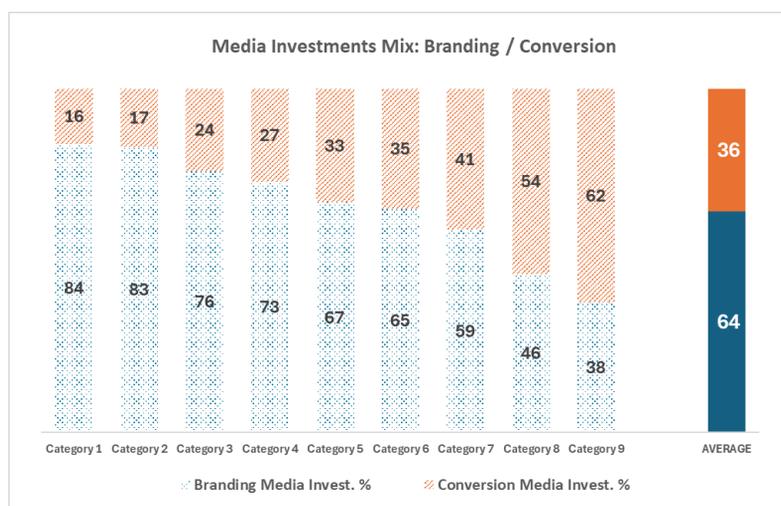
Allo stesso modo, è noto che l'utilizzo della **leva promozionale** fornisce benefici di breve periodo, ma tende a depauperare i brand (e la profittabilità) nel medio-lungo.

La **comunicazione tattica**, che punta a stimolare l'acquisto online attraverso la proposta di offerte promozionali e vantaggi di prezzo, in particolare, tende ad esaurire rapidamente i propri bacini di consumatori potenziali. Senza comunicazione sul brand non si alimentano la considerazione e la preferenza di marca.

In effetti, osservando la situazione degli investimenti in comunicazione di un pool di primarie aziende, che operano in settori tra loro differenti, emerge che **il bilanciamento tra investimenti in branding e investimenti in attività con obiettivo di conversione segue la proporzione 64/36.**

Categorie del Largo Consumo (e quelle caratterizzate da target di potenziali clienti molto ampi) tendono ad avere una quota di investimenti in branding superiore alla media, mentre business marcatamente direct (o per i quali la priorità assegnata al canale online è prevalente) sono connotati da una quota di investimenti in conversione superiore alla fair share. Un aspetto, comunque, di rilievo è che anche alcune grandi aziende che prosperano online (e-commerce, media, entertainment, assicurazioni, TLC) investono molto nella **costruzione del brand.**

In questo modo, entrano in risonanza emotiva con i consumatori, promuovendo la fiducia e, in definitiva, spingendo la crescita e la fedeltà nel medio-lungo termine.



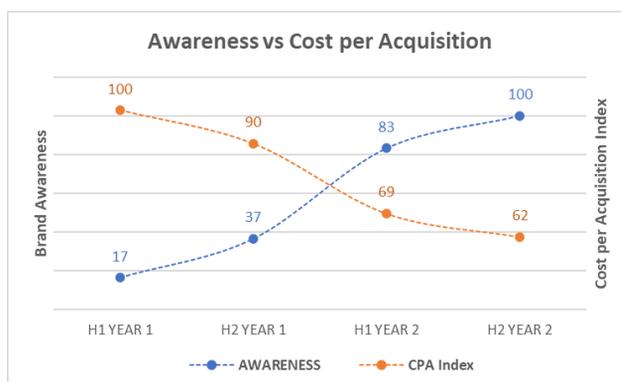
Source: Wavemaker elaborations on GroupM benchmark

La vera crescita non deriva dalla comunicazione tattica, ma dal coraggio di coltivare la forza del brand. Destinare una quota di investimento adeguata a costruire o rafforzare la marca, produce effetti positivi sull'equity e sulla costruzione della domanda.

Non ha molto senso spremere sino all'ultima goccia i lead esistenti, concentrandosi su comunicazioni tattiche e trascurando il vasto spazio di potenziali clienti ancora attivabili. Sarebbe un po' come ostinarsi a pescare in uno stagno che si restringe, ignari del mare che sciaborda poco distante!

