



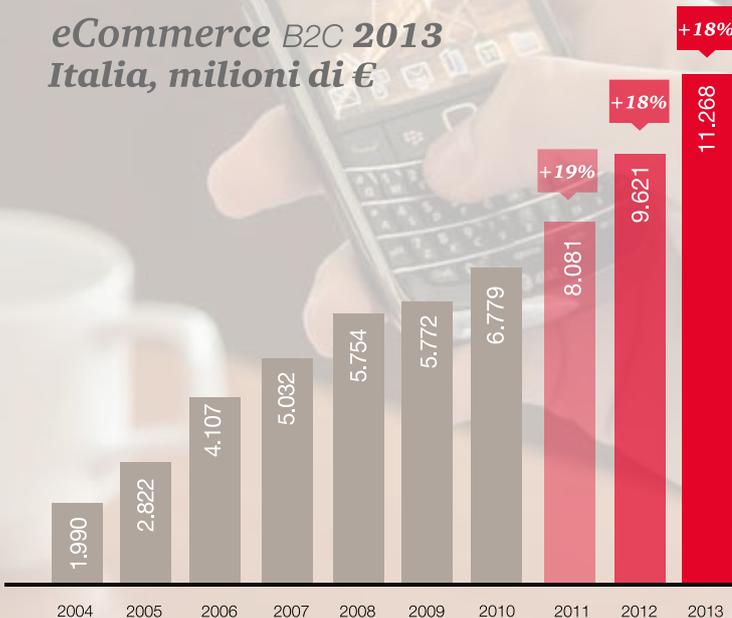
eCommerce, istruzioni per l'uso

Novembre 2013

Come aprire la propria offerta, sia B2C sia B2B,
verso nuovi mercati e nuovi clienti

Digital Commerce

eCommerce B2C 2013
Italia, milioni di €



Online over Retail

Italia:	3%
UK:	14%
Germania:	8%
Francia:	6%

Italia:

Editoria	3,8%
Assicurazioni	4,2%
Elettronica Informatica	5,7%
Abbigliamento	2,5%

€ 1 miliardo

Mobile commerce via tablet

12%
del totale

€ 550 milioni

Mobile commerce via smartphone

14
milioni
web shopper*



Un mercato in crescita e il consumatore al centro del cambiamento, ma con una competizione globale sempre più accesa

Interessanti trend di crescita, ma da approcciare con una strategia integrata

In Italia, come nel resto d'Europa, l'eCommerce rappresenta uno dei driver di crescita per la maggior parte delle aziende: la vendita di **prodotti** e **servizi** tramite i canali digitali, sia nel settore **B2C** che **B2B**, evidenzia trend di crescita particolarmente rilevanti, come emerge dai dati sulla copertina.

Lo scenario si conferma mutevole, con player internazionali che continuano a rinforzarsi, nuove aziende che entrano nell'arena competitiva e soluzioni innovative che conquistano sempre più l'interesse dei consumatori.

Ma un nostro recente studio internazionale ha rilevato che il comportamento del consumatore italiano risulta particolarmente "frenato" nel perfezionare gli acquisti online, per timori sulla **sicurezza** percepita verso gli strumenti di pagamento, una limitata fiducia verso le modalità di **spedizione** e di **gestione** dei resi, nonché per l'interesse e la volontà di **toccare** il prodotto.

Difficilmente le aziende operanti nel mercato italiano possono superare queste barriere culturali esclusivamente tramite i canali online, migliorando continuamente l'offerta dei loro prodotti e servizi.

L'obiettivo di **crescita** del business può essere però **realizzato ampliando lo spettro d'azione**, focalizzando l'attenzione verso una **gestione** integrata **digitale** e **tradizionale**.

È, quindi, necessario un approccio "**total**" accompagnato da una revisione integrata delle logiche di business, delle metriche di valutazione. "**xCommerce**" è proprio questa visione unica, "**total**", di digitale e tradizionale.

