POLITECNICO DI TORINO

Facoltà di Ingegneria
Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

Omnicanalità: Stato dell'arte e Prospettive future

Relatore:
Prof. Antonio Carlin

Candidato:
Francesco Giannattasio

Aprile 2019

INDICE

RINGRAZIAMENTI 4

PREMESSA 6

1. IL NUOVO CONSUMATORE E LA SUA NUOVA ESPERIENZA DI ACQUISTO 8

1.1 Il consumatore omnicanale 8

1.2 Dal "funnel tradizionale" alla "customer decision journey" 12

1.3 La "customer experience" 17

2. LO SVILUPPO DAL CANALE SINGOLO ALL'OMNICANALITA' 24

2.1 La storia del "Retail" 24

2.2 L'evoluzione dei canali di vendita 31

2.3 Single channel 34

2.4 Multi channel 36

2.5 Cross channel 38

2.6 Omnichannel 40

3. I 9 PILLARS DELL'OMNICANALITA' 44

3.1 In-store technology 45

3.2 Product mix & pricing policy 51

3.3 Single customer view 55

3.4 Data analysis 58

3.5 Social customer engagement 63

3.6 Organizational model 65

3.7 KPI & incentives 69

3.8 Demand Fulfillment & Delivery 72

3.9 Reverse logistics 75

4. CASE STUDY 80
4.1 Caso OVS – (In-store technology)..... 80
4.2 Caso Ray-Ban & Oakley – (Product mix & pricing policy)..... 82
4.3 Caso Mediamarket – (Single customer view) 84
4.4 Caso Vodafone – (Data analysis)..... 86
4.5 Caso Lego – (Social customer engagement) 88
4.6 Caso Prénatal – (Organizational model) 90
4.7 Caso RCS MediaGroup – (KPI & Incentives) 91
4.8 Caso ePRICE – (Demand Fulfillment & Delivery)..... 94
4.9 Caso Telecom Italia – (Reverse Logistics) 96

5. CONSOLIDAMENTO E PROSPETTIVE DELL'OMNICANALITA' 100

CONCLUSIONI 106

BIBLIOGRAFIA E SITTOGRAFIA 109

RINGRAZIAMENTI

Oggi si conclude una fase importante della mia vita, condita da molte ore di studio, ma che molto probabilmente mi aiuteranno ad avere un futuro, si spera, migliore.

Ringrazio, in primis, i miei genitori per il sostegno economico, ma soprattutto morale, che in questi anni mi hanno sempre donato e spero di averli anche solo in minima parte, ripagati oggi, rendendoli orgogliosi.

Ringrazio il prof. Antonio Carlin per essersi messo a disposizione in questi ultimi mesi e soprattutto perché ha creduto in me.

Ringrazio le innumerevoli persone che ho incontrato in questa esperienza universitaria perché con loro ho vissuto una bellissima avventura, fatta sì di impegno, ma anche di molto divertimento. Sono stati anni fantastici che mi segneranno per sempre. Tra questi ricorderò i nuovi conoscenti torinesi, tutti amici della valle residenti a Torino, tutti i compagni di classe che negli anni si sono avvicinati, i miei coinquilini, e soprattutto i componenti del gruppo “come neve sulla neve”, che nel biennio della magistrale sono stati per me praticamente una seconda famiglia. Quanto mi mancherà tutto ciò.

Ringrazio i miei amici più stretti, quelli con cui sono cresciuto che, anche se non vedo più tanto ultimamente, so che comunque per me ci saranno.

Ringrazio i “Mudanda” e tutto il comitato carnevale di Varallo perché con loro è sempre un piacere condividere risate, emozioni e serate.

Ringrazio moltissimo anche tutti gli amici dei bar di Varallo.

In ultimo, vorrei ringraziare la mia professoressa d’italiano delle superiori, perché involontariamente mi ha spronato in questo percorso di studi, mettendosi a ridere quando le dissi della mia iscrizione ad ingegneria. Nonostante ciò rimarrà la mia preferita.

Stento a crederci ma, eccomi qua, laureato in Ingegneria.

PREMESSA

L'omnicanalità rappresenta l'ultima evoluzione del rapporto tra i retailers e la propria clientela e si basa sul cambiamento nel comportamento di acquisto odierno del consumatore ed il relativo atteggiamento strategico dei retailers nella nuova era digitale. I clienti, infatti, sono continuamente connessi alla rete e richiedono di poter interagire con l'azienda usufruendo contemporaneamente dei diversi canali di distribuzione, eliminando così la divisione vigente tra negozio fisico e vendita online.

Le imprese che scelgono una strategia *"omnicanale"* mirano a garantire la trasversalità dell'acquisto attraverso la gestione integrata dei molteplici canali con i quali i clienti si interfacciano per acquistare prodotti e hanno come obiettivo primario di offrire a tutti i consumatori un livello di servizio e una *"customer experience"* migliori rispetto al passato. Per chi vende, quindi, significa sfidare una nuova realtà e creare un ambiente tale per cui chi compra viva un'esperienza di acquisto unica e indimenticabile.

Oggigiorno, la gran parte dei brand internazionali ha ormai un marketing di vendita *"omnicanale"*, per stare sia al passo con i tempi, ma soprattutto garantirsi la competitività sui mercati. Queste aziende tramite nuovi investimenti tecnologici e una gestione coordinata delle reti di vendita, ottengono la fidelizzazione della maggior parte dei clienti e raggiungono in continuazione nuovi segmenti di mercato.

Il mio percorso di studi mi ha portato a conoscere il fenomeno dell'*"omnicanalità"* nel corso di Supply Chain and Management. Questo tema ha suscitato in me molta attenzione e ho così deciso di descrivere approfonditamente questo moderno modello di business nella mia tesi magistrale.

Nella parte iniziale dell'elaborato si parlerà della trasformazione del comportamento del cliente negli ultimi anni e la nuova definizione di *"Customer Journey omnicanale"*. Inoltre, sarà ripercorso lo sviluppo dal canale singolo, dal negozio fisico all'unione tra parte off-line e on-line della distribuzione, passando per alcuni step intermedi come il *"cross-channel"* e il *"multichannel"*, sottolineandone vantaggi e differenze.

Dopo aver compreso il perché e il come si è giunti alla strategia *"omnicanale"*, nella tesi si tratterà di come le imprese siano riuscite ad adeguare le proprie strutture organizzative integrando tra di loro i vari canali di distribuzione. Insieme, si vedranno come i processi interni, l'attuazione di soluzioni

tecnologiche e la struttura della supply chain si siano trasformati nel tempo e ora rispondano alle nuove richieste ed esigenze dei consumatori.

Successivamente, si analizzerà su quali principi si fonda l'*"omnicanalità"*, esaminando nello specifico ciascuno dei "9 Pillars" che la compongono. Ogni minuziosa descrizione dei nove pilastri sarà affiancata da un caso di studio che aiuterà a rendere più comprensibile la spiegazione di ciascuno di essi.

In conclusione, tramite misure prestazionali di vendita, si evidenzierà quanto sia efficiente e sostenibile per le aziende questa strategia, si individuerà dove si sia consolidata nel tempo e si cercherà anche di ipotizzare delle prospettive future di sviluppo di tale modello per le aziende.

1. IL NUOVO CONSUMATORE E LA SUA NUOVA ESPERIENZA DI ACQUISTO

1.1 Il consumatore omnicanale

L'arrivo di Internet e la comparsa delle nuove tecnologie hanno modificato notevolmente le esigenze e le abitudini dei consumatori. Essi pretendono di vivere una nuova *"shopping experience"*, attraverso un migliorato servizio multicanale che porti ad una maggiore personalizzazione del prodotto.

Al giorno d'oggi, la maggior parte dei clienti possiede uno smartphone ed è costantemente connessa alla rete Internet. Avviene in molti casi, ad esempio, nella fase prima e quella durante l'acquisto, che le persone abbiano la possibilità di consultare in tempo reale le pagine web aziendali e di informarsi dettagliatamente sul prodotto considerato, riuscendo a tralasciare poco o niente a riguardo anche grazie a molte altri aiuti derivanti dal web come i vari siti di e-commerce o i più importanti social network oppure le recensioni di altri utenti e delle community; una volta raccolti i dati ritenuti più importanti, i clienti mettono a confronto prezzi e commenti per conseguire la miglior scelta, e a loro volta, dopo aver concluso l'affare, possono esporre un eventuale giudizio in merito su Internet. Si forma in questo modo una continua circolazione di informazioni sulla rete anche se l'imponente disponibilità e accessibilità di una cifra inconcepibile di dati ha portato, da una parte, ad una maggiore conoscenza dei prodotti e dei produttori, ma dall'altra ad una eccessiva sovrabbondanza di notizie da selezionare e poi verificare che può portare ad una conseguente perdita di tempo.

Oggi, l'utente, per conseguire la miglior scelta, esige di poter usufruire contemporaneamente dei diversi canali di distribuzione messi a disposizione dalle aziende. Oltretutto, un consumatore che per la prima volta inizierà ad interagire con un certo marchio attraverso un unico canale di vendita, capirà in poco tempo del maggior valore ottenibile attualmente da soluzioni combinate da più mezzi; questo fenomeno rappresenta proprio l'evoluzione della multicanalità, chiamata *"omnicanalità".*

Egli costituisce l'attore principale del processo di acquisto e ha la più ampia influenza sulle decisioni aziendali di marketing. Difatti, questa nuova tipologia di clienti risulta essere molto stimolante per le imprese poiché recenti studi affermano che i loro volumi di affari sono più alti rispetto a quelli di un consumatore tradizionale. Egli è definito come un *"heavy user",* cioè *"utente pesante",* ossia un

ricercatore assiduo delle opportunità, caratterizzato da una notevole frequenza di acquisto e da una spesa pro-capite piuttosto elevata. Inoltre, è molto disponibile e non ha nessun problema a collaborare con chi vuole vendere. In pratica, il consumatore *"omnicanale"* intende decidere il come, il quando e il dove acquisire un bene o un servizio avvalendosi in modo indifferente dei diversi canali di vendita e dei diversi strumenti di supporto predisposti dal sistema distributivo dell'azienda.

I clienti godono, quindi, di un'esperienza unica, apprezzabile e coerente di acquisto in base a quanta integrazione esiste tra le varie tecnologie trasversali messe a disposizione dalle aziende e dalla facilità di spostamento da un canale distributivo all'altro, durante tutto l'iter di acquisto, dalla ricerca delle informazioni della fase iniziale ai servizi aggiuntivi post-vendita. Tanto più l'impresa permette alla clientela di prediligere un qualsiasi strumento di interazione, tanto più essa può essere considerata *"omnicanale"*.

Si considerano principalmente due tipologie di distribuzione con cui il consumatore vorrebbe simultaneamente interfacciarsi e decidere in che modo comprare:

- **Il canale "offline"** che include tutti i canali fisici con cui l'azienda distribuisce i suoi prodotti al cliente finale come i negozi diretti, i supermercati, i punti di pick-up, i magazzini, ecc.
- **Il canale "online"** cioè tutti i canali digitali che servono all' impresa per commercializzare i propri prodotti e i propri servizi a tutto il mondo web come possono essere i siti di e-commerce, le piattaforme online gestite direttamente dai vari brand, la pubblicità virtuale, le app di vendita, le inserzioni sui social network, ecc.

Attraverso molti *"touchpoint"*, cioè punti di contatto appartenenti alla rete distributiva di ciascun marchio, ogni cliente *"omnicanale"* ha una moltitudine di possibilità di venire a conoscenza di tutti i prodotti presenti sul mercato e che possono essere oggetto di un acquisto; tra questi i più noti derivano proprio dai due canali di vendita e sono i negozi fisici, le pubblicità online/offline, i siti aziendali e di e-commerce, i blog e i principali social network, le riviste, lo stesso Google, ecc. Oltretutto, Internet permette lo sviluppo continuo di queste fonti di comunicazione, donando ai clienti risposte in tempo reale a qualsiasi tipo di richiesta e un accesso rapido alla vastità di informazioni per ogni tipo di produzione, marchio e brand.

In particolare, il consumatore richiede che i diversi *"touchpoint"* siano di qualità e che ci sia una vivace cooperazione tra di loro: ad esempio, il commesso del negozio deve conoscere anche ciò che l'azienda vende online e indicare al cliente quella direzione se il prodotto non è al momento presente in loco. In

poche parole, non deve più esistere grande differenza tra il canale offline e quello online ed è necessario che si formi una struttura distributiva convergente, quasi unitaria, con relazioni intense tra le due reti di vendita.

Al giorno d'oggi, accade sempre più frequentemente un processo di acquisto di tipo *"omnicanale"* e la spiegazione di come avviene può essere sintetizzato con questo esempio: una donna sulla quarantina, durante un aperitivo in un bar, nota la borsa di un'amica e decide all'istante che sarà il suo prossimo acquisto. Tramite il suo smartphone di ultima generazione, fotografa il prodotto ed effettua la ricerca del brand su Internet. Una volta trovato, va sul sito dell'impresa e legge le principali informazioni riguardanti l'oggetto come le spiegazioni su come è stata realizzata la borsa, i commenti delle altre persone che la indossano, i giudizi dei maggiori esperti nel settore della moda, ecc. Inoltre, la donna, una volta raggiunto il sito Internet aziendale, ha la possibilità di indossare anche solo virtualmente la borsetta, grazie ad una mobile app presente, denominata *"virtual showroom",* che permette alla persona il fotomontaggio di sé stessa con gli indumenti selezionati e consente successivamente di raccogliere i pareri dagli amici postando la foto in tempo reale. Infine, decide che la propria borsa sarà personalizzata nella parte laterale destra con le iniziali del proprio nome e cognome. Una volta definiti tutti i dettagli, la donna sceglie il metodo di acquisto più opportuno optando, ad esempio, per ordinare online e ritirare il prodotto in un punto vendita. Attraverso le mappe online, la donna individua il negozio più vicino a lei e conseguentemente fissa anche l'incontro per la consegna del bene con un commesso. Dopo il ritiro della borsa, la donna pubblica una valutazione sui social network dell'esperienza avuta con quel determinato acquisto. A seguito di una buona conclusione della compravendita e di una forte collaborazione con il brand, il cliente può ricevere tramite mail delle offerte per l'acquisto di altri prodotti dalla stessa azienda che magari si abbinano bene con la borsa acquistata in precedenza; se il cliente dice sì, il ciclo ricomincia.

Come già detto in precedenza, è ormai un fatto acclarato che lo sviluppo dell'e-commerce negli ultimi anni ha inciso notevolmente sulle scelte decisionali di acquisto dei consumatori, modificandone il processo tradizionale.

I canali di vendita digitali e i canali di marketing online, tra cui l'e-store, i social network, le e-mail ed altri, giocano ormai un ruolo importantissimo nel trasformare il modo di agire degli acquirenti; rappresentano strumenti indispensabili e strategici per rafforzare le relazioni e impegnare nel lungo periodo i clienti alle imprese, condizionando non solo la mera fase di acquisto, ma anche gli altri stadi del processo come può essere quella prima di ricerca e quella post di fidelizzazione del consumatore. Con Internet, inaspettatamente, il valore del negozio fisico non è diminuito; anzi, per le principali società

di business, lo stesso punto vendita diviene uno spazio fondamentale e assolutamente da sfruttare con l'obiettivo di maturare un legame solido e duraturo con il cliente, per influenzarne il futuro comportamento di acquisto. Il canale fisico rimane quello preferito dai soggetti per gli acquisti di beni complessi e ad alto prezzo ma, quando è fortemente integrato con quello online, offre il luogo e il metodo di acquisto più opportuno per le condizioni attuali richieste dai clienti.

L'acquirente non è più stimolato solamente a soddisfare i propri bisogni o le proprie voglie ma cerca di vivere delle esperienze nuove di acquisto dove è il protagonista principale dell'attività di shopping, sostenendo esigenze particolari e pretendendo una forte interazione con il venditore. Egli nutre l'ambizione di possedere quei prodotti, e affiliarsi a quelle marche, che lo rendano elemento centrale nei processi di acquisto.

I fattori che influenzano ancora maggiormente il comportamento di acquisto di ogni persona sono il prezzo, l'utilità e la convenienza del bene o servizio ricercato ma al giorno d'oggi, si considerano anche altre variabili. Difatti, attualmente, Il cliente non opera più esclusivamente valutazioni di tipo razionale, qualitativo e quantitativo in base alle proprie possibilità o al proprio reddito, ma inizia a concepire l'attività di consumo come una *"appassionante esplorazione",* cioè una ricorrente ricerca di quei beni e servizi che possono arricchire il suo *"bagaglio personale"* di esperienze, cercando di ricavarne eccitazione, nuovi impulsi irrazionali e un intenso senso di avventura.

La piramide di Maslow (Fig. 1.1), ideata già parecchi anni fa da uno psicologo statunitense, afferma proprio la mutazione del bisogno del consumatore avvenuta nel corso degli anni, dove si è passati dalla soddisfazione dei bisogni primari necessari alla sopravvivenza dell'uomo all'assolvimento di necessità più articolate di carattere sociale e di realizzazione personale. Si è osservata una scalata verso l'alto della piramide di Maslow con conseguente concentrazione e impegno delle imprese sull'approfondimento e sullo sviluppo di forti valori quali il coinvolgimento, l'appartenenza e l'autorealizzazione della clientela.

Fig. 1.1 La piramide di Maslow

Dopo l'avvento nell'ultimo periodo dei social network, un'altra tendenza ora in voga è la riconosciuta inclinazione da parte delle persone ad aggregarsi ed affiliarsi in comunità con interessi personali affini e somiglianti. Queste associazioni virtuali di individui consentono di diffondere una enorme quantità di informazioni e di opinioni su un certo tipo di prodotto o su un determinato brand e portano ad istituire cognizione e competenza nelle persone tanto da influenzarne il giudizio personale, con conseguente impatto positivo o negativo sulle loro decisioni finali di acquisto. Inoltre, il consumatore, al di là di avere una istruzione più sofisticata rispetto al passato, si sente maggiormente responsabile e rimane particolarmente colpito dalle conseguenze e dalle ripercussioni collegate alle attività di spesa come possono essere le condizioni del lavoro, gli impatti sull'ambiente, lo sfruttamento delle popolazioni, ecc.

Studiando il comportamento di acquisto della propria clientela e i fattori che in maggior misura lo condizionano, per le imprese è semplice ideare delle offerte ad hoc da inviare a più persone possibili che con il possesso di smartphone e pc sono connesse perennemente alla rete. Per i distributori questo è diventato una significativa fonte di vantaggio e pubblicizzare il prodotto in modo corretto ad una specifica cerchia di persone, con praticamente lo stesso gusto, può risultare molto efficace, tanto da indurre il consumatore, se fortemente attratto, a ripetere molte volte l'acquisto e creare così un considerevole ritorno economico alle aziende.

Tutti questi cambiamenti hanno modificato drasticamente il comportamento del consumatore, portandolo ad essere più saggio, ponderato, aggiornato, esigente, influente, interattivo ma soprattutto informato e alla costante ricerca di beni e brand con cui vivere un'esperienza di acquisto olistica e unica.

1.2 Dal "funnel tradizionale" alla "customer decision journey"

L'*"omnicanalità"* è diventata una strategia fondamentale e, attualmente, non può essere ritenuta opzionale per le aziende, dato che il consumatore vuole utilizzare in modo ottimale tutti gli strumenti (store, smartphone, pc, tablet ecc.) per decidere ogni particolare dei propri acquisti.

Lo shopping online, rispetto a quello offline, dona più consapevolezza all'acquirente e porta molta semplicità e rapidità nei processi di compravendita, riuscendo a ridurre tempi e difficoltà. La rivoluzione tecnologica ha infatti drasticamente trasformato l'esperienza del *"customer journey"* del cliente.

Il *"customer journey"* è tutto il cammino operativo e decisionale che effettua il consumatore dall'istante in cui ricerca le informazioni su cosa desidera comprare, fino alla fase finale che termina con l'acquisto

vero e proprio. Può essere schematizzato come il rapporto che nasce, cresce e muore tra impresa e cliente, iniziato dalla volontà di quest'ultimo di avere un determinato prodotto fino al possesso materiale del bene stesso.

Le aziende, per entrare prepotentemente nel mercato in modo competitivo e far conoscere il proprio marchio a più persone possibili, promuovono e sviluppano attività di marketing. In esse si suppongono diverse tecniche di mercato e strategie di vendita specifiche, accompagnate da molteplici studi sulle abitudini dei propri clienti, come l'identificazione dell'acquirente ideale o l'accertamento della clientela target da raggiungere. L'obiettivo principale del marketing è, infatti, colpire quei consumatori che hanno intenzione di sostenere determinati acquisti ed essi sono in quel momento particolarmente influenzabili, individuando i loro eventuali punti critici o conflitti decisionali interiori.

Il marketing cerca costantemente di migliorarsi e con l'apporto di modifiche sempre più specifiche, punta imprescindibilmente ad aumentare la redditività aziendale. L'incremento del numero dei punti di contatto con i clienti, predisposti dalle imprese, è un punto cruciale delle politiche di vendita: negli anni, infatti, grazie anche al progresso della tecnologia e alla globalizzazione, si è passati, ad esempio, dalla pubblicità presente esclusivamente sui giornali o sui cartelloni delle grandi città, solo di specifici beni, a cataloghi online di ogni tipo di prodotto esistente.

Prima del cambiamento tecnologico e dell'arrivo della digitalizzazione, il legame che si formava tra imprese e consumatori in un processo di acquisto tramite pochi *"touchpoint"*, era denominato *"traditional funnel"* (Fig. 1.2.a). Questo modello, detto anche *"ad imbuto",* definiva il *"customer journey"* come una successione di 5 fasi consecutive, partendo dal bisogno iniziale del cliente alla fidelizzazione post-acquisto dello stesso con il marchio. Queste sono identificate come:

- **Awareness** ossia quando le aziende hanno la consapevolezza di riuscire a soddisfare una necessità sorta al cliente con un caratteristico prodotto;
- **Familiarity** ossia quando il prodotto ha la dimestichezza di poter essere riconosciuto sul mercato;
- **Consideration** ossia la fase di valutazione da parte del cliente con la ricerca di informazioni sul prodotto e sui prezzi, mettendoli a confronto;
- **Purchase** ossia l'effettivo momento di acquisto del bene o servizio;
- **Loyalty** ossia la fedeltà del cliente a prodotto acquistato verso una azienda se questa ha rispettato le sue aspettative e soddisfatto le sue esigenze.