Sappiamo bene che l'incremento della penetrazione è la variabile critica per lo sviluppo del business (vd. "How Brands Grow" di Byron Sharp). **Investire sul brand, comunicando ai i potenziali acquirenti di una categoria, quindi, rappresenta un volano per la crescita del business nel medio lungo periodo, anche sul canale online.**

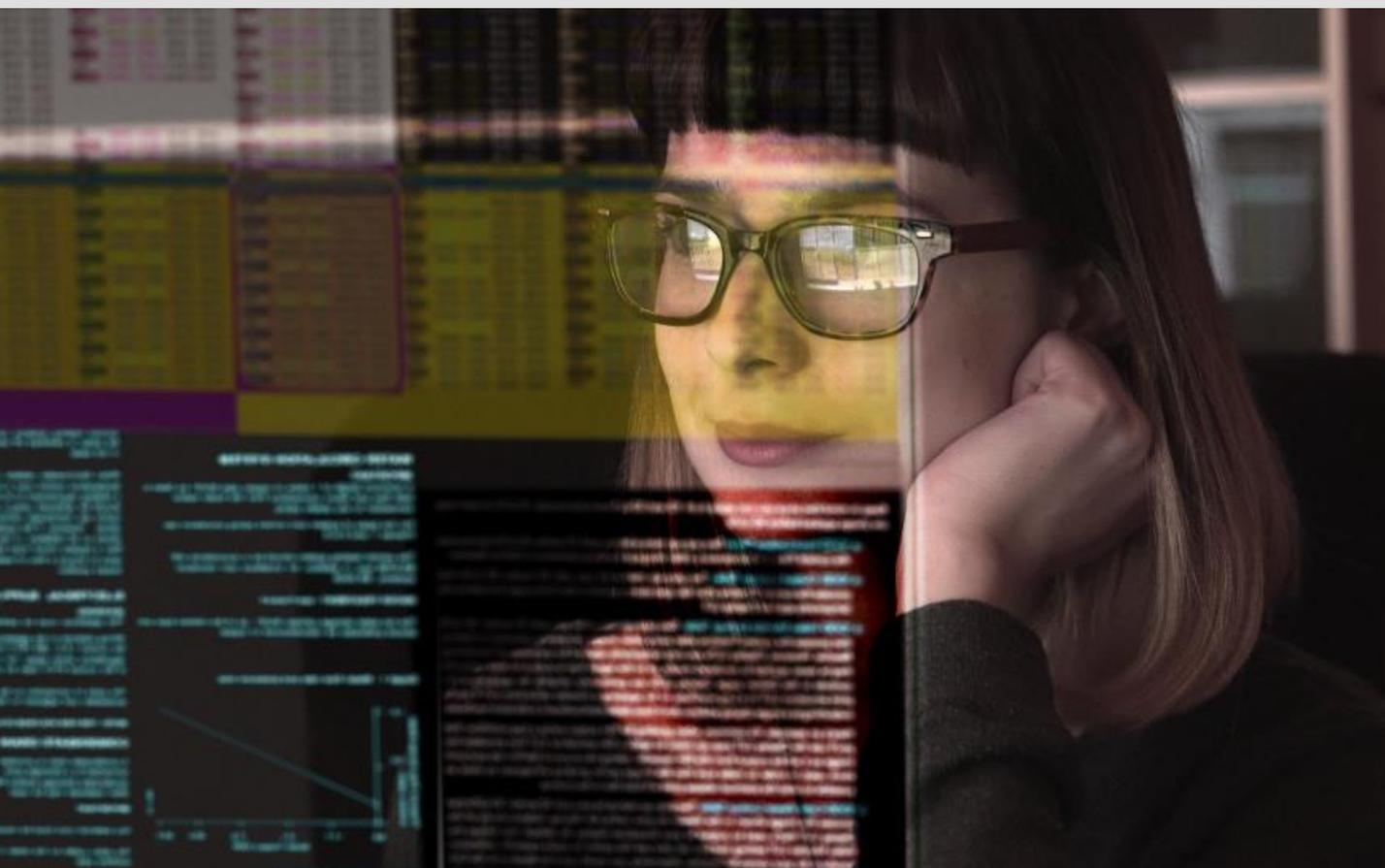
Abbiamo evidenza, infatti, che questo tipo di comunicazione agisce in due direzioni. In primo luogo, amplia i volumi delle vendite online. In secondo luogo, contribuisce a ridurre il costo di acquisizione (CPA).



Source: Wavemaker elaborations on GroupM benchmark, MMM, Direct Response

Per questo motivo, crediamo fortemente che, **anche nella comunicazione, la segregazione per silos** (o per livelli del cosiddetto funnel di marketing) **non sia una soluzione efficace.**





Luca Macri
Deputy General Manager
Wavemaker Italy

Any questions? We're here to help.
Please contact

positive.provocations@wmglobal.com

Wavemaker

Grow fearless