Alcune sfide che guidano la scelta di sviluppo di una soluzione di xCommerce

Offrire un canale di vendita diretto verso il mercato, B2C o B2B

Aumentare la propria offerta verso nuovi mercati esteri

Supportare e incentivare le vendite tramite i canali tradizionali

Rafforzare il proprio vantaggio competitivo verso i competitor globali

Rafforzare la relazione con i clienti Business, riducendo intermediari e barriere

Aumentare la brand awareness e il livello di engagement con il mercato

Ottimizzare i costi di gestione integrata delle diverse attività

Ottenere una maggiore conoscenza e profilazione dei propri clienti

“ Siamo in una fase di grande cambiamento nel modo in cui le aziende e i clienti interagiscono tra loro, siano essi consumatori, imprese o collaboratori interni.

E' un cambiamento che viene abilitato dalla tecnologia, ma non è guidato e vincolato alla tecnologia: il cambiamento è basato sulla gestione delle informazioni e delle conversazioni. ”

L'xCommerce non influenza solo il mondo *consumer* del B2C: la cosiddetta *customer revolution* è un fenomeno globale che sta assumendo un ruolo sempre più rilevante sia nel mercato **B2B** che nei confronti dei **collaboratori** interni.

- Le logiche di business dei mercati **B2B** e **B2C** si stanno fondendo in un punto di vista comune, guidato dalla sempre maggior rilevanza dell'**esperienza d'uso** del consumatore, sia *consumer* sia *business*. Questo fenomeno è evidenziato dalla nascita e crescita di soluzioni B2B come quelle di Amazon (**AmazonSupply**) o di Google (**Google Shopping Suppliers**), due colossi in grado di cambiare rapidamente le dinamiche del mercato B2B, parallelamente a quanto avviene per il B2C.
- **All'interno** dell'azienda, le aspettative e le esigenze dei collaboratori sono influenzate da questa rivoluzione e fanno emergere ripercussioni sul **modello operativo**.

Le esigenze del cliente *business* sono sempre più aderenti al modello *consumer*

C'è un crescente riconoscimento che i clienti *business* sono guidati dagli **stessi fattori** che influenzano le loro decisioni di acquisto come “consumatori tradizionali”. Questa fusione di aspettative ed esigenze tra mondo B2C e mondo B2B implica che per le imprese sia diventato più **urgente rispondere** alle modifiche delle attività di business.

I collaboratori comunicano... e si aspettano di essere ascoltati. Velocemente.

Le aspettative dei dipendenti su come interagiscono con e attraverso le proprie organizzazioni vengono modellate dalle stesse forze. Le aziende che non gestiscono questa componente relazionale possono dover affrontare un ambiente poco favorevole e poco collaborativo, con conseguenti ripercussioni sul business.

“ Le esperienze che le persone esercitano al di fuori del mondo del lavoro stanno avendo un impatto diretto sulle loro aspettative in merito a requisiti funzionali, livelli di comunicazione e interazioni con altre attività ”

Un mercato in crescita e il consumatore al centro del cambiamento, ma con una competizione globale sempre più accesa

L'xCommerce rappresenta ben più di un "nuovo" canale online per la vendita di prodotti.

Parliamo soprattutto di un innovativo modo di **gestire le attività** di gruppo, di rafforzare i tradizionali canali di vendita **evitando cannibalizzazioni e abilitando nuove interazioni**, di ridefinire la strategia e le attività di una azienda.

Definire e realizzare una soluzione di xCommerce significa quindi indirizzare diversi aspetti complementari:

- **Back-end efficace:** *acquisizione merce, logistica in ingresso e magazzino, efficienza amministrativa e nella gestione dei pagamenti*
- **Front-end** in grado di convertire gli acquisti: *user experience del sito internet ottimale e coordinata tra i diversi media, comunicazione e presidio dei canali social*

- **Sistema di CRM completo** e affidabile, a supporto del marketing, delle vendite e del caring

- **Sistemi di analytics puntuali**, integrati tra i diversi canali (negozi, sito internet, smartphone) per una visione completa delle informazioni, di chi è già cliente e di chi lo diventerà (Big Data)

- **Approccio total**, integrando canali tradizionali e digitali, abbandonando una logica a silos verso una logica di prodotto

Per abilitare questi aspetti, è imprescindibile un forte cambiamento a livello di **cultura** aziendale, da orientare verso l'innovazione, e supportato da un **adeguamento organizzativo** (tra cui il **modello premiante**) e del **modello operativo**.