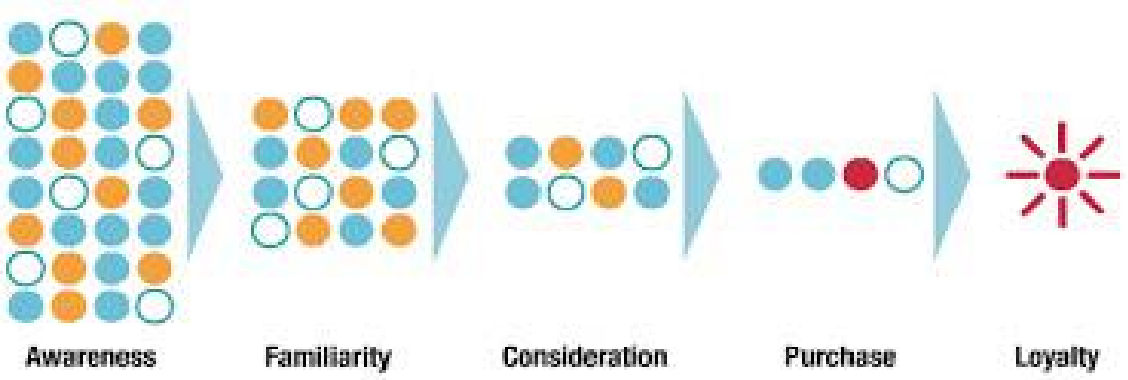

Fig. 1.2.a Le fasi del "traditional funnel"

Nella figura 1.2.a) si contraddistinguono i diversi step del *"traditional funnel"*, dall'Awareness alla Loyalty e per ogni passaggio si notano le imprese prese in considerazione dall'acquirente. Quando si ha la necessità di qualcosa, il cliente stila una lista di imprese conosciute che potrebbero risolvere la problematica, esamina i pro e contro di ciascuna, approfondisce la ricerca del prodotto e del servizio adatto ed infine esclude le scelte meno consone.

All'inizio, si parte da un numero indefinito di aziende che, attraverso la loro offerta, possono soddisfare in modo diverso un certo tipo di bisogno per poi subire una totale scrematura dove ne rimane una sola e con cui il soggetto compie l'acquisto finale. La caratteristica principale di questo modello, chiamato proprio per questo motivo *"ad imbuto"*, è che, dopo la selezione iniziale delle imprese da parte del cliente, esse non possono cambiare o non possono esserci degli inserimenti di marchi nuovi nelle fasi successive dove avviene l'effettiva scelta di chi risolverà la necessità. Difatti, i brand opzionati in avvio si possono solo ridurre, fino a diventare uno soltanto, e tutto dipende dall'impatto iniziale tra cliente e impresa, dato che rimane costante lungo tutto il percorso di decisione ed è il fattore che conta maggiormente nella decisione.

La presenza del marchio nella fase in cui la persona presenta la volontà di soddisfare un dato bisogno è in questo caso imprescindibile. Quindi, in questo modello, le aziende devono essere molto conosciute e garantire una certa reputazione di affidabilità nel tempo.

Attualmente, questo approccio *"ad imbu*to" sembra ormai superato perché sostiene la passività del consumatore nella gran parte del *"customer journey".* Inoltre, i cambiamenti nelle abitudini delle persone, la moltiplicazione dei prodotti e le innovazioni tecnologiche hanno portato questo modello ad essere considerato antiquato e ad essere sostituito dal più moderno *"customer decision journey".* Infatti, inizia a formarsi una diversa comunicazione tra consumatore e impresa data da una maggiore collaborazione bi-direzionale e da un notevole interscambio di dati tra le parti. Grazie ad internet, i *"touchpoint"*, i quali sono cresciuti sia in numero che in efficacia, influiscono sempre di più nel percorso

decisionale del cliente, oltre a costituire i mezzi principali di marketing per le aziende, per pubblicizzare il loro marchio. Miliardi di informazioni, indicazioni e spiegazioni sono online e oggi i clienti, adoperando tutte le nuove tecnologie digitali, sono liberi di crearsi una propria idea riguardante un determinato brand o un prodotto specifico e tutte queste impressioni rappresentano una base di partenza di valutazione nel caso si voglia effettuare un acquisto.

Il processo di acquisto chiamato *"customer decision journey"* (Fig. 1.2.b) si compone di 4 fasi che formano un percorso circolare in cui, a differenza del *"funnel traditional"*, il consumatore può considerare nuove imprese, anche diverse da quelle dello step precedente, prima di scegliere. In questo processo si susseguono:

- la **valutazione iniziale**, dove i consumatori considerano un set iniziale di imprese per soddisfare il proprio bisogno e hanno già una prima percezione dei vari brand;
- la **considerazione attiva**, cioè qui i consumatori valutano ciò che vogliono e possono acquistare, aggiungendo o cambiando marchi per la scelta finale;
- l'**acquisto effettivo** ossia la decisione definitiva del cliente con chi effettuare l'affare;
- il **post-acquisto**, fase in cui si costruiscono le aspettative per un prossimo processo decisionale di acquisto basate sull'esperienza appena vissuta e può portare ad un *"ciclo di fedeltà"* che si può ripetere più volte.

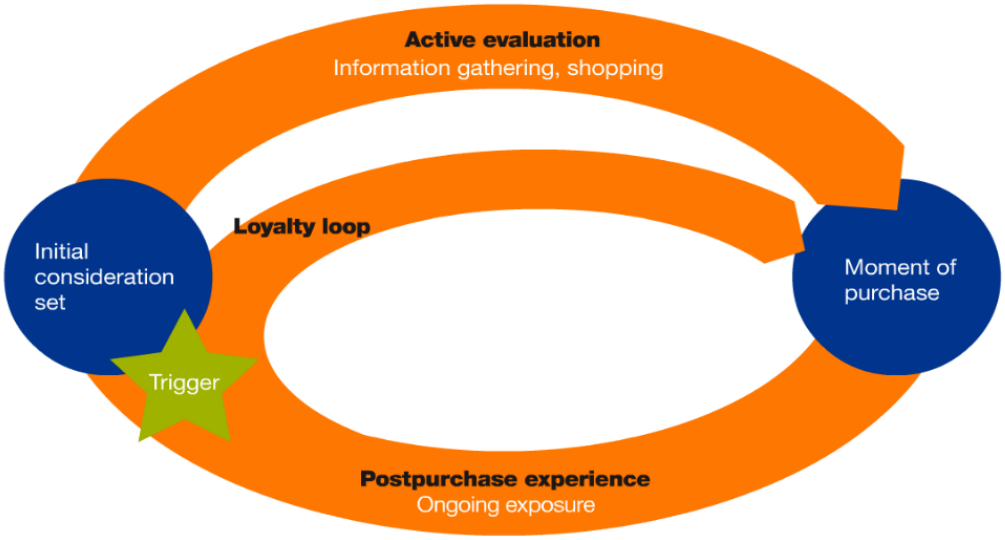

Fig. 1.2.b Il "customer decision journey"

Questo modello si adatta, nella migliore maniera, alle esigenze attuali dei consumatori e le aziende devono sicuramente prenderlo in considerazione per assicurarsi il maggior segmento possibile di mercato, così da rimanere competitive.

Come appena affermato, in questo modello, i clienti possono arricchire il loro portafoglio di scelte anche dopo un primo insieme ristretto iniziale di soluzioni. Anzi, solitamente, il numero delle imprese prese in considerazione cresce proprio durante la seconda parte del percorso dove avviene una valutazione più ampia dell'interesse per un determinato prodotto e di chi può venderlo. I marchi possono aggiungersi in un processo di acquisto già impostato, entrando in competizione con gli altri già presenti e a volte riuscendo anche ad escludere i rivali iniziali dalla corsa. Non si ha più un iter con un andamento lineare come lo era nell'approccio *"ad imbuto"*, ma il percorso per la decisione di acquisto segue un andamento circolare e fluttuante grazie agli svariati punti di contatto che le imprese propongono al giorno d'oggi alla clientela lungo tutto il loro rapporto come il negozio, e-mail, smartphone ecc.

Il consumatore in sé assume un ruolo importantissimo nel *"customer decision journey"* e si colloca al centro dei piani di marketing di tutte le aziende, diventando colui che genera valore. Il modello si definisce come *"customer-driven"*, dove è la domanda finale che guida le produzioni a monte. Sono le persone stesse a fornire direttamente alle aziende le informazioni di consumo attraverso i nuovi *"touchpoint"* tecnologici, diversamente da ciò che accadeva in precedenza dove la relazione avveniva tramite comunicazioni e pubblicità in senso opposto, cioè dalle aziende ai clienti. Questi utenti vengono chiamati *"empowered consumers"*, ossia consumatori maturi che sono super-informati e in grado di condizionare le strategie di vendita delle imprese, grazie alla perenne connessione ad Internet e alla conseguente condivisione dei propri gusti.

Un ulteriore differenza rispetto al passato, in cui la fedeltà del consumatore per un certo brand si poteva ravvisare solo ad acquisto avvenuto, è che la *"loyalty"* verso un certo marchio può nascere in qualsiasi fase del percorso d'interazione e può anche riguardare persone che non hanno mai compiuto direttamente degli acquisti con esso ma che ne ammirano la reputazione o ne sono solamente appassionati. Difatti, per i maggiori brand a livello mondiale si formano delle comunità di agguerriti sostenitori e questo delinea una enorme opportunità per creare esperienze sempre positive e consolidare il legame con più persone possibili, anche al di fuori dalla vendita di prodotti. In questo modello, lo scopo principale delle imprese è di impiegare al massimo tutti gli strumenti a disposizione per entrare nelle teste di tutti i possibili consumatori e garantirsi così la competitività sul mercato.

Proprio per questo motivo, uno studio degli ultimi anni ha indicato che il *"customer decision journey"* si è leggermente modificato: per realizzare un vantaggio competitivo, ora le aziende hanno la necessità di

seguire i clienti nel loro percorso decisionale e tentare di restringere o eliminare direttamente il campo di valutazione iniziale tra più concorrenti per soddisfare il bisogno del consumatore. La relazione tra l'acquirente e un marchio che vuole dominare deve essere talmente forte che in caso di riacquisto dello stesso tipo di prodotto non ci deve essere nessuna considerazione di altre alternative. La fidelizzazione del cliente è l'aspetto fondamentale di questa nuova idea.

In generale, le aziende per vincere la concorrenza e garantirsi il futuro hanno bisogno di essere proattive, cioè devono anticipare i cambiamenti e adattare la propria organizzazione alle trasformazione ambientali e comportamentali dei consumatori. Esse sono obbligate ad implementare sempre nuove tecnologie, aggiornare continuamente le attività di marketing, indagare sulle modifiche dei gusti dei consumatori, ecc. con l'unico obiettivo di non rimanere indietro e continuare così a vendere, guadagnare e quindi sopravvivere.

1.3 La "customer experience"

Il concetto di *"customer experience"* rappresenta ciò che una persona sente quando interagisce con una certa impresa, magari dopo una serie di piacevoli acquisti oppure al primo contatto che ha con i *"touchpoint"* di quella azienda. L'esperienza, in sé, è un sentimento assoluto, un'opinione personale o un semplice giudizio di cosa si prova quando si è, o quando si entra, in relazione con un certo marchio e questo inciderà sulle volontà di acquisto future della persona.

Attualmente, attraverso tutti i canali di vendita, i consumatori rincorrono costantemente nuove esperienze di acquisto per percepire sempre nuove sensazioni, potenti stimoli e forti motivazioni. Oltre a soddisfare le proprie necessità, vogliono sentire eccitazione ed esaltazione nell'effettuare in serie numerosi acquisti.

Come detto in precedenza, un'impresa che mette a disposizione del cliente, in modo efficiente, una vendita al dettaglio fisica integrata con un commercio online e molti altri mezzi tecnologici è considerata *"omnicanale"* e regalerà una esperienza unica di acquisto. Per questo, le imprese che vogliono assorbire una sempre più grande quota di mercato, oltre ad essere brave a cogliere le informazioni derivanti dai consumatori, devono offrire tutto ciò. In particolare, esse devono aggiungere tematiche sensazionali ai beni in vendita e dare un'estensione astratta al consumo presso i propri punti vendita. A volte diventa più rilevante il valore dell'emozione donata al consumatore durante l'acquisto rispetto al prodotto materiale in sé.

L'azienda, per generare valore economico e aumentare i ricavi, ha l'obbligo di donare ai propri clienti un'esperienza che sia speciale e memorabile, ma allo stesso tempo soddisfacente ed efficace. Ormai, il ciclo di soddisfazione del bisogno consiste principalmente nell'iniziale ricerca materiale, nella delicata decisione e nel conseguente utilizzo del bene acquisito, ma essere i soggetti di una ottima *"customer experience"* può portare ad un ricordo indelebile e ad un appagamento nel lungo periodo dell'acquirente stesso. Proprio per questo motivo, le imprese determinano strategie specifiche per apportare esperienze sensoriali congiuntamente alla soddisfazione del bisogno.

Per lasciare traccia positiva nella memoria del consumatore, la proposta migliore che si possa promettere risulta essere una sequenza di adeguate *"customer experience"*. L'erogazione di fruttuose esperienze conduce solitamente alla fidelizzazione del cliente nel lungo periodo, se le sue aspettative vengono costantemente rispettate, e consente alle imprese di essere scelte da molte persone diverse, grazie anche ai passaparola che si instaurano tra i consumatori. In effetti, donare momenti sempre positivi ai clienti istituisce un ciclo perenne che porta ad essere riscelte più volte dallo stesso acquirente formando un legame indissolubile tra le parti.

Già negli anni passati, al fenomeno del consumo era associato un approccio esperienziale: fare la spesa poteva rappresentare un'attività divertente ed emozionante, ma rimaneva vincolata alle possibilità economiche di ciascun cliente.

In principio, si trovavano sul mercato solamente beni fungibili o materie prime, senza particolari differenze qualitative da un produttore all'altro. Grazie allo sviluppo industriale di fine 900', si iniziava a produrre beni a valore aggiunto, con una maggiore lavorazione svolta sul prodotto stesso, e le aziende tentavano di saturare l'intera domanda attraverso la produzione di massa.

Le ultime innovazioni tecnologiche, contestualmente ad un migliore condizione socioeconomica, hanno portato, oltretutto, in alternativa o parallelamente all'acquisto di un bene, ad una richiesta sempre maggiore di servizi. Questi servizi sono funzioni immateriali a carattere personale, svolte dalle imprese per il consumatore, che assumono maggior rilevanza rispetto al prodotto in sé perché sono attività specifiche, indivisibili e impossibili da realizzare da sole. Oggigiorno, si è giunti ad un livello talmente alto di personalizzazione del servizio che le aziende garantiscono proprio un'esperienza unica al godimento di esso.

Oltre ai servizi personalizzati, offrire un'esperienza appropriata dipende anche dalla tipologia di beni presi in considerazione per la compravendita. L'esperienza sensoriale fornita dall'azienda cresce all'aumentare della complessità del prodotto. Infatti, tanto più il consumatore ricerca beni sofisticati,

avanzati e di lusso, tanto più la *"customer experience"* proposta deve essere conforme alle previsioni. Acquistare questa tipologia di prodotto deve trasmettere qualcosa di forte dal punto di vista emozionale e deve far sentire il cliente speciale poiché il lusso è ciò che è desiderato da molti ma posseduto da pochi. Una esperienza inebriante ed irripetibile spiega il motivo di acquistare questi oggetti non indispensabili alle esigenze primarie dell'uomo. Ecco perché, solitamente, i negozi dei prodotti di lusso sono situati nelle vie più belle delle maggiori città del mondo, proprio per dare quel tocco di esclusività anche al luogo di acquisto. Inoltre, l'esperienza vissuta durante la compravendita di un bene di lusso deve attutire il grande esborso economico sostenuto essendo questa una categoria merceologica abbastanza cara.

La *"customer experience"* è sicuramente garantita quando l'impresa a cui il consumatore si è rivolto, sappia già in anticipo la sua problematica e come risolverla. Il marchio deve assicurare una certa qualità lungo tutto il percorso di acquisto, partendo dalle attività di supporto nel momento di ricerca del bene, passando dall'atto di compravendita e arrivando a quelle dopo di garanzia e assistenza. Egli domanda che l'azienda abbia delle ottime *"capabilities"* per fornirgli il miglior prodotto al miglior prezzo. Ad esempio, potrebbe richiedere che siano presenti sul sito aziendale delle chiare istruzioni per chi vuole acquistare online, oppure che siano disponibili delle applicazioni per assisterlo nel suo percorso decisionale, o che gli sia dato un aiuto da parte del personale per effettuare la miglior scelta e tante altre attività di accompagnamento al cliente nella sua interazione. Tutte queste richieste rientrano nella valutazione dell'esperienza. Le persone che lavorano nei negozi e che si occupano di comunicazione assumono un ruolo estremamente importante quando si tratta di considerazione dell'esperienza da offrire perché essi sono quelli a più stretto contatto e più vicini al cliente. La personalizzazione del rapporto, la conoscenza dell'acquirente e la predisposizione di tutti gli strumenti utili sono ciò che realmente compongono un'opportuna e ottima esperienza di acquisto fornita al cliente.

Come appena accennato esistono diversi fattori che influiscono la buona riuscita di una *"customer experience"*, sia questa digitale, fisica o integrata.

Uno dei più importanti è certamente lo *"store"*, ossia il luogo dove il cliente sceglie e acquista dal vivo. Il negozio ha sempre influenzato la condotta del consumatore ed è stato il mezzo commerciale essenziale per le aziende nel passato. Ora, il negozio non è più solamente un posto adibito alla vendita, ma è diventato un ambiente dove l'azienda può offrire una *"customer experience"* totalitaria di acquisto ai propri clienti organizzando lo spazio per provocare interesse e coinvolgimento. Difatti, gli impulsi derivanti dalla disposizione del luogo in cui il consumatore si interfaccia possono influenzare la sua voglia di vivere una data esperienza e divenire così una chiave di successo per il marchio in questione.

L'azienda predispone il proprio punto vendita secondo un certo tipo di layout e posiziona i propri reparti di vendita in modo da riuscire a catturare l'attenzione della maggior parte delle persone che vi entrano all'interno. L'analisi della propria clientela target è il motore di tutte queste decisioni e il *"retailer"* studia quali metodi di esposizione dei propri prodotti possono essere i migliori per suscitare interesse. Nel negozio, infatti, sono molteplici le decisioni da prendere dalla direzione del locale, come ad esempio: quale sia la collocazione più consona degli scaffali e degli arredi, quale percorso i clienti in arrivo al negozio devono seguire, come e cosa affiggere per suggerire determinati prodotti o promozioni di acquisto, quanti schermi e tablet utilizzare e in che zone nevralgiche sistemarle, quali tecniche e colori adottare per risaltare al meglio la propria merce, se impiegare musiche di sottofondo o aromi particolari nei vari spazi adibiti alla vendita, ecc.

Oltre a definire questi e altri dettagli con il principale scopo di vendere il più possibile, molti negozi, si organizzano insieme, per fornire alle persone servizi molto più articolati, come avviene nei pressi dei centri commerciali, dove sono presenti ristoranti, banche, info point o parchi gioco, ecc.; il motivo è sempre quello, cioè di migliorare il lasso di tempo riservato alla spesa e cercare magari di allungarlo. Quindi, anche la posizione del negozio assume una certa rilevanza per quanto riguarda gli aspetti di comodità, accessibilità e visibilità al cliente.

Lo stesso discorso vale per la vendita online delle imprese dove è necessario strutturare il canale web secondo una certa logica, così da poter offrire un'adeguata *"customer experience"* anche all'utente. I punti chiave di un sito web accettabile e al passo con i tempi sono: avere un aspetto visivo comprensivo e appariscente, possedere il catalogo dei vari prodotti sempre completo, disponibile e aggiornato, essere forniti di una sezione dedicata alle offerte più convenienti, dotarsi di molti servizi addizionali come spedizione, pagamento, assistenza, ecc. Questa facilità di navigazione su Internet per trovare la miglior promozione e passare da una pagina all'altra per effettuare acquisti è diventata, ormai, per molti consumatori, un piacere e in questi ultimi anni riscuote sempre più successo.

Nei canali di vendita, maggiormente in quello online ma anche in quello fisico, il cliente si mette a confronto, soventemente, con un reciproco scambio di idee e di pensieri, non solo con il personale addetto ai consigli e a supportare l'attività di ricerca, ma anche con altri consumatori dello stesso prodotto o della stessa marca. Per le imprese è importante che le persone frequentanti costantemente lo stesso negozio o sito web si sentano parte integrante di una collettività. Questo senso di appartenenza ad un gruppo influisce particolarmente sull'impressione che ogni cliente si fa dell'azienda e, se l'esperienza vissuta è complessivamente positiva, contribuisce a trasmetterlo anche ad altre persone.

Altri elementi che influenzano la *"customer experience"* e il buon funzionamento di un punto vendita sono sia il costo imposto dall'impresa sui prodotti che l'assortimento disponibile. Il prezzo dei beni è ancora il fattore imprescindibile di scelta del cliente e allo stesso tempo rimane anche la fonte essenziale di ricavo maggiore per l'azienda. Quest'ultima opta per il giusto trade-off valutando di effettuare speciali sconti o promozioni per consolidare il rapporto con la propria clientela oppure per allargare la propria fetta di mercato. Infatti, la leva di abbassare o alzare i prezzi dei beni in vendita risulta uno strumento utile che le aziende hanno per influire sul piacere delle esperienze proposte ai clienti.

Anche la globalità dei prodotti in vendita, e quindi in esposizione, rappresenta un punto importante per le decisioni commerciali di un'impresa. Per garantire un'esperienza positiva ai consumatori, si cerca di trovare il giusto compromesso tra volumi e qualità di merce offerta. L'azienda ha la necessità di vendere beni adeguati e in proporzioni corrette alla propria clientela. Infatti, è difficile che ad una grande varietà di prodotti corrisponda un'offerta di alto valore perché non sempre avere la possibilità di scegliere tra tanti opzioni, può regalare emozioni e soddisfa al meglio il bisogno. Molte volte, difatti, un limitato ed esclusivo insieme di prodotti in vendita assicura un acquisto entusiasmante al consumatore. Per questo, l'assortimento deciso dalle aziende ed esposto sia in negozio che sul sito web, deve garantire i giusti profitti e allo stesso modo deve essere dimensionalmente conforme, e qualitativamente consono, alle esigenze e ai gusti di chi sceglie quel marchio.

