

# E-commerce: leve operative per migliorarne le performance

di Cristiano Moschini (\*) e Luca Salvigni (\*\*)

È ormai un dato di fatto che la competizione tra le imprese di ogni settore per la conquista di nuove quote di mercato sia da diversi anni molto agguerrita. Le tradizionali tecniche di vendita e di comunicazione, pur adeguandosi ai nuovi contesti, hanno perso efficacia ed un canale in continua espansione attrae l'attenzione delle aziende e dei suoi clienti: l'e-commerce.

Ma come rendere realmente competitive le vendite on line? Quali leve usare per migliorare le performance? Attraverso la presentazione di un caso aziendale il contributo cerca di rispondere a queste domande.

## Premessa

In Italia è noto come il canale *e-commerce* registra, da diversi anni, tassi di crescita a doppia cifra. I principali settori in cui questa forma di transazioni tra venditore e acquirente è più diffusa sono: abbigliamento, editoria, informatica e turismo, quest'ultimo in forte crescita grazie alla sempre maggiore affermazione della *sharing economy* (es. AirBnb, Uber, ecc.). Recenti previsioni stimano, per l'anno 2016, un incremento del valore totale delle transazioni *on line* del 17%, rispetto ai dati riscontrati nel 2015 (1).

Sembrerebbero quindi moltiplicarsi per le imprese italiane opportunità di sviluppo molto interessanti, tuttavia è necessario prestare particolare attenzione alle modalità con cui approcciare il commercio elettronico. Errori nella definizione delle politiche commerciali o scarsi livelli di servizio offerto potrebbero avere infatti effetti negativi sulle *performance* aziendali.

Come è pertanto possibile massimizzare le opportunità di sviluppo generate dal *web*? Esistono degli elementi che possono impattare in maniera significativa sui risultati del canale *e-commerce*?

A titolo esemplificativo, è illustrato in questo contributo il percorso metodologico (2) seguito dall'azienda Zeta S.r.l. per l'ottimizzazione del canale *e-commerce*.

Disporre di un canale di vendita *on line* è una condizione sempre più necessaria per qualsiasi tipo di *business*, anche se da sola non tale da assicurare la permanenza sul mercato. Certamente però una transazione *on line* non può essere considerata da un'azienda come una mera esecuzione di un ordine di vendita (ricezione ordine-spedizione prodotto finito), ma come un'occasione per interagire con il proprio cliente in un modo diverso rispetto al canale *retail*, offrendo un servizio differente, più flessibile ma allo stesso tempo emozionale, in grado di rafforzare nella mente del consumatore l'identità ed il posizionamento del *brand*.

Dalla consapevolezza del cliente di detenere un ruolo di vero e proprio *influencer* verso il mercato derivano l'importanza nella gestione dei *feedback* e del *word of mouth*. Sono questi infatti i fattori chiave in grado di "muovere", nella rete, i consumatori da uno stato di apatia ad uno stato di azione, veicolandone in questo modo le preferenze e le scelte d'acquisto.

Tra gli elementi che possono essere oggetto di discussione virale sul *web* vi sono spesso non

### Note:

(\*) Partner Lewitt Associati, Esperto in Logistic Cost Reduction

(\*\*) Junior Analyst Lewitt Associati

(1) M. Losi, "Per le imprese italiane è sempre più l'ora di puntare sull'e-commerce", in *Il Sole - 24 Ore* del 19 maggio 2016.

(2) Condisoda Lewitt Associati.

solo riferimenti alla qualità di un prodotto/servizio acquistato ma anche agli elementi a supporto della transazione (es. *packaging* o la modalità di trasporto). Ognuno di questi fattori potrebbe infatti incidere negativamente sull'esperienza d'acquisto generando insoddisfazione, ossia la principale determinante del passaparola negativo in rete.

Per questo motivo è necessario che il *management* riconosca all'*e-commerce*, come minimo, la medesima importanza attribuita ai canali di vendita tradizionali (es. *retail*, *wholesale*, ecc.), identificando una *Business Unit* con personale altamente specializzato.

### Le caratteristiche della domanda nell'e-commerce

Prima di aprire una relazione con la propria clientela attraverso il canale *e-commerce* è importante che un'azienda conosca i fattori chiave di interesse degli acquirenti ed il livello di servizio atteso. Ma, concretamente, di cosa si sta parlando?

Principalmente di comodità e di facilità di interazione; sono queste le principali motivazioni che inducono i consumatori ad effettuare un acquisto *on line*.

La vendita *on line* deve essere pertanto strutturata in modo tale da poter offrire un ventaglio di servizi in grado di soddisfare le specifiche aspettative del cliente: *logistica*, *packaging*, *tracking* sono, ad esempio, fattori che incidono su una buona o cattiva esperienza di acquisto.