Per raggiungere questi obiettivi, il nostro approccio prevede 7 aree di intervento:

1
xCommerce Strategy

2
Cambiamento organizzativo e culturale

3
Customer Journey innovativo

4
Soluzioni di Back-end integrate

5
Compliance legale e fiscale

6
Universo social come volano

7
Innovazione tecnologica

1

xCommerce Strategy

Obiettivo:

Supportare la definizione di una strategia digitale con un focus su approccio total.

Macro attività:

Analisi di mercato, identificazione e valutazione di possibili scenari evolutivi attinenti al mondo digital (es. eCommerce, mobile, social), integrati anche con il mondo fisico (es. servizi di geolocalizzazione), o verso nuovi mercati (es. ingresso in Cina, Russia), supporto nelle attività di M&A (in collaborazione con altri team PwC). Ricorso a strumenti e metodologia.

es. **PwC's xCommerce Diagnostic:** oltre 450 KPI e strumenti tecnologici proprietari per realizzare una analisi quali-quantitativa sullo stato di salute di una soluzione di xCommerce e per definirne il percorso di evoluzione.

2

Cambiamento organizzativo e culturale

Obiettivo:

Supportare l'evoluzione della cultura aziendale, orientata all'innovazione e ad un approccio total integrato tra mondo digitale e tradizionale. Ottimizzare la struttura organizzativa ed il modello operativo a supporto.

Macro attività:

Analisi dell'attuale struttura organizzativa e del modello operativo. Identificazione delle aree di intervento e di miglioramento, supporto al change management.

In un percorso di People Transformation, valutazione dell'introduzione di soluzioni di **Enterprise Social Collaboration**, a supporto del cambiamento culturale e della gestione delle attività.

3

Customer Journey innovativo

Obiettivo:

Ottimizzare la navigazione del sito, l'interazione tra i diversi canali digitali / mobili / fisici, per incrementare le conversioni degli acquisti e l'interazione con i clienti. Aumentare la conoscenza del cliente, per proporre offerte personalizzate, e migliorare l'efficacia delle attività di contatto.

Macro attività:

Definizione del modello di user experience della soluzione di xCommerce, coordinata e sostenibile attraverso i diversi canali (sito internet, mobile, app, relazione con negozio).

Tramite la definizione e realizzazione di un sistema di analytics, analizzare le attività svolte dai cliente, ottimizzare il front-end del sito e dell'eCommerce, ottimizzare le attività di digital marketing sui diversi canali, migliorare la definizione e realizzazione di offerte profilate. Definire un modello di KPI coordinato con le attività sugli altri canali.

4

Soluzioni di Back-end integrate

Obiettivo:

Ottimizzare le attività di back-end per una soluzione di xCommerce integrata con le logiche del business: a partire dalle logiche di design (Product Lifecycle Management – PLM) e di prodotto (Planning & Procurement), al magazzino e alla logistica (in ingresso e in uscita), alla gestione amministrativa (attiva e passiva), all'identificazione di soluzioni di pagamento per il cliente idonee ai mercati di riferimento, alla gestione degli incassi e dei relativi processi di tesoreria (include monitoraggio dei costi), al customer care tramite i diversi canali.

Macro attività:

Definizione di un modello di operations ottimale per la soluzione a tendere, definendo un modello flessibile e scalabile (es. internalizzazione); disegno dei processi di tesoreria inerenti alla gestione degli incassi, supporto nell'identificazione di soluzioni di pagamento in linea con i mercati di destinazione e il settore di appartenenza, ottimizzazione dei costi e dei relativi processi di monitoraggio degli incassi con strumenti di moneta elettronica, supporto nella selezione dei sistemi di back-end (es. per la piattaforma di eCommerce, per il monitoraggio delle condizioni applicate sugli incassi, etc.); governance e supporto alla realizzazione del cambiamento.



5

Compliance legale e fiscale

Obiettivo:

Tutelare, dal punto di vista legale, il titolare del sito nello svolgimento dell'attività di vendita on line di prodotti/servizi e delle iniziative commerciali nei confronti del consumatore.