Naturalmente, nello store è importante sostenere tutto il percorso decisionale del cliente, dal primo contatto al momento del pagamento, grazie ad un personale preparato e competente e all'impiego di strumentazioni consolidate e innovative che permettono di far prendere al consumatore una consapevole decisione di acquisto. Ad esempio, uno di questi moderni mezzi tecnologici presenti nei punti vendita sono i *"mobile POS"* (Fig. 1.3), cioè dispositivi elettronici a supporto del personale, e a volte anche dei clienti, adoperati principalmente per le operazioni di pagamento; ultimamente, ne esistono anche di più evoluti, utili ad informare sui prodotti presenti negli scaffali in esposizione, oppure ordinati in magazzino o presenti esclusivamente nel canale online.

Fig. 1.3 Esempio di "mobile POS"

Come già detto, un altro fattore che è diventato attualmente necessario e che sicuramente regala una bella sensazione a chi acquista, si ha con l'assunzione da parte dell'impresa di strategie omnicanali di

vendita. Migliorare e integrare i vari canali distributivi è ormai di primaria importanza per rispondere prontamente e in tempo reale alla domanda del cliente. Inoltre, le aziende commerciali sono obbligate ad implementare continuamente nuovi *"touchpoint"* e ad utilizzare intensamente le innovazioni tecnologiche, per comunicare e pubblicizzare i propri prodotti a tutti i possibili acquirenti, presentando anche un'esperienza coinvolgente.

L'importanza che una certa marca ha assunto nel tempo è un altro aspetto molto rilevante e può avere un impatto abbastanza influente sulle decisioni di acquisto delle persone. Difatti, quando una persona ha intenzione di soddisfare un proprio bisogno, può generalmente scegliere tra più prodotti simili, ma quasi sempre predilige uno specifico marchio in base alle previsioni che egli ha di vivere una certa *"customer experience"*. Si forma in questo modo una relazione molto forte tra impresa commerciale e esperienza di acquisto offerta al cliente, tanto da influenzare la sua impressione personale e di conseguenza la sua volontà di acquistare. Nasce così un vantaggio competitivo per l'impresa e comprendere quale sia la percezione del proprio marchio nella clientela, è utile per poter consolidare la propria forza di mercato nel caso questa sia positiva, mentre al contrario essa può provare a potenziare la qualità delle sensazioni offerte. L'obiettivo è sempre quello, cioè di legare alla propria azienda il maggior numero di clienti e per il maggior tempo possibile.

Per le imprese, fidelizzare un consumatore, è più semplice che averne di nuovi. Questo perché il vero significato della *"customer experience"* è rappresentato dalla somma di tutte le volte nelle quali il consumatore si trova a contatto con l'azienda come può essere una serie di acquisti in un suo negozio, le numerose consultazioni dei suoi siti online, le pubblicità e promozioni ricevute via smartphone e tante altre modalità di relazione. La successione di tutte queste interazioni conduce il cliente a ritenere se un marchio propone una esperienza positiva oppure no, producendo così una continua previsione delle proprie aspettative future se collabora con quel marchio.

In conclusione, si può affermare che il valore dato all'esperienza vissuta dal consumatore risulta il punto cruciale da intuire per le imprese. Attualmente, risulta sempre più determinante, proporre al cliente una *"customer experience"* performante, trasmettendo costantemente emozioni nelle interazioni per riuscire a sfruttare il derivante vantaggio economico e competere così sui mercati concorrenti.

2. LO SVILUPPO DAL CANALE SINGOLO ALL'OMNICANALITA'

Il commercio mondiale e la forma della vendita al dettaglio sono completamente mutati nel corso degli ultimi decenni. Il motivo essenziale può essere ricondotto al costante rinnovamento, da parte delle imprese, delle strategie di marketing e di vendita per accontentare il continuo cambiamento delle abitudini dei consumatori, ma anche per rimanere più competitivi sui mercati nazionali ed internazionali.

Per capire al meglio quale è stata l'evoluzione dei canali di vendita e intuire cosa ci ha portato fino all'*"omnicanalità"* odierna, si vuole partire descrivendo lo sviluppo del Retail nel tempo, basandosi su uno studio effettuato recentemente da McKinsey & Company, rinomata multinazionale americana di consulenza strategica.

2.1 La storia del "Retail"

Oggi si parla senza sosta di *"retail 4.0"* nel mondo commerciale e questo è senz'altro considerato l'ultimo stadio del processo evolutivo della vendita al dettaglio. Le imprese, che hanno perennemente intenzione di arrivare a più persone possibili e di avere maggiori profitti, ambiscono a stare al passo con i tempi e quindi sviluppano modalità di compravendita sempre innovative.

Il *"retail 4.0"* si basa sull'impiego di tecnologie avanzate e sull'inserimento di innovativi processi di vendita. La principale tecnica usata attualmente prende il nome di *"IoT"*, cioè *"Internet of things"*, e rappresenta la connessione alla rete di tutti gli oggetti attinenti alla vendita che consente di congiungere il mondo reale alla sfera virtuale, utile ai rivenditori per raccogliere e monitorare tutte le informazioni riguardanti la commercializzazione dei propri prodotti. Ha come unico scopo la personalizzazione dei servizi offerti ai clienti e di migliorare la funzione distributiva delle aziende.

Questo nuovo modello tecnologico e digitale di vendita può essere ritenuto l'epilogo dello sviluppo commerciale, caratterizzato da un progresso avvenuto lentamente nel corso degli anni. Il percorso di trasformazione del retail ha conosciuto una serie di diverse fasi, ognuna delle quali caratterizzata da una modalità particolare di vendita, e che ciclicamente era sostituita da quella successiva.

Nel settore del retail sono principalmente identificate 4 epoche differenti:

- **Retail 1.0:** Negli anni iniziali del 900' nacquero i primi supermercati. Partì tutto dagli Stati Uniti dove accanto ai negozietti e alle drogherie di paese si iniziarono a realizzare outlet di una certa dimensione. Questi presentavano per la prima volta scaffali a vista che venivano posizionati all'interno del negozio secondo un certo ordine, per impegnare i clienti a eseguire uno specifico cammino all'interno del locale. La novità rispetto al passato, in cui era l'addetto del negozio a servire i beni richiesti dal cliente, consisteva nell'approccio self-service del sistema. Il consumatore aveva così la possibilità di prelevare i prodotti desiderati direttamente dalle mensole degli scaffali e poi di consegnarla, una volta terminata la spesa, al commesso per completare la compravendita. Prima di essere prelevati dai consumatori, i beni venivano espressamente etichettati con il relativo prezzo e sistemati con cura sugli scaffali. Nei negozi cominciarono ad esserci strutture innovative e attrezzature standardizzate per migliorare l'esposizione della merce, mentre parecchie persone, vestite con una stessa uniforme, iniziarono a lavorare come addetti presso i vari locali.
  La formula vincente del *"retail 1.0"* fu impostare prezzi molto competitivi sui prodotti e possedere grandi spazi di vendita. Vi era una maggiore disponibilità di beni e si iniziarono a intravedere anche le prime promozioni su una parte della merce in vendita. Inoltre, i maggiori rivenditori introdussero, per le prime volte, le campagne pubblicitarie grazie ai primitivi mezzi di comunicazione a disposizione. Successivamente, questi supermercati si svilupparono sempre di più diventando delle mega catene distributive che si diffusero in gran parte del mondo occidentale.
- **Retail 2.0:** Intorno al 1960, sia negli Stati Uniti con Walmart e sia in Francia con Carrefour, comparirono i primi ipermercati moderni. Essi presentavano un incredibile assortimento di beni, esposti in modo ordinato al pubblico, e, per molti generi di prodotto, essi erano forniti anche di numerose scorte presso lo stesso store fisico. Per la costruzione di tali opere commerciali fu necessario un enorme esborso economico e una grande richiesta generale di risorse ed infatti, inizialmente, questo era un fenomeno che riguardava soltanto le maggiori catene. Poi, si sviluppò in molte altre imprese commerciali, dove in ognuna di esse ci fu un drastico mutamento dell'intera filiera logistica e dei loro canali distributivi, per consegueire l'obiettivo di aumentare la disponibilità e di rispondere rapidamente al cliente.
  Questa tipologia di vendita garantiva un consistente successo per quanto riguardava l'uso degli spazi e il controllo dei movimenti interni all'ipermercato, poiché i principi vigenti erano principalmente quelli di gestione dei costi e di massimizzazione della produttività derivante dalla merce venduta. Tale approccio risultò molto conveniente anche per i consumatori perché aumentò notevolmente la

competizione fra i vari marchi commerciali e quindi i prezzi diventarono più economici rispetto a prima.

Il *"retail 2.0"* ebbe un trionfo inatteso e si diffuse a macchia d'olio sia in Europa che in America del Nord, ma conquistò anche i mercati emergenti come il continente asiatico e i principali paesi dell'America Latina.

Con il passare degli anni e con una crescente intensità del consumo di massa, si arrivò ad un ulteriore consolidamento del modello di ipermercato. Infatti, nei primi anni 90', negli Stati uniti, nacquero i primi *"Super Center"*, cioè strutture e organizzazioni di vendita con dimensioni ancora maggiori rispetto a prima, anche perché comprendevano un agglomerato di imprese commerciali insediate in un unico posto. In aggiunta, in quegli anni, nel settore commerciale si ebbero parecchi cambiamenti. Oltre ad una maggiore richiesta di una catena di approvvigionamento e di vendita sempre più articolata, ci fu, ad esempio, l'introduzione nel mercato dei primitivi prodotti *"Private label"* cioè beni di marca delle più importanti imprese commerciali che sconvolsero particolarmente il mercato. Ci fu, anche, un primo approccio di marketing sensoriale, dove furono donate soltanto ad alcuni clienti le prime esperienze di acquisto attraverso musiche, tecnologie e profumi immessi nei negozi. Tuttavia, nessuno di questi avvenimenti avrà un impatto rilevante come quella dell'avvento dell'e-commerce.

- **Retail 3.0:** Questa era ha avuto inizio quando Jaff Bezos fondò Amazon nel 1994. Il suo proposito iniziale fu quello di creare la più grande libreria online pensando che Internet fosse il luogo ideale per vendere tali oggetti abbastanza ingombranti. L'intuizione fece fare il salto di qualità all'azienda e quindi Amazon ampliò la varietà dei beni venduti online passando anche a CD, videogiochi, scarpe, elettrodomestici, mobili e a molti altri oggetti. Essa diventò così in poco tempo una multinazionale commerciale di stampo logistico caratterizzata da un rinnovamento continuo del magazzino. Amazon ha difatti dato origine all'e-commerce negli ultimi anni dello scorso secolo, in contemporanea al consolidamento degli ipermercati nel mondo fisico del retail.

  Un'altra grande innovazione di Amazon fu quella di mettere in evidenza sul sito web i commenti, le recensioni e le opinioni di tutti i consumatori dei vari prodotti in vendita presso lo store online; questo aumentò le richieste e le domande di tutti i beni giudicati in maniera positiva e creò, per Amazon, un ciclo economico, senza precedenti, da sfruttare. Inoltre, per soddisfare sempre più il cliente, l'azienda offriva un'alta personalizzazione di vendita, molti servizi online e anche esclusive promozioni su una gran quantità di prodotti. Tutto ciò contribuì a far accrescere a dismisura Amazon,

fino a farla diventare una tra le più grandi e ricche imprese al mondo, e tuttora essa è considerata il principale pioniere nel mondo delle vendite online.

Il pieno sviluppo del commercio online non è tuttavia avvenuto senza alcuna difficoltà soprattutto perché i costi scaturiti dalle spedizioni e dalle consegne gravavano in maniera spropositata sui costi di gestione. Infatti, molte altre imprese, anche prima di Amazon, hanno provato ad intraprendere la strada dell'e-commerce senza però riuscire a sfondare e di conseguenza andando incontro al fallimento. Una di queste fu Webvan, azienda americana che nei primi anni 2000 si proponeva di consegnare a domicilio i generi alimentari in pochissimo tempo (circa 30 minuti). Le abbondanti spese operative e la poca penetrazione nel mercato furono due aspetti non conciliabili per la sopravvivenza e lo stesso modello di business, ipotizzato inizialmente, incentrato più sull'espansione territoriale che sulla qualità del servizio, fu un vero insuccesso. Dopo essere fallita, Webvan fu rimessa in piedi nel 2009 solo da Amazon che ormai era diventata un colosso dell'e-commerce.

I principali punti di forza di Amazon e quindi del nuovo *"retail 3.0"* sono stati di diversificare al massimo l'offerta dei beni in vendita, di semplificare la ricerca online per i possibili consumatori che visitano il sito web e di gestire tutte le informazioni provenienti dalle attività di compravendita e di giudizio dei consumatori.

Il pensiero del *"retail 3.0"*, cioè dell'e-commerce, che si ha oggi, è di ottimizzare la disponibilità di tutti i prodotti offerti sul web con l'obiettivo di ridurre al minimo i costi di distribuzione. L'opportunità, che si ha attraverso il commercio online, è di avere un numero infinito di clienti nel mondo e di provare a fidelizzarli il più lungo tempo possibile. I profitti in rete saranno nei prossimi anni in continuo aumento perché crescono proporzionalmente alla possibilità delle persone di possedere almeno un dispositivo con connessione web ed il numero è in costante espansione.

Si è giunti negli ultimi anni al consolidamento di questo fenomeno dell'e-commerce e alla nuova prospettiva di integrazione tra essa e la distribuzione fisica.

- **Retail 4.0:** si arriva così all'ultimo decennio di storia delle vendite al dettaglio dove si scopre la distribuzione *"omnicanale"*. Infatti, ora, le imprese commerciali, per la maggior parte, sono dotate dei due canali di vendita principali: quello fisico e quello online. Entrambe le due reti devono collaborare e convergere in un unico sistema integrato distributivo per rispondere alle nuove esigenze dei consumatori. Le abitudini dei consumatori, difatti, sono molto cambiate rispetto a prima. Essi vogliono vivere esperienze d'acquisto su misura, essere sempre informati e seguire le mode correnti. Per questo motivo, le aziende commerciali mettono in esecuzione strategie commerciali con al centro proprio il consumatore. L'adozione di questa innovative tecniche è dovuta

ai soliti obiettivi di chi vende che, come più volte affermato, rimangono sempre quelli di catturare più clienti possibili e di riuscire a fidelizzarne il maggior numero nel lungo tempo.

Al giorno d'oggi, la connessione alla rete è possibile in qualunque posto ci si trovi e con l'aiuto di semplici tecnologie come pc, smartphone e tablet è direttamente a portata di mano. Quindi, le persone, durante gran parte della giornata, sono costantemente online e i loro gusti e pareri vengono influenzati, non più solo dai mezzi di comunicazione tradizionali (televisione, radio e giornali) ma soprattutto dall'utilizzo spasmodico dei social network quali Facebook, Instagram, YouTube e tanti altri.

I negozi stessi adottano l'*"omnicanalità"* e predispongono i propri prodotti e i propri servizi usufruendo sia del canale fisico che di quello virtuale, dando la possibilità alla clientela di servirsi di soluzioni ibride. Ad esempio, si può ordinare sul sito web e ritirare in negozio, o viceversa, decidere cosa comprare presso un rivenditore fisico per poi acquistare e ricevere il tutto a casa grazie alle funzionalità online. Inoltre, i retailer, diventati a questo punto super tecnologici, concedono alla clientela molteplici strumenti per ricavare il maggior quantitativo possibile di informazioni sui loro comportamenti e sui loro consumi; questi mezzi di comunicazione tra cliente e azienda commerciale possono essere interni al negozio, come gli schermi interattivi (Fig. 2.1) e i tablet dislocati in alcuni spazi prefissati, oppure esterni, come le pagine web o le app che possono essere scaricate in ogni momento da tutti i soggetti tramite smartphone.

Fig. 2.1 Schermi interattivi in negozio

Grazie a tutte queste innovazioni tecnologiche si è potuto migliorare notevolmente la gestione dei dati riguardanti la produzione e la gestione degli ordini negli store, perseguendo la finalità di

realizzare la massima personalizzazione dei diversi processi di vendita, fino quasi a creare servizi ad hoc per ciascun cliente. Il futuro, infatti, come si può immaginare, sarà quello di adottare solo politiche *"Pull"* di produzione, cioè produrre su richiesta, e vendere per singolo ordine. È necessario, quindi, realizzare una filiera distributiva e una catena di approvvigionamento efficiente e estremamente reattiva.

Il *"retail 4.0"*, grazie all'assunzione della strategia *"omnicanale"*, è un modello che, attualmente, ha generato un miglioramento nel mondo delle vendite e vive di un continuo rinnovamento. Esso non è ancora stato completamente definito dagli studiosi perché si sta diffondendo ancora in questo periodo, ma, recentemente è emerso che i retailer e le vendite al dettaglio sono influenzate, o saranno colpite in futuro, dalle seguenti sette tendenze:

1. OFFRIRE UNA SHOPPING EXPERIENCE MAGGIORMENTE OMNICANALE: il consumatore odierno vuole vivere una esperienza unica con un coinvolgimento totale e pretende di fare un largo uso, lungo il suo percorso decisionale, dei due diversi canali distributivi e degli strumenti messi a disposizione dalle imprese commerciali, a seconda delle proprie esigenze. Il negozio fisico e gli stessi spazi online devono garantire accessibilità e confort per non perdere la propria clientela e garantirsi così un vantaggio competitivo rispetto ai competitors.
2. NUOVI CRITERI DI SELEZIONE DEI PRODOTTI E DEI SERVIZI: la varietà dei prodotti disponibili presso i negozi comporrà in futuro sempre più una collezione di merce in vendita unica ed esclusiva, formata da prodotti locali di alta qualità e da beni dei più importanti marchi mondiali. Questo perché esporre un ottimo assortimento contribuisce ad aumentare il valore aggiunto aziendale. Il motivo sta nel fatto che il confronto con gli altri concorrenti non sarà più solo sui prezzi ma anche sulla diversificazione e sulla qualità dell'offerta proposta al cliente.
3. TECNOLOGIA E BUSINESS CAMMINANO DI PARI PASSO: l'incredibile evoluzione delle tecnologie, sia nel campo produttivo che in quello distributivo, porterà ad aumentare notevolmente i profitti delle imprese commerciali, abbattendo drasticamente i costi unitari dei prodotti, se questi nuovi strumenti vengono utilizzati nel modo migliore. Inoltre, anche la forte concorrenza del settore data dalla continua possibilità di innovazione, potrebbe portare ad abbassare il prezzo dei beni finali in vendita ai consumatori e questo potrebbe condurre le aziende a trovare delle strade alternative di guadagno.

4. BIG DATA MANAGEMENT: punto essenziale della nuova era del *"retail 4.0"* è l'opportunità che hanno i rivenditori di raccogliere, esaminare e approfittare dell'enorme quantitativo di informazioni in arrivo dai clienti. Per assicurarsi il futuro e, quindi, una forte fidelizzazione della propria clientela, le aziende commerciali dovranno sfruttare, a proprio vantaggio, il flusso informativo dell'intero processo decisionale d'acquisto proveniente da ciascun cliente. Si può giungere così a discreti risultati grazie all'aiuto di Internet analizzando per ogni componente della propria clientela, ad esempio, le propensioni di scelta di pagine web o dei social, la geolocalizzazione nei vari negozi, la compilazione di specifici form per registrarsi alle community, le chiavi di accesso ad alcune app, l'utilizzo di carte per i pagamenti online, le recensioni e i giudizi sugli acquisti e molte altre informazioni.
5. FENOMENO DELLA RETAILIZZAZIONE: negli ultimi anni si sono molto diffusi nuovi sistemi di business commerciale. Oltre all'esplosione planetaria dei nuovi colossi di vendita online come Amazon e EBay, che hanno anche aperto i loro primi negozi fisici, sono venuti alla ribalta a livello locale nuove forme di business e nuovi modelli distributivi, molto diversi da quelli tipici. Difatti, palestre, parchi divertimento, enti del turismo, musei, centri benessere, hotel e tante altre organizzazioni di questo genere hanno iniziato a vendere beni, servizi e accessori anche tramite dei canali online con lo scopo di pubblicizzare le proprie attività o i propri oggetti e di aumentare la concorrenza territoriale. I negozi, dunque, dovranno competere e prestare particolare attenzione anche a queste nuovi organismi concorrenti presenti sul mercato commerciale.
6. NUOVE COMPETENZE CROSS-MEDIALI E CROSS-FUNZIONALI: le imprese commerciali, attraverso le loro persone e le loro strategie, devono possedere grandi abilità ed efficaci capacità di vendita. Esse devono gestire ottimamente tutti i possibili mezzi di comunicazione, sfruttare al massimo tutte le innovazioni tecnologiche di proprietà, adottare piani di cooperazione tra le varie funzioni aziendali, comprendere i diversi comportamenti dei consumatori, ideare proposte di promozioni e di fidelizzazione al cliente, ecc. In poche parole, le aziende devono essere in grado di svolgere continuamente innovative azioni con l'intento di perseguire maggiori profitti e di tenersi al passo con i tempi.

7. LOGISTICA SMART: i servizi logistici sono ormai parte integrante del *"retail 4.0"* e sia la distribuzione che l'approvvigionamento avvengono secondo modalità sempre più articolate. Il principale obiettivo rimane quello di massimizzare l'efficienza, riducendo i tempi e migliorando la composizione dei lotti. Molte volte, le aziende, per incrementare le proprie vendite, sviluppano funzionalità particolari o si affidano a terzi, come ad esempio nel caso della specializzazione nelle consegne a domicilio, che rappresenta una specializzazione molto complessa. Questo perché si punta ad essere sempre più rapidi e precisi nei confronti del proprio cliente. I mezzi logistici sono in continua evoluzione e questo si comprende bene con il fatto che alcune tra le più grandi aziende commerciali hanno sperimentato, poco fa, di consegnare gli oggetti più piccoli tramite droni, per diminuire al minimo il tempo e il percorso effettuato. Parallelamente alla consegna dell'ultimo miglio, le aziende offrono anche al cliente di ritirare la propria merce in località determinate come possono essere i propri negozi e i propri magazzini, con l'intenzione di andare sempre incontro alle sue necessità. Quindi, si può affermare che la logistica è un servizio non solo per l'azienda ma anche per il consumatore.

Queste sono le caratteristiche più significative che ultimamente condizionano e condizioneranno il mondo delle vendite. Le innovazioni tecniche e tecnologiche in questo settore sono dietro l'angolo. Infatti, può accadere che tra qualche mese, potrebbe uscire una nuova invenzione che rivoluzionerà completamente, in poco tempo, l'approccio commerciale delle aziende o la gestione delle comunicazioni con le persone.
Dopo aver esplorato dettagliatamente la storia del retail nel corso degli anni, si potrebbe capire meglio il modo e il motivo di tale maturazione, scoprendo come e quanto i canali di vendita abbiano influito e si siano evoluti fino ad arrivare alla convergenza in un unico sistema distributivo.