#### Logistica

La *logistica* è uno degli elementi che possono impattare notevolmente sulla *customer experience*, la maggior parte dei consumatori predilige infatti il poter scegliere fra un'ampia gamma di opzioni di spedizione ed è propensa a porre in atto strategie d'acquisto per ottenere la consegna gratuita.

Un altro elemento molto apprezzato dai consumatori riguarda la data di consegna. Per alcuni eventi ciò può essere una discriminante ancor più importante del prezzo del bene. Mostrare la data di presunta ricezione della merce è pertanto "un *must*". Nei casi in cui la consegna viene effettuata in una data antecedente a quella prevista la percezione positiva dell'acquirente è fortemente rafforzata e l'aspetto emozionale può generare stimoli per futuri acquisti (questa dinamica è

scientificamente perseguita da primarie società *e-commerce*).

#### Packaging

Anche la struttura del *packaging* esercita una forte influenza sull'acquisto. Elementi come la facilità di apertura o l'utilizzo di materiali riciclati possono migliorare l'esperienza d'acquisto del consumatore, mentre la ricezione di una scatola rotta o danneggiata potrebbe compromettere la volontà di future transazioni.

#### Tracking e feedback

Da ultimo, non per importanza, è stato rilevato da più sondaggi come l'acquirente digitale valuta positivamente la possibilità di leggere *feedback* sui prodotti, godere di promozioni personalizzate ed ottenere suggerimenti sulla base degli acquisti passati.

Le informazioni devono essere chiare, complete e facilmente reperibili durante la navigazione del sito.

### Case study: contesto e motivazione dell'intervento

#### Il valore aggiunto del team di lavoro

Spesso per raggiungere un obiettivo aziendale ambizioso è necessario un patrimonio di conoscenze ed esperienze molto ampio. Non è pertanto scontato che un'organizzazione abbia al proprio interno tutte le competenze necessarie ed in questi casi un supporto professionale esterno può essere di aiuto per:

- sviluppare e condividere un metodo di lavoro;
- creare un gruppo di lavoro interfunzionale in grado di ottimizzare i tempi dei vari *step* di progetto;
- apportare nuovo *know-how* e condividere le conoscenze specifiche maturate da progetti precedentemente sviluppati in altre realtà.

Nel caso descritto di seguito l'approccio innovativo dei consulenti ha permesso non solo di raggiungere gli obiettivi *target*, ma anche di aumentare le conoscenze tecniche del personale aziendale coinvolto, senza sottrarre tempo all'operatività quotidiana.

#### L'azienda Zeta S.r.l.

Gli interessanti tassi di crescita registrati dal canale *e-commerce* dell'azienda Zeta S.r.l., leader nella distribuzione e nella vendita di

abbigliamento *streetwear*, hanno spinto la Direzione Aziendale ad intraprendere, assieme a consulenti esterni, un progetto di analisi critica delle *performance* attuali per la definizione di nuove possibili leve operative volte all'incremento della redditività delle vendite *on line*. In sintesi gli obiettivi del progetto sono stati:

- a) l'individuazione dei fattori critici di successo che possano massimizzare la propensione all'acquisto dei consumatori;
- b) l'aumento della visibilità del *brand*;
- c) il miglioramento del livello di servizio offerto.

Per rispondere al primo quesito, oltre ad un'analisi "interna", l'azienda ha inteso misurarsi nei confronti dei principali *competitor* internazionali. Per questa ragione, una parte iniziale del progetto è stata indirizzata ad un'accurata attività di *benchmarking*, per cogliere i principali punti di forza dell'offerta di ciascun player. Il progetto è stato realizzato seguendo un flusso di attività comprendente:

- 1) l'analisi AS IS della situazione attuale;
- 2) la *competitor analysis*;
- 3) la definizione di *target* mediante individuazione di una *road map* per il futuro, ossia un modello TO BE;
- 4) l'implementazione e la consuntivazione dei risultati.

#### *Analisi AS IS: situazione attuale*

Sono stati esaminati i dati relativi all'ammontare delle transazioni avvenute sul canale *e-commerce* negli ultimi dodici mesi. Questa fase ha inteso segmentare la base informativa secondo le seguenti dimensioni di analisi:

- 1) distribuzione geografica delle vendite;
- 2) composizione e valore medio delle spedizioni;
- 3) stagionalità delle vendite;
- 4) tasso di fidelizzazione della clientela;
- 5) *packaging* e servizi accessori alla vendita;
- 6) incidenza del trasporto sulle vendite;
- 7) incidenza del *free shipping*.

L'output generato è stato condiviso con la Direzione Aziendale ed ha evidenziato, con elevato livello di dettaglio, lo stato dell'arte nella gestione del processo di vendita sul *web*.