Verifica degli aspetti fiscali, sia ai fini delle imposte dirette che IVA, delle scelte operative relative all'implementazione delle soluzioni di xCommerce, con riferimento ai diversi mercati a cui è rivolta l'offerta commerciale.

Macro attività:

Revisione (i) delle condizioni generali di utilizzo del sito principalmente al fine di definire gli obblighi dell'utente con riferimento a diritti di proprietà intellettuale e/o industriale di terzi o del titolare del sito nonché allo scopo di evitare comportamenti contrari alla normativa; (ii) delle condizioni di vendita B2B e B2C, nonché (iii) delle informative privacy, volte ad un corretto trattamento dei dati.

Analisi del rischio di contestazioni relative all'esistenza di una stabile organizzazione, analisi del trattamento fiscale relativo alle operazioni B2B e B2C e verifica della necessità di registrarsi ai fini IVA nei Paesi in cui opera la società.

6

Universo social come volano

Obiettivo:

Utilizzare i canali social per incrementare la brand awareness, consolidare la reputazione e massimizzare il coinvolgimento dei clienti, per convertire maggiormente le azioni di acquisto e aumentare la fidelizzazione.

Macro attività:

Definizione della strategia di utilizzo di social media propri (blog, corporate communication) e di terzi (es. Facebook), definire e realizzare l'integrazione delle logiche social all'interno del proprio sito. Integrare il flusso informativo social all'interno del CRM. Ottimizzare il modello di customer care integrando le attività tramite i canali social. Definire un modello di KPI coordinato con le attività sugli altri canali. Ottimizzare gli investimenti in digital marketing.

7

Innovazione tecnologica

Obiettivo:

Supportare l'identificazione e la realizzazione di innovative soluzioni tecnologiche in una nuova "architettura digital" aziendale integrata.

Macro attività:

Scouting per l'identificazione di soluzioni utilizzate da operatori internazionali in simili contesti, o in contesti differenti ma potenzialmente interessanti, grazie anche ad aziende partner di PwC, nell'ottica del digital marketing / di survey innovative / di video-shopping / di motori di recommendation, di automazione ottimizzata di campagne di advertising sui canali social.



Perché PwC

- Lo abbiamo già fatto! Abbiamo supportato numerosi clienti, in Italia e nel Mondo, ad affrontare con successo la sfida dell'xCommerce
- Sappiamo farlo! Abbiamo un team Digital Transformation con competenze verticali sulla materia, che lavora in sinergia con altri team PwC competenti su mercato o su altri aspetti di rilievo (es. tax e legal)
- Abbiamo metodi e benchmark per effettuare analisi e valutazione di attuali soluzioni di xCommerce, per guidarne l'ottimizzazione
- Conosciamo i migliori partner tecnologici! Per esigenze specifiche, abbiamo contatti con i principali vendor di soluzioni tecnologiche e open source
- Siamo innovativi! Abbiamo passione. Siamo orientati all'innovazione, e conosciamo numerose soluzioni anche tramite partner esterni per differenziarvi
- Sappiamo supportare e guidare un cambiamento culturale aziendale!

PwC Digital Transformation Team

Il team italiano opera nell'ambito Digital da oltre 10 anni, accompagnando numerose aziende a definire e completare una trasformazione di business, attraverso diversi settori fortemente impattati dall'evoluzione **digital**: dal music di fine anni '90, a telco, broadcasting, publishing, financial services, entertainment, retail & consumer.

Oggi siamo un team di oltre 50 persone, con un'offerta di servizi strutturata in 9 aree, come riportato nell'immagine a lato, in grado di lavorare con esperti di settore e linee di servizio sempre più integrate (es. compliance, treasury, fiscale e legale).

1. Digital Strategy

Digital Marketing & Social Media

2. xCRM

Customer Experience

3. xAnalytics

Big Data

4. Digital Supply Chain

PLM

5. xCommerce

6. Mobility

7. Enterprise Social Network

8. Cloud

9. Digital Agenda

Contatti

Gianluca Meardi

Digital Transformation Leader
Executive Director

M: +39 346 500 7725
gianluca.meardi@it.pwc.com

Daniele Riulfi

Digital Transformation
Manager

M: +39 346 141 2428
daniele.riulfi@it.pwc.com

www.pwc.com/it