2.2 L'evoluzione dei canali di vendita

La funzione principale di un canale di distribuzione è di garantire la circolazione della proprietà dei beni in vendita dai produttori ai consumatori. In ogni impresa commerciale, esso svolge il ruolo di intermediario e si occupa di distribuire i prodotti alla clientela. La decisione di come impostare il proprio

sistema distributivo spetta a ciascuna impresa e, per compiere la miglior scelta, ognuna deve tener conto di numerose variabili, come la tipologia di consumo dei propri clienti, le strategie di marketing che si vogliono attuare, la qualità dei beni in esposizione e l'organizzazione stessa dell'azienda.

Oltre alla classica distinzione materiale, fatta nel precedente capitolo, tra canale fisico e canale online, la rete distributiva si differenzia in strutture diverse, a seconda della partecipazione o meno di certi attori lungo la catena. Quindi, il canale di vendita può essere:

- **Diretto:** questo è il modello esistente più semplice perché non ha alcun intermediario. Il produttore vende i prodotti direttamente al cliente e ha il totale controllo della funzione distributiva. Anche se la struttura di tale approccio sembra banale, dalla formazione del canale diretto possono derivare una serie di problemi e dei costi eccessivamente alti, soprattutto perché è difficile, da parte dei consumatori finali, soddisfare tutta la domanda a monte e accettare consegne non dimensionate.
- **Indiretto:** in questo caso possono esserci delle altre imprese che, durante il ciclo di vendita tra produttore e cliente finale, acquistano il bene per poi rivenderlo lungo la stessa filiera. Possono, tuttavia, essere presenti uno o più intermediari e tale differenza distingue la struttura indiretta in:
    - CANALE CORTO: esempio eclatante si ha nel settore dei negozi di prossimità, soprattutto come era strutturato nel passato, quando interveniva in più, soltanto un'azienda dettagliante che comprava i beni dal produttore per poi rivenderli successivamente presso le sue sedi ai clienti finali. Solo in alcuni rami commerciali si è mantenuta questa forma ma, ormai, quasi la maggior parte della distribuzione si basa su catene con dimensioni più grandi e con la presenza di più protagonisti commerciali.
    - CANALE LUNGO: si può affermare, semplificando di molto l'idea, che il modello di questa catena può essere rappresentato da quattro fasi in cui prendono parte almeno quattro attori diversi ed essi sono, da monte verso valle della catena, il produttore, il grossista, il rivenditore o il dettagliante e il consumatore finale. L'allungamento della catena è dovuto alle difficoltà economiche del produttore di rivolgersi da solo direttamente a tutti i rivenditori locali, o ancora peggio a tutti i clienti, essendo loro un gran numero e molto distanti l'uno dall'altro. Il ruolo del grossista nasce appunto per ammortizzare i costi di distribuzione per chi produce e facilitarne la gestione delle vendite. Nel mondo reale questa tipologia di canale

ammette normalmente molti più livelli di compravendita ed è molto frequente che nello stesso livello, ad esempio in quello dei grossisti, siano presenti molte aziende parallele, creando di conseguenza una ramificazione complessa della catena distributiva.

Ritornando al discorso di organizzazione da parte delle imprese dei canali distributivi, si può ribadire che questi hanno avuto delle importanti trasformazioni nel corso degli anni per adeguarsi al mondo concorrenziale esterno. Difatti, per le aziende è stato necessario aggiornarsi e attuare dei cambiamenti a livello strutturale, soprattutto negli ambiti di vendita e di marketing.

Come descritto in precedenza, il canale fisico è stato per moltissimo tempo l'unico punto di congiunzione fra produttore e cliente. Questo è durato fino al momento in cui, lo sviluppo tecnologico, con la conseguente scoperta di internet, ha rivoluzionato radicalmente le abitudini di consumo e le modalità di informarsi di ogni persona. Il sistema commerciale globale ha dovuto così adeguarsi ai nuovi modi di consumo, realizzando tecniche alternative di vendita.

Al consueto punto fisico è stato accostato un nuovo canale di vendita, di natura virtuale e digitale, che ha preso il nome di *"e-commerce".* Questo straordinario fenomeno racchiudeva tutte le piattaforme web e tutti gli spazi online, implementati da aziende ben attrezzate tecnologicamente, con cui gli utenti online potevano interfacciarsi e osservare l'intero catalogo della merce in vendita, con la possibilità ulteriore di acquistarne una parte in tempo reale.

L'e-commerce ha avuto nell'ultimo decennio un'espansione incredibile e al giorno d'oggi ha raggiunto numeri e volumi economici straordinari. Infatti, prendendo spunto dai dati registrati nel 2017, quasi un terzo della popolazione mondiale, cioè 1.8 miliardi di persone, ha comprato almeno una volta nella propria vita qualcosa direttamente dalla rete e questo dato ha un incremento annuo, pressoché costante, che si attesta intorno all'8%; un ulteriore successo ottenuto dall'e-commerce è il volume d'affari, che ha conquistato una parte importante delle vendite globali con una fetta pari al 10% del totale, corrispondente a 2290 miliardi di dollari, caratterizzati da un notevole aumento del 23% rispetto al 2016. (**E-commerce in Italia 2018**, di Casaleggio Associati)

Il principale progresso introdotto da Internet nel mondo del commercio è stato quello di creare dei rapporti tra venditori e consumatori estremamente diretti ed efficienti. All'inizio, però, si era ipotizzato che questa innovativa forma di contatto eliminasse quella esistente, ma al contrario, come appena

affermato, essa ha apportato cospicui miglioramenti in termini economici alle aziende, ridisegnando oltretutto la funzione del negozio fisico.

Il canale online, oltre alla vendita, svolge anche l'importante funzione di comunicazione del proprio marchio all'ambiente esterno, con l'intento di diffondere la propria natura e di riscontrare sempre più successo nel pubblico. Con la grande possibilità di visibilità presente sul web e con il forte impatto che hanno avuto l'avvento dei social network, le aziende sono state obbligate a rivedere le proprie strategie e a seguire le nuove propensioni delle persone.

L'idea nuova di questi ultimi anni è stata quella di mettere al centro il consumatore e di donargli un'esperienza d'acquisto unica, con lo scopo di soddisfare al meglio le sue esigenze per dare vita, nel futuro, ad un rapporto duraturo di interazione. Come più volte ripetuto, per le aziende offrire una *"customer experience"* coerente al cliente è possibile grazie alla sinergia tra i canali di vendita e quindi alla possibilità data al soggetto di interferire e muoversi dall'uno all'altro durante il suo percorso. Le imprese hanno, quindi, attualmente, scelto di avere una crescente collaborazione tra le due principali reti distributive per quel che riguarda i prezzi, la varietà dei prodotti disponibili, le attività logistiche, le modalità di consegna e di pagamento, le strutture tecnologiche e per molte altre decisioni. L'integrazione dei canali distributivi è così diventato un punto fermo delle maggiori imprese commerciali soprattutto perché la richiesta di questa esperienza proposta per acquistare un bene è in continua crescita.

Ripercorriamo, ora, stadio per stadio, l'evoluzione dal singolo canale all'*"omnicanalità"*, con l'obiettivo di comprendere per ogni stato che tipo di reazione sia avvenuta al continuo rinnovamento tecnologico e quale interazione si sia formata in quel momento con i consumatori. Si sottolinea, inoltre, le varie caratteristiche e i corrispettivi benefici per ciascun tipo di sistema distributivo.

2.3 Single channel

La prima forma di vendita che ha avuto luogo è definita *"single channel"*. L'impresa utilizza una distribuzione monocanale quando vi è un unico punto di contatto tra azienda e consumatore (Fig. 2.3). In questo caso, la funzione commerciale è esplicata da un solo tipo di sistema distributivo che solitamente è scelto tra rete fisica o rete online. Quindi, il soggetto che ha interesse per un bene o un servizio, interagisce con chi vuole venderlo attraverso una sola modalità, fisica o digitale.

Un singolo canale di vendita si compone, tuttavia, di diverse vie di accessibilità per i clienti, come può essere una serie di punti vendita posizionati lungo tutta una regione quando vi è una distribuzione fisica, oppure tramite molteplici *"touchpoint"* come mail, siti web e social network attraverso strumenti differenti (pc, smartphone, ecc.) quando è impostata una distribuzione online.

Come facilmente intuibile, prima dell'avvento di Internet, la strategia di marketing adottata dall'insieme di tutti i retailer era quella di impiegare un unico canale di vendita, naturalmente di tipo reale. Il negozio al dettaglio era il solo luogo in cui avvenivano gli scambi tra azienda e consumatore e la relazione che si instaurava tra i due attori era di tipo individuale e privilegiato.

Proprio per questo, la distribuzione monocanale consente alle imprese di avere un notevole controllo e un'intensa osservazione su chi consuma i propri prodotti. Inoltre, con un canale di vendita solo si può conseguire, a volte, anche un vantaggio competitivo nei confronti delle aziende concorrenti perché si riesce a ridurre di molto i costi di marketing, minimizzando le spese commerciali in generale.

Gran parte dell'impostazione del canale singolo sembra apparentemente positivo, ma un solo punto di contatto non permette, al giorno d'oggi, un buon coinvolgimento della clientela. Il consumatore attuale, se obbligato ad usare questa unica via, non è pienamente soddisfatto perché, ora, ritiene opportuno procedere con gli acquisti solo se vige la possibilità di interagire tra più canali e tra più strumenti della stessa azienda. La ripercussione provocata da questo aspetto è di una sostanziale diminuzione della domanda e, quindi, di un prevedibile calo delle vendite per questo tipo di sistema.

Il canale singolo di distribuzione è impiegato ancora da alcune imprese ma, per la gran parte, è un modello considerato, ormai, antiquato. Tale unico canale può essere aiutato da un'altra tipologia di vendita che comprende strutture di vendita in parallelo o in cooperazione.

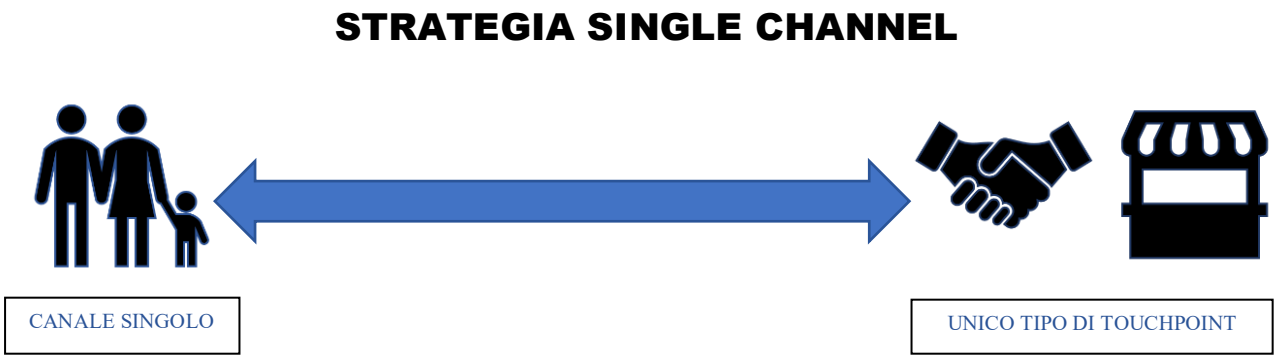

Fig. 2.3 Schema della strategia del canale singolo

2.4 Multi channel

Grazie al netto miglioramento delle tecnologie avvenuto negli ultimi anni e all'invenzione di Internet, le imprese hanno ideato di aggiungere alla distribuzione fisica la possibilità di vendere online la propria merce ai consumatori, alterando così il modello del canale singolo fino a quel momento conosciuto. L'utilizzo, da parte di un'azienda, di una strategia di vendita e di comunicazione composta da due o più canali indipendenti è definita distribuzione *"multicanale"* (Fig. 2.4).

Stabilire la presenza di più *"touchpoint"* paralleli consente una più ampia diffusione sul mercato, un maggior servizio al consumatore e una più alta probabilità di raggiungere nuovi clienti. Tale strategia, difatti, dona al consumatore l'opportunità di venire a conoscenza dell'impresa, più soventemente rispetto a prima, con il conseguente aumento di visibilità che genera molto probabilmente un incremento delle vendite; oltretutto, è anche provato che un soggetto spenda molto di più se ha a disposizione diversi canali per scegliere e comprare.

Le imprese che adottano tale multicanalità gestiscono ciascun ramo distributivo in piena autonomia e indipendenza rispetto agli altri canali, regolando per ogni parte le più opportune attività di vendita. Il modello multicanale non prevede, nello specifico, il coordinamento dei vari punti di contatto e una forma di integrazione del sistema di vendita globale. Infatti, per le diverse reti di distribuzione, possono essere assunte strategie di assortimento e di prezzo molto differenti.

Questa distinzione permette di creare il fenomeno della *"democratizzazione del cliente"*, cioè della formazione di una differente tipologia di clientela per ogni canale di vendita eterogeno. L'acquirente di un prodotto o di un servizio può, dunque, prediligere quale canale commerciale, tra offline o online, usufruire a seconda dei propri gusti, delle proprie abitudini e delle proprie capacità. La novità di decidere con quali modalità entrare in relazione con l'azienda fa sì che il suo comportamento assuma rilevanza maggiore nelle contrattazioni, a discapito del forte potere di controllo che le imprese possiedono quando impostano un solo canale di vendita. Tuttavia, utilizzando questo sistema multicanale indipendente, per il cliente, non è contemplata la nuova forma di consumo trasversale e non esiste per lui, la possibilità di interagire con il rivenditore attraverso più canali diversi, lungo il suo percorso di acquisto, come da egli desiderato.

Gli aspetti principali, quindi, che contraddistinguono l'assunzione della strategia *"multichannel"* sono la totale mancanza di collaborazione tra le due reti distributive, fisica e digitale, e la corrispondenza

univoca che si instaura tra clientela e ramo distributivo. L'organizzazione delle attività di vendita da parte della direzione aziendale centrale avviene proprio in modo disarmonico e distaccato, incaricando dei team funzionali diversi per disporre le politiche commerciali differenti nei vari canali di vendita. Inoltre, questa distanza è testimoniata dal fatto che le misurazioni delle prestazioni economiche sono effettuate in maniera separata, tralasciando di conseguenza un'osservazione più globale delle vendite.

Le debolezze di questo modello non sono poche, anche perché non possedendo una visione centralizzata le aziende hanno difficoltà a capire quale rete opera bene oppure no. Esempio lampante di difficoltà sopraggiunta è avvenuto con l'avvento dell'*"e-commerce"*, quando si è verificata la cosiddetta *"cannibalizzazione dei canali"*, cioè una diminuzione dei profitti nella rete consolidata quando si è instaurato un nuovo canale distributivo. All'entrata di una nuova modalità di vendita è normale che la domanda si debba stabilizzare nell'intero del sistema distributivo ma con la mancanza di coordinazione, derivante da un'impostazione non integrata della vendita, possono sorgere numerosi problemi.

In questo caso, ogni canale pensa in primis al proprio interesse, creando così dei possibili conflitti interni aziendali o una più grave affermazione di una rete di vendita a discapito dell'altra. Avere più canali distinti non coordinati, per quel che riguarda la gestione delle vendite, porta quasi sicuramente ad avere delle complicazioni nella definizione dei livelli di disponibilità e di scorta dei molteplici prodotti, presenti nei diversi punti vendita. Inoltre, se le aziende decidono di non dirigere in modo cooperativo tutta la parte commerciale dell'azienda può succedere che i prezzi imposti su ciascun prodotto nei vari canali di vendita siano incoerenti o perfino diversi l'uno dall'altro. Queste disparità e queste disuguaglianze conducono l'impresa quasi certamente ad avere maggiori costi o minori entrate, con conseguenti perdite economiche globali per l'intera azienda, ma anche una riduzione della qualità nel soddisfare prontamente e precisamente il bisogno del consumatore. Un'altra debolezza del modello multicanale riguarda la raccolta delle informazioni provenienti dai comportamenti di consumo dei clienti che avviene in maniera disunita e disorganizzata. Il contenuto dei dati non viene condiviso tra le molteplici aree commerciali dell'impresa, generando così un'assunzione non appropriata delle strategie di vendita globali e con considerevoli sforzi supplementari per comprendere al meglio la domanda presente sul mercato.

Nella strategia *"multichannel"*, quindi, tutto ciò è dovuto alla disconnessione dei due principali canali di vendita online e fisica. La problematica più grave rimane comunque l'esperienza contradditoria e non integrata offerta ai consumatori. In queste condizioni, i soggetti non sono appagati e non riusciranno a rapportarsi più volte con l'azienda che avrà probabilmente un considerevole calo del suo profitto e un minor numero di clienti fedeli al marchio nel lungo periodo.

Esistono tuttavia aziende che adottano tale multicanalità ma per rimediare alle criticità, negli ultimi anni le imprese hanno pensato a delle nuove tecniche di vendita che esibiscano una maggiore sinergia e una intensa collaborazione tra i canali di vendita, grazie ad una visione centrale e globale.

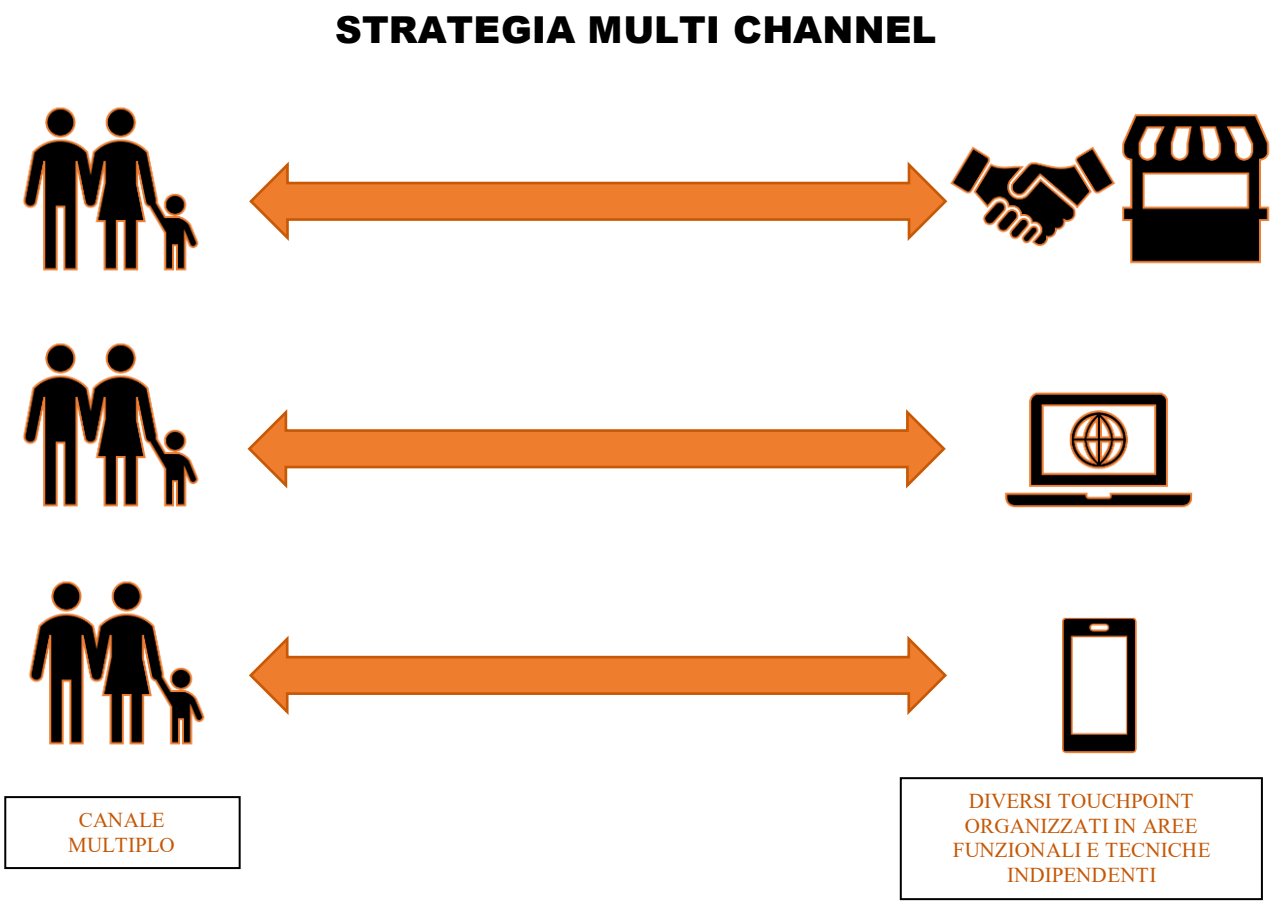

Fig. 2.4 Schema della strategia "multichannel"

2.5 Cross channel

Il nuovo modello pensato dalle imprese, per superare le difficoltà presenti in un sistema di vendita *"multicanale"*, consente al cliente di decidere quale *"touchpoint"* e quando utilizzarlo lungo tutto il suo percorso decisionale, dalla conoscenza dei prodotti iniziale al successivo effettivo acquisto. La principale novità è la possibilità di poter usufruire contemporaneamente dei canali di vendita, offline e online, anche per uno stesso ordine (Fig. 2.5).

La *"cross-canalità"* è la soluzione ammessa dalle imprese che includono una più significativa integrazione tra i diversi rami distributivi per quel che riguarda la disponibilità e la varietà dei prodotti proposti, la

raccolta delle informazioni, i prezzi dei beni in vendita, le scelte strutturali e le modalità di approvigionamento dei differenti canali. Quindi, vi è una maggiore collaborazione e comunicazione tra le diverse aree commerciali per offrire un servizio ottimo al consumatore, sempre con l'idea di soddisfare nel migliore dei modi il suo bisogno. Grazie alla complementarietà delle reti distributive si ottiene, infatti, un miglioramento sostanziale dell'esperienza vissuta dal soggetto quando acquista un bene o un servizio perché egli percepisce, per la prima volta, di essere parzialmente al centro della visione aziendale, potendo interagire con essa quando e come vuole.