#### *Competitor analysis*

L'attività di *benchmarking* dei principali *competitor*, nazionali ed internazionali, realizzata dai consulenti, ha permesso di: valutare le strategie di comunicazione commerciale adottate

dal panel di imprese studiate, analizzare il livello di servizio offerto dai concorrenti (tempi di spedizione, *courier* utilizzati, costo della spedizione, gestione dei resi, condizioni di rimborso/sostituzione, tipologie di servizi accessori ecc.) e conoscere il *lead time* richiesto dalle altre aziende per l'esecuzione dell'ordine. Tutte queste informazioni sono state utilizzate per la costruzione di un nuovo modello commerciale (TO BE) avente lo scopo di incrementare la visibilità del *brand*, il tasso di fidelizzazione degli attuali clienti e le vendite.

#### **Modello TO BE: leve per migliorare l'efficienza della B.U.**

Il confronto fra la proposta attuale dell'impresa e quella della concorrenza ha rilevato alcuni *gap* qualitativi ed economici su cui è stato possibile agire. In particolare, il *focus* delle attività è stato concentrato sui seguenti fattori:

- riduzione del *lead time* dalla ricezione ordine alla consegna al *courier* (da 2 gg medi a 1 gg);
- introduzione di nuovi formati di *packaging* allo scopo di a) ridurre la quantità di volume spedito; b) ridurre la possibilità di danneggiamento del contenuto;
- riduzione del contributo alla spedizione richiesto alla clientela mediante introduzione di opzioni *economy* per il servizio di trasporto. Per quanto concerne il primo punto, è stata necessaria un'analisi di processo volta a snellire le procedure di gestione dell'ordine e l'introduzione di una *deadline* (ore 12.00) che potesse garantire tempi di consegna compatibili con i "ritiri" dei vettori logistici (ore 16.00/16.30). Per quanto concerne gli altri due punti, sono state avviate negoziazioni con primarie società operanti nella produzione di imballi e nei servizi di trasporto allo scopo di individuare nuove opzioni tecniche implementabili e, parallelamente, di quantificarne in termini economici i relativi effetti rispetto allo *status quo*. Al termine di queste attività, dal confronto avvenuto all'interno del gruppo di lavoro, sono state ipotizzate nuove tipologie di *packaging*, ritenute più idonee al canale *e-commerce* (Tavola 1), ed è stata allargata la gamma dei servizi di trasporto a disposizione dell'acquirente.

L'applicazione dei nuovi formati di *packaging* alla maggior parte dei volumi movimentati (come indicato dall'analisi ABC di Pareto) ha evidenziato, in termini economici, un risparmio nei costi di trasporto annui pari a circa

Tavola 1 - Modifica imballi

Codice Imballo	Tipologia Pre-Modifica	Volume Pre-Modifica	Peso Tassato
Imballo A	Scatola Americana	0,042	8,5 Kg.
Imballo B	Scatola Americana	0,022	4,5 Kg.

↓ ↓

Codice Imballo	Tipologia Post-Modifica	Volume Post-Modifica	Peso Tassato
Imballo A	Scatola Fustellata	0,026	5,5 Kg.
Imballo B	Scatola Fustellata	0,014	3,0 Kg.

70.000 euro (-13%). In aggiunta, l'inserimento di un servizio di trasporto *economy*, ossia caratterizzato da un *transit-time* leggermente più alto (48-72h) rispetto a quello *express* (24-36h), offerto inizialmente all'acquirente, ha permesso di ridurre il contributo alla spedizione richiesto all'ordine o di avviare campagne promozionali (con *free shipping*) più frequentemente ed a costi inferiori.

### Implementazione e consuntivazione dei risultati

Al termine della fase negoziale sono state condivise con il Board aziendale le diverse ipotesi tecniche perseguibili. Dalla valutazione costi/benefici sono stati scelti i futuri *partner* per la fornitura dei materiali di imballaggio (nuovo fornitore rispetto al precedente) e dei servizi di trasporto (conferma degli attuali fornitori nazionale ed internazionale).

La modifica del formato degli imballi ha permesso la realizzazione di confezioni in grado di

presentare meglio il *brand* ed il suo contenuto (maggiore *appeal*) ed evitare, al momento dell'apertura, il possibile danneggiamento della merce derivante dall'utilizzo di forbici o oggetti appuntiti.

Le modifiche dimensionali, combinate alla rinegoziazione delle tariffe di spedizione e all'introduzione del nuovo servizio di consegna, hanno permesso una riduzione dell'incidenza del costo del trasporto del 20%.

Questo ha permesso di generare risorse economiche da reinvestire nello sviluppo della B.U. Parte del *saving* conseguito è stato infatti reimpiegato per testare nuove attività promozionali (es. reso gratuito o *free shipping* su tutti gli ordini), ossia per stimolare l'incremento delle vendite o la fidelizzazione degli attuali acquirenti (Tavola 2).