In questo contesto, si sono diffuse nuove modalità di interazione tra il cliente e il retailer che hanno portato a nuove forme di contrattazione e compravendita. Questo è riscontrato dalla nascita, ad esempio, del servizio *"Click&Collect"* che permette al consumatore di selezionare e ordinare i prodotti di suo interesse, direttamente dalla rete online, per poi successivamente ritirare presso un negozio fisico. Succede sovente, in circostanze di *"cross-canalità"*, che si verifichi anche il contrario. Una persona, visitando uno store fisico, considera la possibilità di effettuare un determinato acquisto ma, a causa di alcune sue motivazioni personali o di disponibilità in negozio, non procede effettivamente all'acquisto in quell'istante. Una volta a casa, decide però di andare fino in fondo e quindi, esegue la compravendita attraverso il proprio pc in connessione con il sito aziendale. Inoltre, opta per una consegna a domicilio e in più usufruisce di qualche servizio di personalizzazione.

Altre funzioni, degne di nota, derivanti dall'assunzione di tale strategia *"cross-channel"* da parte delle imprese, sono la continua informazione su offerte, prezzi e promozioni dei beni presenti sia nel negozio fisico che in quello online e l'opportunità di portare i resi dei prodotti acquistati, anche sul web, presso tutti gli store fisici.

Rispetto alla *"multicanalità"* il consumatore può optare per il canale di vendita che soddisfa al meglio le proprie esigenze oppure combinare più canali insieme, per conseguire risoluzioni migliori alle proprie richieste. Tuttavia, il modello *"cross-channel"* mantiene ancora delle problematiche riferite allo stadio precedente perché, seppur con maggior coordinamento e cooperazione tra le varie reti distributive, non avviene ancora la modellazione globale di vendita incentrata esclusivamente sul consumatore, dato che le aree di pertinenza di questi canali sono organizzate ancora in modo separato da team funzionali disgiunti. Di conseguenza, con questa strategia i canali di vendita sono ancora in parte separati, ma grazie al nuovo concetto di *"omnicanalità"*, sopraggiunto negli ultimi anni, si avrà la convergenza del sistema in un unico e consolidato apparato distributivo aziendale.

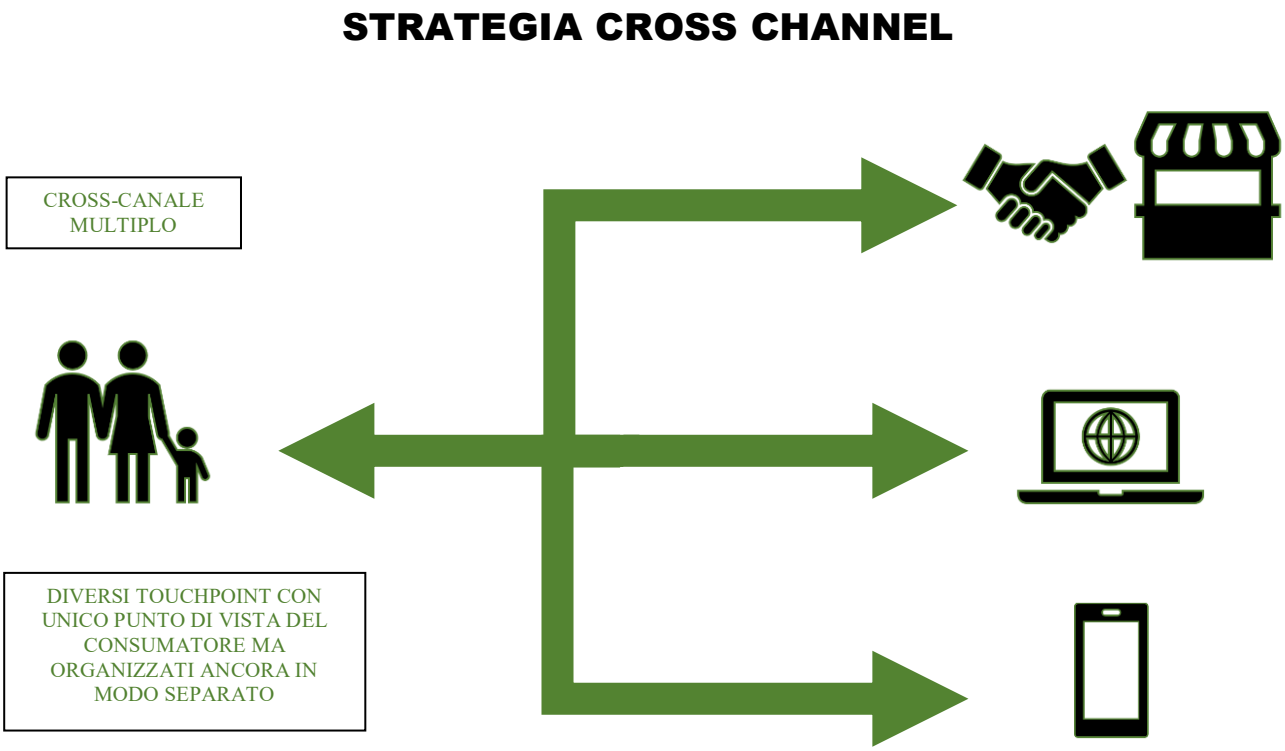

Fig. 2.5 Schema della strategia "cross-channel"

2.6 Omnichannel

L'ultima fase dell'evoluzione strutturale di un sistema distributivo in un'azienda è chiamata *"omnicanalità"* e consiste nell'impiego dei più potenti mezzi di vendita, pienamente coordinati tra loro, che si combinano per proporre al cliente una esauriente ed una continua *"customer experience"* (Fig. 2.6). L'impresa gestisce in modo centralizzato tutti i possibili canali di vendita e organizza l'intera rete distributiva secondo un approccio convergente. In questo caso, essa ha la necessità di assumere sempre più tecnologie sofisticate e tecniche innovative per centrare l'obiettivo che si prefigge, fondendo principalmente la consolidata natura fisica delle vendite con la nuova potenza del web.

L'integrazione e la comunicazione dei diversi canali distributivi regalano ai soggetti, che hanno intenzione di relazionarsi con l'impresa, una esperienza unica e personalizzata, dove ogni istante del loro *"customer journey"* e ogni utilizzo di qualsiasi strumento commerciale messo a loro disposizione, può essere ricordato nel tempo. Infatti, valgono gli stessi principi della *"cross-canalità"*, in cui il consumatore ha la possibilità di scegliere qualsiasi strada per osservare, selezionare e comprare determinati prodotti, che sia questa di tipo fisico o di tipo virtuale; questa nuova strategia permette soprattutto la completa

esaltazione del libero movimento lungo tutte le reti distributive, per rispettare così le molteplici e le diverse esigenze degli acquirenti.

Vivere un'esperienza *"omnicanale"* con un determinato marchio, può essere rappresentato da questo esempio che ogni tanto accade e che descrive un breve ciclo di interazione tra le due parti: all'inizio del percorso di un soggetto con l'azienda, la conoscenza dei prodotti e delle promozioni può avvenire attraverso i siti web aziendali e i profili pubblicitari sui social network; quando si ha poi una vera intenzione di comprare uno specifico bene, si raccolgono le più importanti informazioni riguardanti il prodotto, continuando a navigare sulla rete stessa, solitamente grazie all'utilizzo di smartphone e di pc portatili. Tuttavia, le azioni successive alla decisione d'acquisto sono quasi sempre caratterizzate dalle reti fisiche, come quando si verifica il ritiro della merce desiderata presso lo store aziendale. Per quel che riguarda, invece, il rapporto di fedeltà nel lungo periodo, che si instaura con il susseguirsi di acquisti nei confronti di uno stesso rivenditore, è rafforzato sia dalle relazioni con il personale presso lo store fisico ma anche con dei canali preferenziali online come e-mail e messaggistica. Proprio per questo, la combinazione tra componente fisica e componente digitale nell'approccio esperienziale al cliente è molto importante.

La vittoria dell'*"omnicanalità"*, e quindi, la più grande differenza con la *"cross-canalità"*, è rappresentata dalla non più esistente separazione tra le varie aree funzionali del sistema commerciale, soprattutto per quel che riguarda le informazioni della clientela che si raccolgono attraverso le vendite lungo i differenti canali. Tale raccolta integrata di dati porta a realizzare una nuova esperienza con protagonista principale il consumatore, con i suoi bisogni sensoriali e le sue esigenze pratiche, e a produrre un ciclo persistente di informazioni, riguardante il proprio mercato, utile per la totalità dell'azienda. Con la collaborazione informativa tra i vari canali si ha, in questo modo, una valutazione complessiva del soggetto con cui l'impresa sta interagendo in quel momento e questo consente una maggiore comprensione del suo comportamento ma anche una un'analisi generale sulla possibile clientela target. Tutti questi studi sulla persona aiutano l'azienda ad offrire una *"customer experience"* ottima e sicuramente con un più alto valore rispetto a quelle donate dalle strategie descritte in precedenza.

Un'ulteriore differenza rispetto alla strategia *"cross-canale"* sta nel fatto che, attraverso tutte le reti distributive, avviene la comunicazione verso l'esterno di un marchio aziendale unico, forte e coerente che influenza non solo gli acquisti effettivi della clientela, ma anche un numero notevole di altre diverse interazioni; tale motivo questo ha condotto le aziende che implementano questo tipo di strategia di vendita a fornire sempre più delle opportunità di contatto alle persone.

Nella fase anteriore alla commercializzazione dei beni, l'impresa decide, quasi sempre, quanta intensità immettere nella propria scelta di *"omnicanalità"*, optando di vendere gli stessi prodotti su tutte le reti distributive con una sinergia completa, cioè con le medesime modalità ed uguali prezzi, oppure esporre gamme di prodotto diverse su ciascun canale con una sinergia parziale e di conseguenza prezzi e gestione diversi.

Si può ora sintetizzare tutto ciò che è stato affermato fino ad ora e definire i principali elementi distintivi dell'*"omnicanalità"* in un'impresa. Si parte con una progettazione armonica dell'intera catena distributiva, grazie ad una congiunzione operativa e ad una efficiente comunicazione tra i diversi canali di vendita. Oltretutto, è necessaria una forte cooperazione tra i team funzionali di ciascun ramo. Poi, si ha bisogno di una costante osservazione del consumatore che permette così un continuo perfezionamento delle strategie di vendita, per rispondere efficacemente ai cambiamenti comportamentali del soggetto. Altre caratteristiche prevalenti sono l'impiego di mezzi altamente tecnologici in tutti gli spazi adibiti alla vendita e assunzioni di strategie di marketing con una visione comune e un orizzonte di lungo termine, oltre a decisioni uniformi nelle politiche di prezzo e di prodotti dei vari canali. Infine, con un sistema alquanto integrato è possibile misurare le prestazioni di performance economica in maniera globale e in modo dinamico al contesto creato, per capire più facilmente i punti di forza e di debolezza aziendali.

I benefici prodotti da tale strategia sono molti ma si possono riassumere fondamentalmente così: un'azienda*" omnicanale"* è in grado di realizzare una definizione socioeconomica del proprio cliente target, attraverso la sua politica di vendita incentrata sulla persona e sullo sfruttamento congiunto delle informazioni derivanti dai sistemi distributivi separati. Essa, come si sa, propone ai propri consumatori un'esperienza gratificante e dinamica, grazie all'abolizione degli eventuali ostacoli esistenti tra un canale di vendita e l'altro e permette, al cliente, di interagire come e quando vuole. Questo è un aspetto essenziale attualmente perché oltre a far accrescere la fidelizzazione del cliente, una *"customer experience"* personalizzata incrementa le vendite dell'impresa. Difatti, una assunzione della logica "Pull", cioè su ordine, per soddisfare il bisogno del consumatore, può portare ad aumentare sostanzialmente i profitti perché consente di ottimizzare anche la parte produttiva, eliminando una porzione delle scorte in esubero e evitando dei costi eccessivi di eventuali produzioni in serie. Da contraltare, però, il vivo coordinamento tra i diversi canali e il controllo perpetuo delle azioni della propria clientela possono conseguire enormi costi e ingenti perdite, se queste attività non vengono eseguite in maniera corretta e mirata; tutto ciò è legato ai propositi iniziali di *"omnicanalità"* e al modello di business che si vuole conseguire.

Questa ultima fase dell'evoluzione dei canali di vendita ha portato notevoli miglioramenti ed è praticamente indispensabile per guadagnare nel mondo commerciale odierno; le aziende, infatti, devono rispondere efficientemente alle mutevoli richieste dei clienti ed offrire sempre delle nuove tecnologie per migliorarne la relazione. In ultimo, si può affermare che le aziende, con in mente un futuro roseo, hanno la necessità di assumere tale strategia *"omnicanale"* di vendita perché essa rappresenta, al momento, uno dei più importanti vantaggi competitivi per crescere costantemente nel lungo periodo.

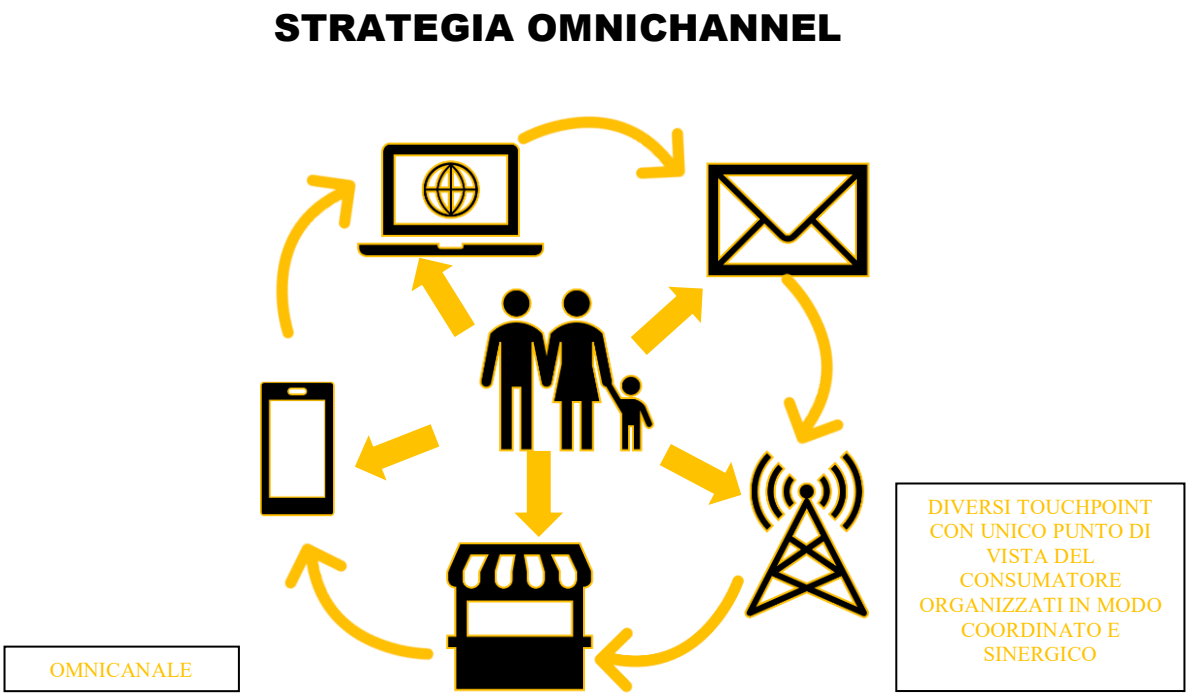

Fig. 2.6 Schema della strategia "Omnichannel"

3. I 9 PILLARS DELL'OMNICANALITA'

Il nuovo comportamento dei consumatori, le innovative strutture distributive, la conoscenza globale delle informazioni derivanti dalle compravendite, i servizi logistici sempre più performanti, gli strumenti tecnologici all'avanguardia sono alcuni degli aspetti più importanti che nell'ultimo periodo influenzano intensamente le vendite di qualsiasi impresa e di conseguenza anche la proposta della *"customer experience"* al cliente.

All'inizio di ogni attività economica è importante, per ogni azienda che si voglia dichiarare *"omnicanale"*, fissare dei principi base che stabiliscano la cooperazione tra le varie aree commerciali, definendo soprattutto un piano comune di vendita per conseguire maggiori profitti. Questi punti focali devono caratterizzare la nuova esperienza offerta dall'impresa che dovrà prevedere coerenza ma soprattutto una risposta efficace ed efficiente alle esigenze sensoriali e pratiche del consumatore.

In generale, i *"Nove Pillars"* dell'*"omnicanalità"* sono i fondamentali pilastri dell'innovativo modello di vendita attuale, contraddistinto da una grande coordinamento tra le diverse reti distributive e da un'ottima comunicazione informativa interna all'impresa. Questi nove pilastri devono essere attivati seguendo una certa logica e un costante controllo presso ciascuna azienda, che ha la volontà di proporre una *"customer experience"* unica e continua nel tempo ai propri consumatori.

I "Nove Pillars" che caratterizzano l'esperienza *"omnicanale"* sono:

- In-store technology
- Product mix & Pricing policy
- Single customer view
- Data analysis
- Social customer engagement
- Organizational model
- KPI & Incentives
- Demand fulfillment & Delivery
- Reverse logistics

Ora si entrerà nel dettaglio e si spiegherà cosa rappresenta ciascun pilastro.

3.1 In-store technology

Questo pilastro prende in considerazione l'organizzazione e la strutturazione del negozio, sia per quanto riguarda quello fisico che per quello virtuale. Impostando la logica *"omnicanale"*, l'azienda commerciale cerca di progettare il luogo più adatto dove il consumatore può interagire e quindi, essa riorganizza l'ambiente aggiungendo strumenti o usando tecniche che favoriscano l'esibizione di tutti i *"touchpoint"* aziendali e permettano così un consumo trasversale ed esperienziale ai consumatori.

Il punto vendita, con cui il cliente si interfaccia, deve avere delle potenzialità superiori rispetto alle caratteristiche provenienti dal canale stesso cioè possedere delle capabilities extra con cui eliminare gli ostacoli materiali e immateriali presenti. Esempio lampante accade quando si vuole comprare online un indumento ed è possibile scaricare delle app di moda che ti permettano di indossare, anche solo virtualmente, quel capo di abbigliamento.

Il negozio fisico è stato nel tempo il luogo simbolo di ogni compravendita ma oggi, dopo la diffusione dell'e-commerce che si è impadronito di una gran fetta dei suoi ricavi e della sua clientela, ha l'obbligo di rinnovarsi e di adattarsi ai cambiamenti per godere ancora di un business competitivo sufficiente. Il luogo fisico ha così bisogno di mutare continuamente, tentando di allargare la propria visione anche al mondo virtuale, grazie ad una integrazione sempre maggiore con le nuove tecnologie digitali.

Nel contesto attuale, il ruolo del punto vendita fisico va in buona parte ridisegnato e le aziende devono tener conto soprattutto delle nuove abitudini dei consumatori. Essi hanno cambiato radicalmente le loro modalità di consumo, diventando molto più digitali e sfruttando fortemente sia la ricerca che lo shopping online. Inoltre, i soggetti si presentano al negozio meno volte rispetto al passato ma con un grado di informazione maggiore; difatti, accade sovente il fenomeno del *"web-rooming"*, ossia la situazione in cui i consumatori, una volta raggiunto il punto vendita fisico, sanno già quale prodotto comprare perché, in precedenza, hanno eseguito numerose ricerche sul web con l'obiettivo di selezionare il miglior trade-off economico qualitativo in partenza per il bene desiderato.

Il piacere di comprare in un ambiente confortevole tuttavia rimane e il canale distributivo fisico è ancora preferito molte volte dai clienti per motivi diversi. Tra questi, i più rilevanti restano la disponibilità

immediata dell'acquisto e la possibilità di vedere o di provare materialmente i prodotti dal vivo. Poi, il punto vendita fisico, rispetto al canale online, è scelto maggiormente ancora per la velocità di consegna, per la possibilità di effettuare i resi in loco e a volte anche per i prezzi più bassi su alcuni beni. Tutte queste caratteristiche di stampo fisico fanno sì che la gran parte dei consumatori prediliga, come una delle ultime fasi del percorso di interazione, il passaggio e l'acquisto presso il punto vendita reale. Il negozio fisico deve quindi mantenere una posizione centrale nella strategia commerciale aziendale perché rimane una delle componenti chiave nella modalità di vendita del pensiero *"omnicanale"* ed è designato ancora come lo spazio più consono per offrire la migliore esperienza d'acquisto al cliente.

Le imprese commerciali sanno che le loro principali reti distributive devono essere periodicamente rinnovate, per poter così accontentare le esigenze di chi acquista e rimanere al passo con i tempi. Oggi, i clienti pretendono, indistintamente dal tipo di interazione, di comprare alle stesse condizioni sia tramite il punto vendita fisico che tramite quello online, e di conseguenza per le imprese è necessario disporre in modo uniforme l'assortimento, i dati, i prezzi e i modi di personalizzazione del servizio su tutti i canali.

L'azienda decide in partenza l'atteggiamento del negozio fisico rispetto alla distribuzione complessiva perché, secondo l'approccio *"omnicanale"*, esso assume tre funzioni importanti. Il punto vendita fisico è quindi contemporaneamente:

- **Il centro logistico**, cioè con le responsabilità essenziali di esposizione e di vendita. È anche il punto in cui si ritira la merce o si effettuano i resi.
- **Il centro di informazione/servizio**, dove prevalentemente si risponde alle pretese informative dei consumatori, con spiegazioni esaustive sui prodotti e suggerimenti per gli acquisti.
- **Il centro esperienziale,** cioè quell'ambiente ipotizzato proprio nel pensiero *"omnicanale"*, in cui il cliente vive la propria *"customer experience"* in modo unico e interattivo, acquistando un prodotto.

Per coordinare questi tre ruoli del negozio e per rimanere competitivi sui mercati, le imprese commerciali effettuano investimenti per attrezzarsi di particolari tecnologie innovative, con abilità sempre più avanzate, che hanno avuto un ampio sviluppo recentemente nell'ambito delle strategie di vendita. Le principali innovazioni tecnologiche digitali impiegate presso il negozio fisico e che servono per aggiungere anche le componenti virtuali nell'esperienza offerta al cliente sono:

- ❖ STORE LOCATOR E STOCK VISIBILITY: questi sono due nuovi strumenti messi a disposizione al cliente, disponibili tramite app oppure tramite schermi presso il punto vendita. Essi

permettono di localizzare il negozio fisico meno distante dalla posizione in cui si trova l'utente e quanto stock è presente all'interno. L'obiettivo è di massimizzare la rapidità e l'efficienza della compravendita, precisamente nella fase successiva alla ricerca, cioè quando il cliente sa già cosa ha intenzione di comprare. Inoltre, attraverso queste nuove funzionalità, si vuole annullare quasi completamente la possibilità di avere uno *"stock out"*, ossia una mancanza di diponibilità del prodotto richiesto. Ciò nonostante, alcune aziende hanno difficoltà a possedere questi due nuovi strumenti perché il magazzino non è ancora per tutte le imprese commerciali gestito in maniera digitale e quindi, non si hanno informazioni corrette in tempo reale sui livelli dei prodotti stoccati negli store.

Oggi, una tecnologia in grado di svolgere questi compiti è l'RFID (radio-frequency identification) che permette l'immagazzinamento di dati in modalità istantanea grazie ad alcuni nuovi dispositivi e a delle etichette elettroniche interattive.

- QR CODE: rispetto ai normali codici a barre, qui si ha una dimensione in più, e quindi si può ottenere una maggiore entità di dati su un determinato prodotto. La scansione può avvenire anche grazie ad uno smartphone da un soggetto qualsiasi che è all'interno del negozio ed è interessato ad un oggetto posizionato sullo scaffale. Appoggiando solamente l'apparecchio al QR code (Fig. 3.1.a) del bene si ricavano informazioni dettagliate, a volte anche attraverso contenuti multimediali, su come si utilizza il bene, sulla sua realizzazione, sulle promozioni al catalogo appartenente, ecc. ma è anche utile per proseguire con l'acquisto direttamente in quel momento. Inoltre, una volta memorizzato il codice sul proprio dispositivo, si può usufruire dei dati derivanti anche quando non si è nel punto vendita fisico.

  I QR code risultano molto pratici e sono ormai molto popolari nei negozi odierni.

Fig. 3.1.a Utilizzo di QR code in negozio

- TABLET E MOBILE POS: essi sono a disposizione del personale presente nel luogo di vendita e rappresentano un supporto per coadiuvare il percorso di interazione della clientela. I tablet e i mobile POS, grazie alle mille funzionalità possedute, permettono di migliorare notevolmente il servizio offerto al consumatore. Servono, in primo luogo, per dare una visione completa della disponibilità dei prodotti in negozio; l'obiettivo primario è di migliorare la rapidità nell'effettuare il pagamento per il cliente, se il bene è presente in negozio o altrimenti, se manca, di aiutare i commessi ad ordinare istantaneamente e successivamente consegnare a domicilio. Quindi, attraverso questi strumenti tecnologici, ogni addetto alla vendita assume maggiore responsabilità perché si sente più specializzato dato che conosce quali varietà entrano a far parte in quel momento dell'assortimento presente in negozio e in magazzino, riuscendo a trasmettere alla propria clientela una proposta di vendita significativa, derivante da una integrazione pressoché completa tra canale fisico e online.

  Questi vantaggi hanno portato ad un impiego sempre maggiore dei tablet e dei mobile POS in molti negozi e senza dubbio il loro uso crescerà nel tempo perché aiuta l'interazione tra clientela e addetti al lavoro.
- CHIOSCHI: sono dei punti situati all'interno del negozio dove è possibile l'utilizzo di computer ed è presente la connessione alla rete. Ogni cliente può usufruire da solo di tali strumenti che consentono di svolgere numerose attività di natura differente. Difatti, i chioschi attuali permettono al cliente la ricerca nell'intero catalogo di un bene che soddisfi il proprio bisogno, di raccogliere dati utili sul prodotto desiderato, di analizzare la disponibilità presente in quel negozio, di richiedere la consegna a casa, di paragonare più prodotti o più prezzi contemporaneamente e tante altre mansioni di vendita.

  La difficoltà maggiore è costantemente rappresentata dall'aggiornamento delle scorte presenti in negozio, ma i chioschi sono molto frequenti nei maggiori punti vendita perché, oltre ad eliminare la distanza vigente tra canale online e canale fisico, supportano le aziende in una migliore gestione distributiva globale.
- VETRINE INTERATTIVE: è simile alla tecnologia appena descritta ma con la grande differenza che le vetrine interattive racchiudono solo la funzione informativa. Esse possono essere utilizzate presso il locale senza alcun aiuto dal personale di vendita, donando, al possibile o al fidelizzato cliente, la possibilità di visionare l'intero assortimento dell'impresa. Le vetrine

interattive sono infatti *"touch screen"* che ogni consumatore può consultare, in qualsiasi momento, per raccogliere non solo le informazioni dei prodotti presenti fisicamente nello stesso negozio ma anche di quelli disponibili sulla rete online dell'azienda.

Le vetrine sono spesso utilizzate da imprese commerciali con un forte brand perché hanno il potere di influenzare in misura abbondante l'esperienza sensoriale del consumatore, ma hanno anche come obiettivo ausiliario quello di attirare maggiormente la propria clientela verso i prodotti poco movimentati.

- DIGITAL SIGNAGE: questa tecnologia include monitor e maxischermi di grandezza rilevante situati all'interno del negozio fisico. Le tematiche trasmesse sono a discrezione della direzione aziendale e riguardano principalmente pubblicità dei vari prodotti in vendita, scelti in precedenza seguendo determinati criteri di consumo e di moda del momento.
- TECNOLOGIE BASATE SULLA REALTA' AUMENTATA: le più famose di questo gruppo sono le *"virtual fitting rooms" (Fig. 3.1.b),* ovvero camerini tecnologici, attrezzati con schermi e apparecchi di ultima generazione, che permettono al cliente di indossare in modo virtuale i vestiti selezionati in negozio. Il vantaggio sta nel velocizzare la prova del capo e di conseguenza la compravendita. Inoltre, se questi camerini virtuali sono connessi alla rete è possibile per il consumatore chiedere il parere ai propri followers, attraverso la condivisione di foto sui social network, sulla bontà dell'acquisto.

Questi mezzi sono utilizzati non solo nel campo dell'abbigliamento ma anche in ambiti simili come l'ottica, la cosmetica e la gioielleria. Nella nuova realtà *"omnicanale"*, le tecnologie che aumentano la realtà percepita sono frequentemente adoperate anche sul canale online perché riscontra molto successo nei

Fig. 3.1.b Il camerino virtuale

clienti digitali che così hanno a disposizione degli ottimi strumenti per valutare le proprie volontà di spesa.

- LOCATION BASED SERVICES (TECNOLOGIE BEACON): i beacon sono delle nuove invenzioni tecnologiche formate da una serie di trasmettitori radio che sfruttano la rete Bluetooth e la localizzazione GPS. Questi sono collocati in posti particolari del punto vendita e hanno la funzione di catturare l'attenzione dei consumatori quando sono in prossimità di questi dispositivi, mandando istantaneamente messaggi sui loro smartphone. Infatti, grazie ai beacon, quando il cliente passeggia all'interno del negozio, gli arrivano in tempo reale sul proprio telefonino comunicazioni personalizzate o avvisi promozionali riguardanti certi beni in esposizione nel reparto in cui si trova.

  La tecnologia basata sulla localizzazione ha anche la caratteristica di segnare tutti i percorsi delle persone quando visitano il punto vendita ed è molto utile per disporre tutti i prodotti in modo attrattivo e organizzare al meglio il layout complessivo.
- CLIENTELING TECHNOLOGY: Queste consentono ad ogni addetto alla vendita di essere super informato sul cliente con cui interagisce in quel momento e quindi di offrire un servizio molto personalizzato di assistenza. Le clienteling technology donano al personale l'opportunità di avere a portata di mano, più precisamente a portata di tablet, i dati della persona che si ha di fronte in quell'istante tra cui quelli anagrafici, tutte le interazioni e tutti gli acquisti passati. Si forniscono, quindi, con queste modalità, soluzioni pertinenti cliente per cliente.

  Il vantaggio dell'utilizzo di queste tecnologie è l'alta personalizzazione della proposta al consumatore che permette molti suggerimenti di acquisti derivanti dalla conoscenza totale del consumo del cliente e che si avvicina molto a quella presentata online. Tuttavia, gran parte delle aziende commerciali moderne hanno difficoltà ad implementare le clienteling technology poiché è richiesto un grande sforzo economico e tecnologico per ottenere una struttura informativa convergente, data appunto da una intensa integrazione tra i vari canali di vendita.

Tutte queste tecnologie appena descritte, come si sa, migliorano le condizioni generali di prestazione ed offrono al consumatore una *"customer experience"* piacevole e personale. La direzione da seguire rimane quella di raccogliere l'enorme potenziale delle informazioni provenienti dai differenti canali di vendita riguardanti il consumo di ciascun cliente per poi, attraverso la disposizione di queste nuove

tecnologie e un'integrazione coerente dei dati condita da una visione a 360°, formare una *"comfort zone"* di risposta alle continue richieste di ciascun consumatore.

3.2 Product mix & pricing policy

Il secondo Pillar comprende le decisioni di ciascuna azienda che ha intenzione di assumere una strategia *"omnicanale"* di vendita, attinenti all'assortimento dei prodotti e alle politiche di prezzo sulle diverse reti distributive. I consumatori devono capire senza ambiguità quali beni sono esposti, in che luogo e a quale prezzo. Possono esistere molte differenze tra ciò che è online e ciò che è presente in negozio e questo dipende dall'approccio di vendita che l'impresa vuole adottare verso la propria clientela.
Descriviamo ora le tre leve fondamentali che compongono il secondo pilastro fondamentale dell'*"omnicanalità"*:

- **La definizione del Product mix**

Per quel che concerne l'assortimento dei prodotti nell'intero sistema distributivo, le alternative per una buona gestione sono:

- L'uniformità dell'intero assortimento dei beni e la disponibilità di tutti i prodotti su tutte le reti di distribuzione aziendale.
- La separazione in gruppi del catalogo scegliendo una ripartizione dei prodotti per ciascun canale di vendita.
- L'elezione di prodotti *"esclusivi"* solo per un determinato canale.

Ciascuna di queste tre modalità di vendita ha una sua ideologia commerciale e delle proprie caratteristiche che influiscono sulla determinazione della politica da intraprendere da parte dell'impresa.

Per quanto riguarda il primo caso, il punto di forza sta nella grandezza dell'assortimento in esposizione su tutto il sistema distributivo, ma la disponibilità completa di tutti gli articoli in tutti i canali è possibile solo in alcuni casi. Infatti, per un negozio fisico è molto improbabile che al suo interno siano contenute tutte le varietà dei prodotti in vendita dall'azienda appartenente. Il limite principale è proprio quello spaziale e quindi, in negozio, si può esibire solo una parte dei beni a disposizione. È necessario, per chi dirige i punti vendita e deve scegliere cosa esporre, eseguire prima una valutazione complessiva,

andando a selezionare quei prodotti che, in previsione, saranno i più profittevoli economicamente, cioè quelli più richiesti dalla clientela.

Il canale online, al contrario, non presenta ostacoli fisici e può possedere sul proprio archivio virtuale l'intero catalogo di vendita. Questo rappresenta un considerevole beneficio per la distribuzione online perché così è possibile esporre l'assortimento completo, compreso di qualsiasi tipologia di prodotto, da quelle domandate frequentemente a quelle con poco appeal. Proprio quest'ultimi delineano una caratteristica importante di questa alternativa del *"Product mix"*, perché è dimostrato che con l'e-commerce, la somma delle vendite di una miriade di beni poco popolari è maggiore di quella dei prodotti molto conosciuti. Allo stesso tempo però, questa poca rotazione di alcuni beni, porta a fare delle considerazioni riguardanti la gestione del magazzino e delle vendite, cercando di individuare il giusto trade-off tra un incremento di profitto e un incremento di costi di stoccaggio.

Tuttavia, la strategia di esporre tutti i prodotti su tutti i canali racchiude anche qualche svantaggio, dato dall'abbondante assortimento proposto. Ad esempio, può succedere che si crei della confusione nella mente del consumatore e che ci siano quindi dei rallentamenti nel suo processo di acquisto.

Queste ultime due considerazioni possono portare l'impresa commerciale a ripensare alla definizione del "Product mix" e a ridimensionare le varietà di prodotti in vendita sul canale online, effettuando una selezione specifica di cosa mettere in vetrina; anche nel punto vendita fisico può accadere la stessa cosa ed impostare meno oggetti in esposizione.

Si tratta della seconda alternativa di gestione dell'assortimento e questo metodo potrebbe risultare uno stimolo per i consumatori. Difatti, essi si trovano di fronte ad un insieme limitato di prodotti che però si adeguano maggiormente ai loro requisiti di consumo, contribuendo molto probabilmente ad un'esperienza d'acquisto migliore. Proprio per questo, chi decide cosa proporre, alcune volte, opta per esporre sul proprio sito web solamente particolari categorie merceologiche di beni, dirette ad una determinata parte della clientela, magari impostando anche alcune condizioni di prezzo favorevoli.

Le aziende che decidono di differenziare gli assortimenti nei vari canali, riducono principalmente quello a disposizione sul sito web, essendo quello più vasto ma anche perché esse hanno l'interesse a controllare gli esborsi derivanti dall'esercizio dell'e-commerce. L'obiettivo diventa quello di diminuire le spese di comunicazione e di consegna per ogni prodotto, con conseguente abbassamento dei costi di produzione e di sviluppo anche a monte della catena.

Il terzo modo di coordinare l'assortimento in vendita include quelle imprese commerciali che decidono di immettere nel canale digitale determinati beni esclusivi che non possono essere reperiti nel negozio

fisico. In molti casi, oltre a vendere questi prodotti particolari solamente sulla rete online, questa gestione può prevedere l'opportunità di personalizzare i propri acquisti. La piattaforma web è infatti lo spazio più adatto per ospitare tale funzionalità perché la personalizzazione del prodotto rappresenta un collegamento diretto tra consumatore e azienda.

Realizzare tali beni su misura necessita di una catena di approvigionamento che si adatti in miglior modo alle richieste di ogni singolo ordine, completamente diverse l'una dall'altra. Questa è una gestione totalmente differente rispetto al classico modello produttivo, dove si hanno grandi quantità, riordini periodici e una fondamentale standardizzazione della produzione. D'altra parte, però, la personalizzazione dona un vantaggio competitivo senza eguali alle aziende che ne sfruttano il potenziale, perché così rafforzano il legame con la loro clientela, grazie ad una soddisfazione del bisogno unica e memorabile.

Ultimamente, la propensione delle maggiori imprese commerciali al mondo riguardante la gestione del mix di prodotti nel sistema distributivo, è quella di offrire un assortimento esteso e vario su tutti le molteplici reti di vendita, ma con la possibilità di trovare saltuariamente, in un canale specifico, delle collezioni esclusive di beni oppure dei prodotti personalizzabili.

➢ La scelta della pricing policy

Il prezzo è uno degli elementi fondamentali per la buona riuscita di una compravendita in qualsiasi contesto. Per le imprese è molto rilevante impostare la migliore politica di pricing sulle diverse reti di vendita perché le persone, essendo perennemente connesse alla rete e quindi costantemente aggiornate, possono controllare in maniera rapida se esistono variazioni di prezzo su determinati beni con i concorrenti, ma anche tra canale online e canale fisico dell'azienda stessa. Lo sviluppo di Internet ha di conseguenza portato ad un incremento notevole di informazioni nelle mani dei clienti e ad una quasi totale visibilità dei prezzi presenti sul mercato.

Le aziende con la volontà di stabilire il sistema di prezzo più opportuno in una strategia *"omnicanale"* riscontrano purtroppo alcune difficoltà. Molte di queste comprendono proprio aspetti riguardanti il pricing digitale, come la forte competizione online vigente tra aziende dello stesso settore e l'alto livello di sensibilità al prezzo degli utenti web, soprattutto per prodotti con caratteristiche simili. Altri ostacoli, in questo caso, appartengono alla struttura organizzativa aziendale, dove si può verificare della fatica nell'adattamento dei vari canali di vendita al cambiamento delle nuove proposte economiche, anche perché in alcun imprese commerciali si hanno ancora delle carenze significative di risorse tecnologiche

e informatiche. Tutte queste problematiche fanno sì che non ci sia una politica di pricing ideale e le aziende possono permettersi di operare in maniera diversa su più canali anche se il loro desiderio sarebbe quello di imporre un prezzo unico.

Le imprese commerciali con propensione all'*"omnicanalità"* devono quindi effettuare delle decisioni oculate su quali prezzi instaurare sia nel negozio fisico che in quello online, valutando se è necessaria una discriminazione tra i due oppure no. Si conoscono tre possibili strategie di prezzo differenti e queste sono:

- **Prezzo omnichannel:** si garantisce l'omogeneità di prezzo su tutti i canali di vendita, consentendo al cliente di essere l'attore principale a prescindere dal contatto avuto con l'azienda. Questo per assicurare la solita confortevole esperienza e per consolidare la fedeltà nel marchio soprattutto in quei consumatori più sensibili alle variazioni di prezzo.
- **Prezzo multichannel:** si interviene nella definizione del pricing impostando delle distinzioni sui prezzi nelle varie reti distributive, a seconda del livello di servizio desiderato da ciascun canale e dell'informazione disponibile. L'attuazione di questa strategia è particolarmente complessa ed è opportuno che i consumatori non avvertano questa modifica come un segnale di incoerenza.
- **Soluzioni ibride:** si propongono dei prezzi identici nell'intero sistema distributivo ma con alcune eccezioni. In questo modo si vogliono ottenere sia vantaggi nel lungo periodo, con un prezzo uguale dappertutto, sia benefici immediati, derivanti delle offerte promozionali periodiche.

Come già osservato, nell'ottica *"omnicanale"* è molto più complicato estendere una politica di prezzo all'intero sistema distributivo rispetto al tipico modello del singolo canale fisico perché, nel contesto digitale, le variazioni e il confronto dei prezzi avviene molto più frequentemente. Le imprese commerciali che riescono ad ottenere il giusto adeguamento dei prezzi su tutti i canali a disposizione ottengono elevati profitti. Ricapitolando, si può identificare come principale scopo per le aziende moderne, l'allineamento dei prezzi nelle reti distributive, anche se risulta in molte aziende di difficile attuazione. È pertanto comprensibile una diversificazione, se nei canali di vendita sono presenti differenze qualitative e informative tali da motivare queste disparità alla visione della clientela.

➢ Le promozioni cross-channel

Lanciare delle promozioni sui diversi canali di vendita può essere considerato alla stregua dell'adozione di una politica di pricing. Infatti, le imprese commerciali con l'intenzione di operare secondo la logica

"omnicanale", cercano di mettere in atto l'uniformità delle promozioni su tutte le reti distributive, mentre altre, che preferiscono lasciare autonomia, si differenziano, distinguendo tra canale fisico e canale online. Ciò nonostante, proporre delle promozioni coerenti alla clientela è senz'altro uno degli strumenti più utili per incoraggiare le vendite e fornire delle *"customer experience"* cross-canali ottimali.

Definire i principi guida aziendali per quanto riguarda l'assortimento, i prezzi e le promozioni, qualsiasi sia l'orientamento di vendita, non risulta semplice e presuppone che ci sia un intenso coordinamento interno, derivante da una pianificazione ottima dell'intera catena produttiva e distributiva. Come prevedibile, la scelta di sviluppare una strategia *"omnicanale"* fa crescere notevolmente la complessità organizzativa, perché è richiesta una sempre maggiore collaborazione tra le diverse unità aziendali.

3.3 Single customer view

La realizzazione di una *"single customer view"* si può considerare come uno dei punti essenziali per la formazione di una politica *"omnicanale"* di vendita in una azienda. Essa deve dotarsi di soluzioni in grado di fornire una visione univoca dei propri consumatori perché è fondamentale che le imprese capiscano con chi si stanno relazionando fino a quel momento. Difatti, per offrire un'esperienza da ricordare ai propri clienti è necessario essere al corrente dei loro bisogni, delle loro esigenze e più in generale dei loro comportamenti. Grazie a queste analisi si produrrà valore non solo per i consumatori, ma anche per le imprese che vedranno un incremento dei propri profitti.

L'insieme di tutte le informazioni dei consumatori in circolazione prende il nome di *"Big Data"* e per le imprese commerciali è fondamentale dotarsi di metodi molto avanzati per la gestione integrata di questi dati; l'intenzione è di riuscire a rilevare quelli più consistenti che potranno essere usati conseguentemente nelle strategie di vendita da attuare. Lavorare con i *"Big Data"* non è per niente facile perché significa essere in possesso di una quantità ingente di dati eterogenei e quindi è necessario coltivare delle abilità speciali per riuscire a districarsi tra informazioni di rilevanza differente.

I *"touchpoint"* e i canali di vendita sono i mezzi indispensabili con cui l'azienda raccoglie i dati su ciascun cliente per poi organizzare dei percorsi di interazione specifici per ognuno. L'imprese commerciale odierna osserva non solo i dati provenienti dalla mera compravendita finale, ma anche quelli derivanti da tutte le altre volte in cui il consumatore entra in relazione con la stessa. È importante, allora,

individuare tutte quelle occasioni di contatto, anche le più occasionali, in cui si possono ricavare dati utili. Tra queste, forse le più importanti, avvengono nella fase iniziale dell'interazione tra soggetto e azienda, dove il cliente effettua delle ricerche su alcuni prodotti che egli desidera, perché è possibile analizzare sia le sue preferenze indicate dai siti web sia le sue visite effettuate in negozio.

Molte altre circostanze vengono tenute sotto osservazione per creare la *"single customer view"* aziendale; si ha la consapevolezza che qualsiasi tipo di avvicinamento con il consumatore può divenire un'importante opportunità di vendita e di profitto. Infatti, anche eventuali condivisioni di post e foto sui social network da parte di alcuni soggetti possono essere considerate delle basi da cui partire per captare delle informazioni interessanti perché esse possono includere pareri personali, abitudini di consumo, passatempi preferiti e molti altri spunti che, in qualche modo, descrivono, nella loro globalità, i profili della persone in esame.

La raccolta trasversale dei dati, con la conseguente integrazione nella rielaborazione degli stessi, consente all'azienda, oltre ad identificare peculiarmente ogni consumatore, per proporgli così una maggiore personalizzazione nel suo processo di interazione, anche di riconoscerlo e di raggrupparlo con soggetti aventi caratteristiche simili in una determinata categoria della propria clientela, per colpirlo, poi magari in un secondo momento, attraverso mirate attività di marketing. Il controllo e il monitoraggio dei dati sensibili provenienti dai clienti permettono, quindi, di adattare gli output aziendali come i prodotti, i servizi e le promozioni ai gusti delle persone.

Nel mondo reale esiste un buon numero di fonti, esterne o interne, da cui poter prelevare indicazioni utili per adoperarle in seguito nel sistema distributivo aziendale. Oltre ad essere in continua evoluzione, queste fonti sono molto diverse l'una dall'altra e ora, le più in voga, sono le e-mail, le chiamate, i documenti cartacei e digitali, i social media, le transazioni economiche, i dati provenienti da dispositivi elettronici, i sensori e molte altre ancora. Si può notare come gli strumenti tecnologici assumono una posizione di rilievo nella raccolta informativa odierna.