I risultati delle diverse iniziative sono stati poi periodicamente monitorati dai consulenti, sulla base di KPI (*Key Performance Indicator*) specifici definiti con il *management* della *Business Unit*, e condivisi con l'intero *team* di lavoro.

Tavola 2 - Risoluzione delle problematiche

Problematica	Obiettivo	Azioni Implementate	Risultato
Incidenza del trasporto sulle vendite	Aumento della marginalità	Gestione del <i>tender</i> con le società di trasporto, introduzione del servizio <i>economy</i> e modifica degli imballi	<i>Saving</i> del 20%
Bassi livelli di fidelizzazione della clientela	Incremento della fidelizzazione della clientela	Introduzione di servizi complementari alla vendita economicamente sostenibili	Aumento della fidelizzazione della clientela grazie ad una migliore <i>customer experience</i>
Monitoraggio dei <i>trend</i> di mercato	Aumento della conoscenza del mercato	<i>Competitor analysis</i> & <i>benchmarking</i>	Maggiore consapevolezza sui prezzi e sui servizi offerti dai <i>competitor</i>

## Considerazioni conclusive

L'elevata dinamicità e competitività dell'*e-commerce* rendono necessaria una continua ricerca di miglioramento del proprio canale di vendita *on line*.

Per assecondare tutto ciò sono richiesti importanti investimenti. Una parte di essi possono essere recuperati con progetti di recupero di efficienza come quello appena presentato.

Uno dei *trend* principali, definito come *Mobile first*, sottolinea l'importanza dei dispositivi mobili. La struttura di un sito *web* aziendale, sia che si rivolga al mondo B2C che a quello B2B, non può essere studiata unicamente per una visualizzazione su pc o essere caratterizzata da mancata dinamicità. Sempre più imprese stanno, infatti, investendo per rendere il proprio canale di vendita *e-commerce* facilmente visibile ed utilizzabile su tutte le piattaforme: pc, *smartphone* e *tablet*, anche attraverso lo sviluppo di *app* dedicate. I vantaggi sono molteplici: il consumatore ha la possibilità di acquistare ovunque ed in qualsiasi momento in modo più facile ed immediato; può visionare il sito aziendale tramite un'*app* che incrementa il numero di accessi e di

interazioni, oltre a rendere l'esperienza d'acquisto più gradevole e veloce.

Grazie ai *saving* realizzati come analizzato e presentato nel caso in esame è stato dunque possibile implementare azioni di sviluppo economicamente sostenibili in grado di migliorare, da un lato, la *customer experience* e, dall'altro, di aumentare la fidelizzazione della clientela.

Ci sono ulteriori spazi di miglioramento? Ad avviso di chi scrive, certamente sì. Le principali direttrici sulle quali focalizzarsi in futuro saranno ad esempio: la semplificazione del processo di acquisto, una migliore comunicazione dei prodotti/servizi, offrire spedizioni in *free shipping*, offrire il reso gratuito, migliorare le politiche di reso, velocizzare il caricamento delle pagine *web*, facilitare la consegna delle spedizioni attraverso una maggiore e più capillare rete di *locker* (distributori automatici per il ritiro e la consegna h24) e altro ancora.

## Bibliografia

Casaleggio Associati, *Ecommerce in Italia*, 2016.

Comscore, *UPS Pulse of th Online Shopper, uno studio sull'esperienza del cliente*, marzo 2015.

## LIBRI

### Valutazione d'azienda

di S. Pozzoli

V Edizione, Ipsoa Editore, 2016, pagg. 320, € 89,00



Il testo affronta, riferendosi anche alle indicazioni dell'Organismo Italiano di Valutazione, tutti i metodi di valutazione più noti, sia quelli che si fondano sui risultati attesi, sia quelli di mercato, fornendo non solo una puntuale indicazione sul significato teorico dei vari approcci ma evidenziandone, con esempi e casi, la concreta applicazione e cercando di fornire risposte pratiche a chi debba redigere, in tempi ragionevoli e con il dovuto rigore, una valutazione d'azienda.

#### Il CD-ROM

Il Cd contiene una applicazione Excel che permette di poter realizzare con sempli-

cità un business plan, utile a misurare i flussi finanziari e reddituali futuri dell'azienda, nel caso in cui non si disponga di un adeguato piano di impresa. Ancora, il programma consente di determinare il valore d'azienda attraverso i principali criteri di stima illustrati nel testo.

#### Per informazioni o per l'acquisto:

- Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa  
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- Agenzie Ipsoa di zona  
([www.ipsoa.it/agenzie](http://www.ipsoa.it/agenzie))
- [www.shopwki.it](http://www.shopwki.it)