I dati raccolti possono essere differenziati in categorie diverse a seconda della loro natura e delle caratteristiche che rappresentano. Le cinque classi sono:

- I DATI ANAGRAFICI: come nome, cognome, data di nascita, indirizzo, stato civile, recapito, ecc. Sono quelli che distinguono una persona dall'altra e che consentono il contatto tra azienda e consumatore. Permettono anche di raggruppare gli utenti in nuclei familiari, zona di provenienza e condizione sociale. Queste informazioni danno la possibilità alle imprese di

approcciarsi verso l'altra parte e di intraprendere iniziative di marketing nei confronti delle persone selezionate.

- I DATI DI ACQUISTO E DI CONSUMO: rappresentati dai prodotti comprati, dalle modalità di acquisto, dai pagamenti, dalla frequenza di spesa, dai resi, ecc. Questi dati tracciano il comportamento di acquisto e di consumo del cliente e vengono ricavati principalmente mediante l'e-commerce e le transazioni reali.
- I DATI DI INTERAZIONE: si considera il tempo, le modalità e il numero di volte comprendenti tutte le visite in negozio e sul sito web del soggetto. Queste concorrono a rifornire le aziende di informazioni riguardanti l'intero ciclo di interazione della persona sotto osservazione. Inoltre, anche l'uso di app e di altri strumenti tecnologici di provenienza aziendale da parte dei consumatori aiuta tale ricerca.
- I DATI DI SODDISFAZIONE: fanno parte di questa categoria tutti i pareri, i giudizi, le opinioni e i commenti personali che insieme delineano il grado di soddisfazione e il livello di fidelizzazione della clientela di un'azienda. Una buona valutazione di questi dati da parte dei consumatori, consente alle imprese di rafforzare la propria fama, consolidando il rapporto esistente in primis con i propri sostenitori, ma anche accogliendo nuovi acquirenti. Oltre a sottoporre i clienti a test, a questionari e a domande sul loro appagamento nella relazione o sul loro senso di appartenenza, come utili strumenti per acquisire tali nozioni vengono visionate, come già affermato, le pagine personali dei social media dei clienti.
- DATI SULLO STILE DI VITA: queste sono informazioni che raccontano la sfera privata delle persone e comprendono il lavoro svolto, i passatempi, gli sport praticati, i vestiti abitualmente indossati, le intuizioni future di viaggio, ecc. Alle aziende servono per conoscere le varie personalità dei soggetti e rinforzare così il rapporto con loro, tentando di ideare politiche di marketing sempre più mirate e aggiungendo elementi sensibili lungo l'interazione.

Tutte queste informazioni prelevate dai vari canali distributivi possono effettivamente portare un sostanzioso giovamento all'attività economica delle imprese. Oltre ad offrire la solita esperienza eccitante ai consumatori che così si sentono realizzati, lo sfruttamento corretto di tutti questi dati può dare avvio ad un miglioramento generale della gestione di vendita dell'azienda; una *"single customer view"* che permette lo sviluppo delle vendite *"omnicanali"* porta ad un incremento notevole dei clienti

fidelizzati, ad un'acquisizione sempre maggiore di business e di conseguenza anche ad una crescente reputazione esterna dovuta al *"word of mouth"*, cioè attraverso il passaparola delle diverse persone.

L'obiettivo che si prefiggono le aziende che vogliono essere competitive sul mercato rimane quello di possedere determinate *"capabilities"* e di vendere prodotti di buona qualità, ma, attualmente, la decisione di come regolare il rapporto con il consumatore diventa un elemento veramente imprescindibile per lo svolgimento dell'attività d'esercizio.

Nell'ultimo periodo, il potere del cliente nelle relazioni con i rivenditori si è consolidato abbondantemente, grazie alle innovazioni tecnologiche, soprattutto della connessione Internet, perché egli diventa cosciente delle innumerevoli possibilità che ha di conoscere, informarsi e richiedere una maggiore forma di personalizzazione, ma anche di influenzare, attraverso social network e recensioni, il consumo degli altri soggetti. Per questo, presso le aziende, è necessario un importante approccio di *"Data analysis"* per riuscire ad entrare nelle vite delle persone e cogliere le volontà future dei consumatori, per sfruttarne i benefici. Intuire o accertare l'inizio di una moda di consumo può portare, ad esempio, ad un profitto inimmaginabile.

Il principio base per una continua e una duratura interazione tra i due attori diventa dunque una forte collaborazione. Infatti, il legame che si instaura deve vivere di una considerevole intesa, caratterizzata da una frequente condivisione di idee, pareri e giudizi da parte del cliente e di una forte identificazione del proprio brand imprenditoriale da parte dell'azienda, così da permettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati per tutte e due le parti: la soddisfazione del bisogno per il consumatore e l'aumento degli utili per le imprese. In alcune aziende, però, sono ancora presenti alcuni ostacoli di organizzazione e di tecnologia che non permettono il completo adeguamento del sistema produttivo-distributivo con tutti i dati raccolti e gestiti dai sistemi informativi delle funzioni aziendali adibiti a questo compito. Tali reparti risultano in molti casi ancora separati e la prova del futuro sarà proprio quella di oltrepassare tali problemi e di favorire una perfetta conoscenza globale.

3.4 Data analysis

Questo Pillar è la chiara conseguenza della *"single customer view"* e definisce l'attitudine delle imprese commerciali a usufruire delle numerose informazioni raccolte durante il percorso di interazione con la clientela. La *"Data analysis"* rappresenta proprio l'abilità di acquisire nozioni attraverso le attività commerciali svolte dalle diverse reti distributive, per poi rafforzare le relazioni con i consumatori grazie

ad azioni mirate o collettive. Dal terzo al quarto Pillar, si passa, quindi, dalla descrizione di come e di quali dati si raccolgono, alla spiegazione di quali tecniche si adoperano per l'analisi e l'elaborazione delle indicazioni assunte.

La funzione di analizzare correttamente le informazioni è una fase fondamentale dell'esercizio commerciale delle aziende e si pone come obiettivo lo studio approfondito del comportamento dei clienti per una giusta adozione delle strategie di vendita da impiegare. La visione temporale di tale osservazione deve essere sviluppata sia nel medio-lungo termine che in quello breve, perché è molto importante che le imprese riescano ad escogitare, in tempi minimi o all'avverarsi di certe condizioni di rapporto, interessanti prospettive future e inserimenti di elementi personalizzabili nel rapporto. Per fare tutto ciò si capisce che serve un insieme notevole e dettagliato di informazioni riguardanti le diverse persone che interagiscono sul mercato e per chi ambisce ad abbondanti profitti, conseguendo vantaggi competitivi verso i concorrenti, è essenziale intuire le enormi opportunità di questa analisi.

Come accennato in conclusione della descrizione del Pillar precedente, nella maggiorparte delle imprese commerciali attuali vi sono ancora delle problematiche, soprattutto di origine tecnologica e di capacità, per quel che riguarda l'avanguardia delle modalità di raccolta ed interpretazione dei dati. La prima importante difficoltà può essere ricondotta alla scarsa abilità delle aziende di integrare le informazioni derivanti dai canali distributivi di natura diversa; associare ogni dato a un uomo o ad una donna che frequenta il negozio o il punto vendita online non è ancora, in alcuni casi, di facile realizzazione. Come soluzione, a volte, viene richiesto alla persona, di presentarsi all'inizio di ogni genere di interazione; ad esempio, quando si entra sui siti web aziendali o di e-commerce, è quasi sempre richiesta una registrazione preventiva, con conseguente immissione dei propri dati personali ogni qualvolta si voglia accedere al proprio account online.

Altro particolare disagio lo può creare la mancanza di strumenti tecnologici adeguati nello sviluppo di rilevanti tecniche per lo studio dei dati raccolti e per l'implementazione di efficienti strategie di business. Non tutte le aziende riescono, quindi, a dotarsi di applicazioni di analisi avanzata e di programmi previsionali perché l'esborso economico rimane tuttora abbastanza oneroso. Nonostante ciò, l'ostacolo finanziario non è tra i più rilevanti.

Il problema più arduo da contrastare, invece, si ha quando le risorse umane, o più precisamente il personale aziendale con il compito di analizzare ed elaborare le informazioni raccolte, non possiede le *"capabilities"* appropriate. L'unico modo per evitare questa carenza di competenze, approfondendo così lo studio dei *"Big Data"* acquisiti, è di investire su modelli di Business analytics. Questi sono molto utili

per trasmettere gli esatti principi e la cultura ideale riguardanti la corretta conoscenza e la giusta manipolazione dei dati posseduti.

I *"Big Data"* propongono, infatti, un progresso rispetto al passato perché si compongono di informazioni molto più dettagliate e con maggiore valore perché spesso possono essere combinate da fonti diverse. Al giorno d'oggi, soprattutto i dati prelevabili dalla navigazione in rete, sono considerati molto rilevanti nell'economia della Business analysis. Per esempio, come già detto, possono essere considerati una base di partenza per una analisi dettagliata anche la condivisione di post, immagini e interessi da parte di un soggetto sui propri social network. Questi spazi virtuali rappresentano sovente degli archivi di dati molto importanti perché di facile interpretazione e di estrazione estremamente attuale.

I dati personali provenienti dalle community come Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, ecc. (Fig. 3.4) raccontano principalmente tutti gli aspetti della vita che ogni persona vuole rendere pubblica e tra questi è possibile osservare quelli riguardanti le interazioni con le aziende, come possono essere delle foto di persone mentre consumano certi prodotti oppure attraverso apprezzamenti e commenti positivi sulle pagine ufficiali dei vari marchi. Con questi potenti mezzi, le imprese commerciali sono in grado di capire quanta reputazione possiedono nell'immaginario collettivo e se la considerazione della propria clientela, o di chi è solo simpatizzante, è buona oppure no.

Fig. 3.4 I principali numeri degli utenti attivi sui social media (Fonte Hootsuite)

Proprio per questo sono in continuo sviluppo nel web, nuove piattaforme, composte da forum virtuali, in cui si incontrano numerosi utenti che discutono tra loro su diverse tematiche commerciali.

Solitamente, sono le aziende stesse a promuovere tali attività nel proprio canale online e, grazie ai commenti e alle opinioni esposte dagli utenti online sui beni in vendita, sui processi e sui servizi in offerta, queste possono ad esempio attuare miglioramenti alle caratteristiche dei prodotti giudicati in malo modo oppure accettare consigli, accogliendo condizioni proposte dalle persone per avere così maggiore successo sul mercato.

In ultimo, tramite questo moderno scambio di informazioni, è possibile anche raccogliere pareri su ambienti esterni l'azienda, se le persone conoscono la situazione competitiva del settore. Lo studio dei dati derivanti dal web è infatti vantaggioso perché, oltre a dare una visione a 360 gradi di ciascun soggetto, permette di avere una ricca disponibilità di informazioni su molti altri aspetti, influenzate per di più da con un continuo rinnovamento temporale.

Le ricerche di informazioni su Internet portano, quindi, a molteplici benefici e le analisi dei dati possono essere effettuata per svariati scopi commerciali. Tra questi ricordiamo:

- REPUTATION ANALYSIS: indagine articolata sulla reputazione del marchio aziendale. Si provano a catturare le sensazioni dei clienti nei confronti dei propri beni, del personale assunto e delle scelte operative messe in pratica, anche per quel che riguarda temi al di fuori della produzione come l'impegno sociale, l'ambiente, la forza lavoro, ecc. La reputation analysis è molto utile per capire come le persone percepiscono il brand aziendale e serve per intervenire rapidamente nel caso in cui ci sia una riduzione del valore trasmesso.
- NEW CONCEPT TESTING ANALYSIS: sono pareri e considerazioni dei consumatori, per il lancio di un nuovo prodotto o servizio, riguardanti le proprietà reali o quelle esperienziali. Questa analisi comprende un forte aspetto collaborativo tra cliente e azienda già prima di definire l'offerta completa.
- NEW PRODUCT COMPETITION: l'impresa commerciale che esegue tale approfondimento valuta anche in questo caso un proprio prodotto o servizio richiedendo indicazioni, non solo a chi lo ha acquisito, ma anche a chi ha preferito altre opzioni. Il new product competition è finalizzato ad intuire quali motivazioni spingono i soggetti osservati a decidere di non consumare o scegliere beni concorrenti, per provare a migliorare le caratteristiche di ciò che si vuole proporre.
- SENTIMENT/PERCEPEPTION ANALYSIS: consiste in uno studio generale dei commenti presenti su Internet, non per forza provenienti dai clienti, in cui sono descritte le considerazioni personali inerenti ad una azienda nel suo complesso e alla qualità della sua

merce in offerta. È molto simile all'analisi appena elencata ma riguarda più un ambito commerciale complessivo e non specifico come il lancio di un prodotto.

- SOCIAL WEB NETWORK ANALYSIS: ha la funzione di comprendere qual è la struttura sociale che si forma in rete e di conseguenza i rapporti tra individui che si instaurano sui social media. Questo metodo opera attraverso i canali online cercando di riconoscere le principali tendenze del mondo attuale, soprattutto quelle di consumo. Inoltre, gli addetti all'analisi provano a identificare la presenza di eventuali *"influencer"* e *"promoter"* sui social network, proponendo loro, magari, una collaborazione pubblicitaria.
- PROFILING, BEHAVIOR & EXPERIENCE ANALYSIS: questa è una ricerca più specializzata nell'individuare le varie caratteristiche dei diversi profili online delle persone. Da parte delle aziende si ha l'intenzione di valutare gli atteggiamenti personali degli utenti presso i canali web, tracciando le varie ricerche, gli acquisti e le valutazioni di ciascuno. Con questa analisi si garantisce una più consona offerta di prodotti e servizi alle esigenze dei soggetti e tale lavoro contribuisce ad ottimizzare le strategie di marketing aziendali rivolte proprio alla globalità dei consumatori.
- CONTEXTUAL & BEHAVIORAL ANALYSIS: è un'analisi specifica che si concentra su un determinato cliente, osservando, proprio nel dettaglio, ciò che cerca e ciò che pensa direttamente da Internet. È uno strumento molto utile, perché in base a quello esaminato, le imprese commerciali possono personalizzare le successive interazioni del cliente. Ad esempio, conoscendo i gusti dell'utente, è opportuno esporre prodotti che possono interessargli tramite inserzioni sul sito web aziendale.

Tutte queste tipologie di analisi effettuate tramite il web servono, non solo come funzione informativa sulla possibile clientela target, ma anche per individuare una prima idea di domanda futura e così migliorare anche altri aspetti, come quelli produttivi e distributivi. Per questi motivi, una volta osservati i dati, è necessario prendere le decisioni di risposta più adatte alle politiche e alle strategie che si vogliono attuare e questo non è per niente semplice perché è necessario attrezzarsi di numerose tecnologie di *"Business Intelligence"* e di un attento processo decisionale, oltre a possedere conoscenze di simulazione, di statistica e di modellizzazione dei dati.

3.5 Social customer engagement

Nell'ottica *"omnicanale"*, per *"Social customer engagement"* si intende il livello di coinvolgimento raggiunto tra consumatore e azienda, attraverso la modellazione di molteplici *"touchpoint"* che aumentano le occasioni di contatto tra le parti. L'offerta di una *"customer experience"* dinamica e coinvolgente, come già sappiamo, è la chiave fondamentale per assicurarsi, da parte dell'impresa, una profittevole fidelizzazione della clientela nel tempo. Attualmente, quindi, i marchi aziendali hanno l'intenzione di intensificare il legame con più clienti possibili; per ognuno di loro, le aziende cercano di risolvere tempestivamente i loro bisogni, ascoltano i loro pareri e i loro giudizi, li pongono al centro del loro processo di interazione e tentano di garantirgli l'esperienza eccezionale prevista.

Per eseguire tali azioni migliorative della *"customer experience"*, tra i tanti punti di contatto stabiliti tra impresa e consumatore, quello usato con maggior prevalenza è il canale online, più precisamente quello che comprende le nuove tecnologie social. Infatti, i canali social sono degli ottimi mezzi per diffondere le attività di marketing perché rappresentano delle vie di comunicazione sempre attive ed in questo caso un insieme di collegamenti univoci e rapidi tra aziende e persone. Proprio per tali motivazioni e per conseguire le migliori stategie *"omnicanali"* di vendita, le imprese commerciali hanno aperto le proprie pagine ufficiali sui principali social network del momento come Facebook, Instagram, Google+, LinkedIn, Twitter, ecc.

Questi canali social possono essere considerati degli strumenti molto efficienti e di estrema utilità per persuadere i soggetti ad acquistare una serie di beni o servizi, visto che al giorno d'oggi, le persone sono sempre collegate alla rete e apprezzano molto il fatto di poter visualizzare contemporaneamente profili e prodotti delle aziende desirate, tramite i social.

Le modalità di utilizzo di tali strumenti sono decisioni che gli imprenditori prendono in maniera coerente, in base ai servizi e alle tematiche che vogliono proporre. Il *"Social customer engagement"* dipende, quindi, da quali obiettivi cercano di perseguire e da come possono essere strutturati i social media aziendali. Nel contesto *"omnicanale"*, il canale social può essere impiegato per diversi scopi e tra questi, i più rilevanti, sono:

- **Customer insight:** ossia la comprensione delle esigenze del consumatore**.** Come si sa, è molto utile per le imprese commerciali conoscere l'opinione della propria clientela e questo può avvenire mediante visione delle recensioni e dei feedback presenti online dopo ciascun acquisto. Le aziende promuovono questo scambio di informazioni nei propri canali social perché i dati raccolti in questo modo hanno un alto significato commerciale. Sono, quindi, creati, sui profili

social aziendali, sistemi che incentivano il consumatore a manifestare il proprio giudizio, come possono essere i forum online oppure delle funzionalità aggiuntive di commento e di revisione alle pubblicazioni. Per cogliere le informazioni più importanti in maniera chiara e corretta, sono utilizzate in questo campo delle tecnologie di analisi molto avanzate che aiutano a intuire la giusta interpretazione dei gusti e dei consumi espressi dai propri clienti, ma anche per comprendere l'esatto target di riferimento della propria clientela, per poi provare a raggiungere altre persone con caratteristiche simili.

- **Customer service:** ovvero l'assistenza al consumatore. Al sorgere di qualche problema durante la relazione tra le due parti o se, per qualsiasi motivo, l'acquirente di un prodotto o di un servizio non è soddisfatto, egli può chiedere prontamente supporto all'azienda attraverso i suoi profili social. Le complicazioni vengono così risolte in modo efficace e in tempi brevi, grazie all'intervento in prima persona dell'impresa oppure, se non è stato necessario tale sforzo, grazie a spiegazioni presenti online o ad indicazioni di qualche altro consumatore frequentante i social media. Oltretutto, trovare soluzioni adeguate ai problemi tramite i canali social, può portare ad avere un'influenza positiva su tutto l'insieme dei clienti che seguono l'azienda. Quindi, il buon funzionamento di tale servizio di assistenza condiziona la stima posseduta da un consumatore nei confronti di un marchio commerciale. Questo possibilità di Customer service rappresenta una delle finalità più rilevanti della presenza delle aziende sui social network perché consente di realizzare un contatto diretto tra le due parti, oltre a regalare un qualcosa di personale all'interazione.
- **Social media marketing:** cioè l'attuazione di strategie di marketing. Tramite i social network, le aziende vogliono fondamentalmente pubblicizzare il loro marchio e promuovere i loro prodotti alla propria clientela. Esse preferiscono usufruire questi canali perché all'interno si sviluppa regolarmente il *"word of mouth"* tra clienti, cioè il passaparola, che è forse lo strumento di marketing più economico e allo stesso tempo più profittevole se l'opinione generale sull'azienda è buona. Per questo, è molto importante che le imprese commerciali continuino ad aggiornare e curare il proprio aspetto sui social media poiché attraverso queste modalità si può incrementare di molto la riconoscibilità del marchio nell'ambiente competitivo.
- **Co-creation:** ossia inglobare le idee e le abilità dei consumatori su nuovi beni e servizi. Difatti, può essere richiesto dalle aziende, tramite social media, un aiuto ai propri clienti, durante il percorso di innovazione della proposta di vendita, accettando consigli e giudizi su ciò che si ha intenzione di sviluppare. Grazie a queste opportunità donate alla clientela, il senso di

appartenenza al marchio dei consumatori aumenta notevolmente e con questo anche il loro grado di fidelizzazione. Queste occasioni di collaborazione non sono date sempre a tutti perché, a volte, per il particolare bisogno di cui si necessita, le imprese chiedono alla clientela, non solo di esprimere un parere, ma anche di possedere delle capacità speciali per rispondere.

- **Social gamification:** ovvero proporre divertimenti e premi alla clientela. Attraverso i canali social, le imprese commerciali presentano giochi e concorsi con il fine di migliorare la attività di marketing, cercando di non incrementare considerevolmente il livello dei costi. Tali proposte sfruttano i principi logici del gioco, come la concorrenza e la vincita, con l'obiettivo di influire in modo favorevole sulla sfera emotiva dei clienti e di conseguenza sul loro grado di fedeltà verso l'azienda.

Attualmente, queste sono le finalità principali di utilizzo dei social network per mantenere una lunga relazione e un processo di interazione continuato tra azienda e consumatore. I vantaggi derivanti dallo sfruttamento dei canali social sono numerosi, ma è molto importante anche tenere in considerazione il costo relativo alla modellazione dei sevizi offerti. Inoltre, risulta anche rilevante l'impegno di risorse necessario per strutturare e aggiornare al meglio tutte le pagine e le inserzioni dei profili presenti sui principali social network.

È necessario, quindi, trovare il giusto trade-off tra benefici e oneri per lo sviluppo di questo apprezzabile *"touchpoint"*, con l'obiettivo di svilupparlo e di mantenerlo in ottime condizioni per l'intera clientela.

3.6 Organizational model

Il Pillar seguente descrive la determinazione e la realizzazione della struttura organizzativa aziendale, una volta assunta la politica *"omnicanale"* di vendita al suo interno. Il modo di pensare in azienda cambia radicalmente e gli imprenditori devono decidere in materia di gestione complessiva, di trasformazioni operative, di integrazione delle varie funzioni e di modalità di coordinamento tra le attività frontali di vendita e di marketing, con quelle posteriori di produzione e di approvigionamento.

L'*"omnicanalità"*, quindi, richiede maggiori sforzi logistici e molti più investimenti infrastrutturali, rispetto ai modelli classici a canale singolo e multicanale. L'avvento del canale online, con il passaggio dal sistema tradizionale a quello odierno, ha, quindi, richiesto nuove strutture gerarchiche e nuove competenze. Infatti, si è sorpassata l'idea del canale di vendita separato dall'intero apparato

distributivo, dove i responsabili erano spinti a perseguire una politica economica indirizzata solamente alla propria rete. Si è giunti, ora, ad una visione centralizzata dove ogni parte ramificata, con più o meno potere decisionale specializzato, coopera in maniera collaborativa, seguendo delle finalità comuni per tutta l'azienda.

L'adattamento dell'intero modello organizzativo alle strategie convergenti *"omnicanali"*, attraverso la trasformazione dalla forma usuale, non avviene tuttora in modo agevole. Anzi, dopo aver provato la formazione di diversi sistemi, le aziende assicurano che non ci sia un modello organizzativo perfetto, ma che ogni configurazione impostata dipenda dal grado di orientamento del business scelto. Ogni tipo di organizzazione che si vuole adoperare ha le sue caratteristiche ma, per quanto riguarda l'aspetto strutturale, esistono, pressoché, due vie di distinzione per i principali sistemi che possono essere assunti dalle imprese.

I primi sono i modelli a stampo funzionale, in cui tutte le capacità e le responsabilità sono incluse insieme nelle unità tradizionali, senza che ci sia alcuna differenziazione tra funzioni classiche e digitali, anche se presentano capabilities molto diverse l'una dall'altra. Si ha, in questo contesto, una progettazione del complesso aziendale con una visione abbondantemente centralizzata e che sfrutta processi già consolidati (Fig. 3.6.a).

Fig. 3.6.a Schema della struttura funzionale in un modello organizzativo di distribuzione

Gli altri, invece, a carattere divisionale, sono modelli che implicano un organismo avente molteplici suddivisioni interne, ognuna inerente alla diversa struttura distributiva componente l'azienda. Questo significa che vi è una chiara separazione tra le varie funzioni e che, ad esempio, il canale online avrà le sue competenze ma soprattutto un suo sistema di gestione autonomo, con la possibilità di assumere decisioni indipendenti sulla propria programmazione e progettazione (Fig. 3.6.b).

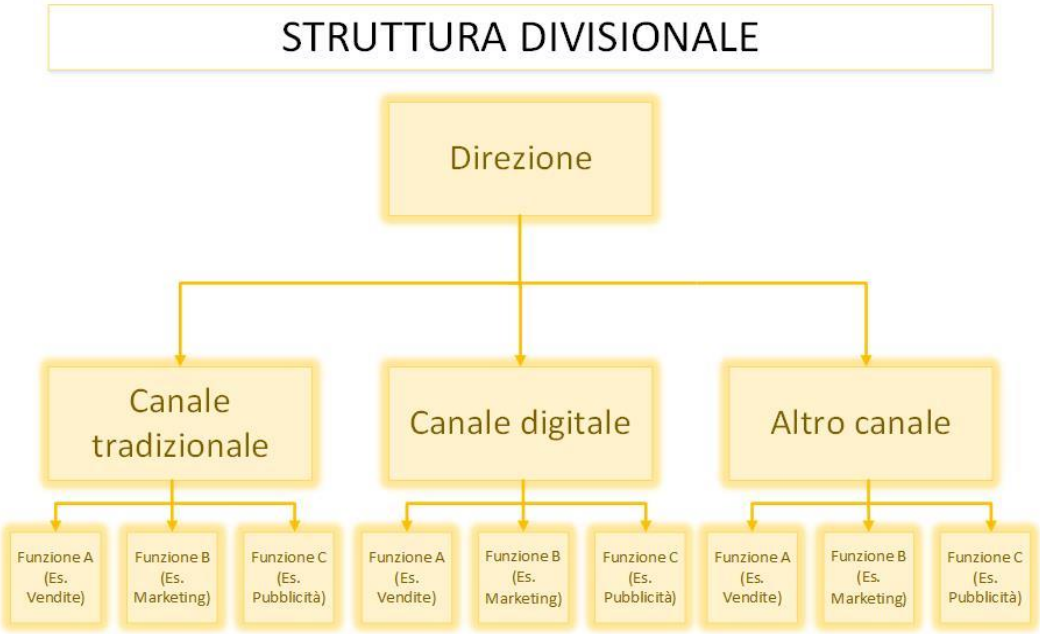

Fig. 3.6.b Schema della struttura divisionale in un modello organizzativo di distribuzione

Solitamente, quando si utilizzano queste ultime tipologie di organizzazioni, di stampo divisionale, la parte online appartiene all'azienda ed ha come guida una persona autorizzata da essa, chiamata CDO, cioè *"chief digital officer"*. Egli ha il ruolo di sviluppare la sua business unit, coordinando le attività svolte all'interno del canale digitale con l'apparato centrale di distribuzione, e il suo potere dipende dal grado di centralità che l'azienda ha intenzione di impostare. Egli è responsabile prevalentemente delle mansioni esecutive del canale digitale, come può essere il marketing online, mentre non si occupa degli aspetti direzionali che sono di competenza dell'imprenditore. Quest'ultimo può decidere di intensificare il rapporto con la parte digitale, affiancando al CDO, altre figure utili a garantire una piena integrazione di tutta l'impresa. Tra queste, si può avere il COO, ossia *"chief operating officer"*, che ha il compito di regolare in modo congiunto le strategie operative di carattere *"omnicanale"* presenti sia sul canale tradizionale che su quello online. Altri ruoli possono essere il *"chief information officer"*, detto CIO, che è il responsabile di tutti gli strumenti tecnologici adibiti a migliorare l'esperienza di interazione con il cliente e il CFO, ovvero il *"chief financial officer"*, che supporta finanziariamente tutti gli elementi fisici o virtuali per l'implementazione dell'*"omnicanalità"* nell'intero complesso aziendale.

A volte, però, la direzione effettua delle scelte drastiche e assume delle strutture organizzative dove la parte online non è più un'unità divisionale dell'azienda, ma questa acquisisce una forma di autonomia ancora più elevata. Le attività di e-commerce possono, quindi, essere gestite in modo indipendente da società affiliate o addirittura esterne all'impresa stessa. Questo perché la cultura digitale è molto diversa da quella tradizionale e creare una configurazione complessiva adatta è molto complicato. La nuova parte si basa, infatti, su principi di dinamismo decisionale e di orientamento al consumatore, al contrario,

di quella fisica classica, caratterizzata da processualità standardizzata e da tempi decisionali decisamente lunghi.

Ritornando alla scelta descritta in precedenza, tra il sistema tradizionale e quello con una struttura dedicata di business online all'interno del modello organizzativo, si può dire che questa è influenzata da alcuni punti di rilevante importanza e che possono far pendere la bilancia da una parte o dall'altra.

In primis, il modello funzionale è troppo rigido e poco propenso ai cambiamenti. Infatti, La trasformazione dei processi per seguire il continuo rinnovamento della logica *"omnicanale",* in questo caso, non avviene in modo rapido e efficiente. Inoltre, vi è un enorme difficoltà a trovare, dentro l'azienda con la struttura consueta, conoscenze appropriate e personale adeguato, per implementare coerentemente le operazioni digitali e sviluppare in maniera innovativa le funzionalità online.

D'altro canto, la distinzione funzionale della parte digitale non prevede solo benefici. Difatti, una notevole distanza crea una forte competizione tra le diverse aree di vendita che può portare al *"cannibalismo tra canali"*, cioè un fenomeno, già descritto in precedenza, dove l'espansione di una rete distributiva prevale sulle altre, contrastando l'evoluzione globale dell'impresa. Se non esiste almeno una parziale collaborazione, tutto ciò si potrebbe manifestare parecchie volte, portando elevate perdite economiche.

Esistono quattro criteri determinanti che influenzano la scelta di un certo tipo di modellizzazione strutturale rispetto ad un altro e questi driver decisionali riprendono, principalmente, ciò che il consumatore si aspetta quando interagisce con l'azienda. Questi fondamenti riguardano l'esteriorità univoca del marchio aziendale presso tutti i *"touchpoint"*, le decisioni di quali prodotti e a quali prezzi impostare nelle diverse reti distributive, la presenza più o meno intensa di tecnologie che rendono la *"customer experience"* continua e la capacità di fornire attività logistiche adeguate. A parte il tema dell'immagine coerente su tutti i canali aziendali che pretende una forte centralizzazione dei sistemi decisionali e di controllo, richiedendo in questo caso una forma organizzativa di tipo funzionale, gli altri aspetti non hanno una configurazione strutturale prestabilita e perciò la preferenza del modello da assumere è a discrezione delle politiche commerciali di ciascuna azienda.

Attualmente, comunque, è necessario che, anche in minima parte, l'integrazione e il coordinamento interno sia presente, qualunque sia la forma organizzativa assunta e che ci sia una visione generale di facile interpretazione per tutte le parti. È fondamentale procurarsi, allora, delle nuove capacità e abilità dall'ambiente esterno ma, allo stesso tempo, bisogna mantenere una certa compattezza e una stessa direzione per decidere come sfruttare al meglio i diversi canali in ambito *"omnicanale".* Non deve,

quindi, esserci nessuna sorta di divergenza di intenti tra parte tradizionale e canale online, qualsiasi sia il divario organizzativo esistente di quest'ultimo.

Si può affermare, in ultimo, che, negli ultimi anni, l'applicazione di strategie *"omnicanali"* ha condizionato particolarmente l'organizzazione aziendale, colpendo quelle unità funzionali che sono a diretto contatto con il consumatore come le vendite, il marketing e la logistica con la conseguenza di creare, in loro, una valutazione complessiva dell'impresa. Per tale motivo, le aziende auspicano che i giudizi siano positivi e quindi è di fondamentale importanza prendere le giuste decisioni riguardanti la struttura organizzativa.

3.7 KPI & incentives

È uno dei Pillars dell'*"omnicanalità"* più importanti perché descrive con quale livello di efficacia e di efficienza tale politica di business è assunta in azienda.

In questa nuova ottica, è indispensabile ristrutturare gli indicatori che stimano le performance aziendali e mostrano gli aspetti chiave di successo; di conseguenza è necessario revisionare la gestione degli incentivi interni, non più con l'orientamento rivolto solamente ad un singolo canale, ma rispetto ad una visione globale di prestazione, che permetta così di migliorare l'integrazione tra le varie aree aziendali, come previsto nel pensiero *"omnicanale".* Grazie ai KPI, si effettua una valutazione in maniera trasversale con un occhio di riguardo al grado di sinergia tra canali diversi, dato che la continua misurazione di questi valori influenza le attività aziendali da eseguire per colpire i successivi modi di agire dei consumatori. Al giorno d'oggi, decidere i giusti KPI, ossia i *"key performance indicators"*, rimane un aspetto molto delicato dell'attività d'impresa perché questi svolgono la funzione di misurare in modo indicativo e sintetico la strategia che si vuole condurre, monitorando gli obiettivi tecnico-economici definiti in precedenza dalla direzione aziendale.

La disposizione di questi indicatori deve tener conto del forte impatto attuale del canale virtuale su tutto il complesso imprenditoriale. Infatti, il canale digitale, che si è sviluppato enormemente negli ultimi anni, non ha solo la mansione di vendere all'interno dell'impresa, ma occupa senz'altro una posizione di rilievo anche nella comunicazione verso l'esterno del brand aziendale. Per questo, negli ultimi anni sono state concepite delle nuove misurazioni che mettono sotto la lente di ingrandimento proprio ciò che capita sui siti Internet aziendali. Vengono controllati periodicamente i visitatori online, i loro contenuti visualizzati, la loro quantità di visite in un lasso temporale, la loro provenienza, quali strumenti

adoperano per accedere al sito web e molte altre operazioni. Queste informazioni, supportate da un'analisi molto dettagliata, servono all'azienda per comprendere come incrementare le proprie vendite, attraverso questo nuovo servizio digitale. L'obiettivo principale di questi odierni indici è di capire quali e quanti utenti sono veramente interessati a comprare i prodotti o i servizi aziendali implementati sul web. Per un maggiore apprezzamento dei clienti, dunque, si prova ad ottimizzare contemporaneamente sia l'esposizione che l'assortimento presente sul sito web.

Non solo la creazione di un attraente sito web aziendale contribuisce allo sfruttamento del nuovo canale digitale e, difatti, l'azienda può munirsi di molti altri strumenti virtuali che, allo stesso modo, possono essere misurati e valutati. È molto importante, ad esempio, verificare come avviene la comunicazione tramite i social media, cioè attraverso i blog, le e-mail e le pagine dei principali social network di proprietà dell'azienda. Con questi nuovi sistemi tecnologici, è possibile diffondere ad un numero incredibile di soggetti, testi, immagini e video che rappresentano l'azienda e la sua offerta.

Ciò che viene condiviso può subire un'attenta analisi grazie alle innovative metriche che si sono aggiunte con l'avvento della rete Internet. Un contenuto presente sui social può offrire all'impresa molte indicazioni utili riguardanti il totale e la frequenza delle visualizzazioni, ma soprattutto fornisce un quadro generale sul grado di coinvolgimento delle persone, esaminando le varie opinioni degli utenti che condividono e commentano i post. Se questi indicatori mostrano valori alti di apprezzamento e, quindi, il marchio è seguito considerevolmente sui social, si può affermare che le pubblicazioni riscontrano parecchio interesse e avvengono con successo.

Una buona valutazione di tutti questi KPI di natura digitale, dato anche da un ricorrente aggiornamento dei canali social, porta molti benefici all'azienda; permette soprattutto di avere un ottimo marketing digitale che incrementa il commercio totale dell'azienda, sia quello online che quello fisico. Infatti, mediante l'azione pubblicitaria o una comunicazione adeguata dell'impresa con gli strumenti social, pesi ottiene spesso e volentieri molteplici conversioni monetarie da parte degli utenti online che concludono così numerosi acquisti in negozio. Allo stesso tempo, però, l'utilizzo gli acquisti online tramite sito aziendale possono essere condizionati dall'atteggiamento del negozio fisico che, ad esempio, incentiva i clienti ad adoperarlo per mancanza di disponibilità in loco. Nel contesto delle vendite deve valere la caratteristica della complementarietà tra rete online e offline e in ciascuna delle due parti devono essere presenti promozioni e incentivi che spingano all'utilizzo l'una dell'altra.

Ritornando ad una visione complessiva del contesto aziendale, questi innovativi indicatori della parte digitale devono allinearsi con quelli fisici ed essere integrati con quelli tipici di performance, che si riconducono alle operazioni interne, alla distribuzione esterna e al risultato economico dell'impresa. Si

deve, oltretutto, predisporre un sistema di incentivazione uniforme, privo di contraddizioni, grazie al quale si stimolano le risorse aziendali a tenere determinati comportamenti e ad eseguire opportune attività, seguendo una visione omogenea e una direzione comune. In questa nuova ottica *"omnicanale"*, non bisogna più impuntarsi sul risultato del singolo canale ma, attraverso l'attuazione di certe azioni, sostenere la cooperazione con tutti i canali, perseguendo come obiettivo principale, quello di generare profitti per l'intero complesso aziendale.

Ogni azienda, in un momento precedente all'esecuzione delle proprie attività, definisce il proprio sistema di misurazione delle prestazioni e i propri incentivi sui processi aziendali. Tali scelte giustificano le finalità per i quali avvengono le analisi e l'introduzione di stimoli lavorativi riguardanti aspetti ritenuti molto importanti per il proseguo dell'attività d'impresa, così da poter essere evidenziati e tenuti costantemente sotto controllo. Ad esempio, se si vogliono osservare le vendite generali per un determinato bene, si uniscono tutti gli indicatori provenienti dai canali diversi che contengono dati utili concernenti, per realizzare così poi una valutazione complessiva.

Tuttavia, alcune imprese non sono in grado ancora di adattare i propri *"key performance indicators"* a un orientamento globale e coordinato e quindi si opera ancora in modo disuguale per aree aziendali diverse. Questo rappresenta uno tra i maggiori problemi di attivazione delle strategie *"omnicanali"*, con conseguente impedimento a proporre una esperienza unica e continua, in grado di poter indirizzare i comportamenti dei consumatori. Come già più volte ripetuto, se non vi è sinergia tra canali con relativa disposizione di KPI eterogenei, il rischio più grande che può accadere è quello della cannibalizzazione tra le reti distributive, con la creazione di concorrenza e non più di collaborazione tra le varie parti commerciali.

Adottare, in questo momento, una strategia coordinata e integrata, allineando contestualmente tutti gli indicatori di performance, è molto vantaggioso per le imprese perché i consumatori si sentono considerevolmente più assistiti e di conseguenza spenderanno maggiormente in termini monetari e si fidelizzeranno anche più intensamente al marchio. Inoltre, l'azienda che si è convertita all'*"omnicanalità"* ha un potenziale più rilevante per quanto riguarda la capacità comunicativa e pubblicitaria del proprio brand commerciale, con lo scopo di raggiungere nuove persone. Infatti, è possibile ricondurre il potenziale consumatore a molti più *"touchpoint"* rispetto al passato, soprattutto di carattere digitale, che espongono inserzioni, promozioni e offerte, talvolta anche personalizzate, per condizionare il consumo e far crescere l'appagamento sensazionale delle persone interagenti.

Ultimamente, questa nuova funzionalità dei canali digitali di riuscire ad influenzare i soggetti sta assumendo notevole importanza e prende il nome di *"e-influence"* . Lo spazio online non è più soltanto

un luogo dove visionare l'intero catalogo ed effettuare gli acquisti, ma diventa forse il più grande strumento a disposizione dell'impresa commerciale per incrementare la *"brand awareness"*, ossia la riconoscibilità del marchio nell'ambiente esterno. Quindi, se attraverso i KPI si vuole monitorare il riconoscimento dei simboli distintivi aziendali, è opportuno tenere conto di questa nuova forma digitale di divulgazione, che va unita con gli indicatori più tradizionali sull'argomento, come ad esempio, la conoscenza dei caratteri distintivi (come nome, logo, slogan, ecc.) nell'opinione pubblica, la diffusione di pubblicità sui mass media (tv e radio), l'apprezzamento dei volantini, l'attrattiva di un manifesto pubblicitario, ecc.

Data questa trasversalità della provenienza delle competenze aziendali, deve avvenire quindi un perfetto adeguamento e allineamento dei sistemi di misurazione, incentivazione e valutazione economica nell'intero complesso aziendale anche se questo può portare a una netta trasformazione strutturale e culturale interna. È necessario, inoltre, prestare molta attenzione quando si stabiliscono gli obiettivi comuni iniziali di carattere economico-finanziario perché si deve avere un quadro generale di impresa.

Al giorno d'oggi non si può essere *"omnicanali"* e offrire la giusta esperienza al cliente, se persistono ancora particolari ostacoli di integrazione tra le varie parti componenti il business aziendale, quindi è necessario superare gli ostacoli.

3.8 Demand Fulfillment & Delivery

Questo Pillar descrive in che modo la supply chain di un'azienda è modellata per provare, nella nuova ottica *"omnicana*le", a soddisfare l'intera domanda, impostando un'ottima qualità di servizio e garantendo una sensazione unica e continua di consumo. La *"Demand Fulfillment & Delivery"* è l'insieme delle decisioni prese dalla direzione in tema di evasione alle richieste dei consumatori, su argomenti come il trasporto e le consegne, ma anche di operazioni a monte della catena come lo stoccaggio e l'approvigionamento dei prodotti.

Il commercio online ha mutato radicalmente i processi logistici di un'impresa, richiedendo, con l'utilizzo del canale digitale, maggiore rapidità, reattività e adattabilità di tutte le consegne alla clientela. Per conciliare questo nuovo assetto con quello tradizionale, è necessario, in ogni azienda, effettuare delle scelte adeguate in campo logistico, così da mantenere un livello di servizio ai clienti abbastanza accettabile, dato che questo è passato dall'essere un semplice mezzo di valutazione logistico ad un

elemento caratteristico dell'esperienza offerta. Nel momento in cui è deciso, in linea generale, quale sistema logistico adottare, è opportuno determinare la giusta pianificazione della catena, stabilendo nel dettaglio i processi, gli strumenti tecnologici e il personale da impiegare nelle attività di immagazzinamento e di trasporto. Nell'ultimo periodo, la scelta di molte imprese, anche in risposta all'e-commerce, è stata quella di configurare una supply chain con una struttura variabile, cioè caratterizzata da una forte flessibilità, in grado di attivare modalità diverse di adempimento agli ordini in base alle differenti circostanze sopraggiunte.

Nel contesto *"omnicanale"*, il sistema logistico si pone come obiettivo, quello di assicurare la perfetta integrazione informativa tra i diversi attori della catena, permettendo, in questo modo, ad ogni canale di distribuzione di avere una visione completa delle disponibilità di prodotto presente in magazzino. Inoltre, la catena logistica attuale di un'azienda, deve garantire la possibilità al cliente di poter scegliere, tra una pluralità di conformazioni, la forma desiderata per quel che riguarda l'attività di vendita. Esistono principalmente otto modalità molto diverse di compravendita e il consumatore può:

- Acquistare e ritirare direttamente nel negozio fisico;
- Acquistare sulla rete online e ricevere a domicilio;
- Acquistare presso il negozio fisico e ricevere a domicilio;
- Acquistare sulla rete online e ritirare presso il negozio fisico (click & collect);
- Acquistare sulla rete online e ricevere a domicilio, ma con spedizione dal negozio fisico;
- Acquistare sulla rete online e ritirare presso centri aziendali, adibiti come punti di ritiro (pick-up point);
- Acquistare presso il negozio fisico e ritirare, in un secondo tempo, nello stesso, quando ad esempio si hanno problemi di disponibilità di prodotto al momento dell'acquisto.
- Acquistare presso il negozio fisico e ritirare, in un secondo tempo, in un altro negozio o in un punto di ritiro affiliato, quando ad esempio si hanno problemi di disponibilità di prodotto al momento dell'acquisto.

Queste forme di interazione con il cliente non rimangono fisse nel tempo perché il costante rinnovamento tecnologico andrà ad aggiungere altre combinazioni a quelle esistenti, sempre con l'interesse di agevolare e andare incontro al consumatore.

Ogni modalità di vendita si differenzia l'una dall'altra perché ognuna è caratterizzata da specifici benefici e da alcuni svantaggi, sia dal punto di vista dell'impresa che da quella del cliente. Guardando dalla parte aziendale, le consegne dirette alle persone permettono di risparmiare sulle quantità di prodotto stoccate

in magazzino e incoraggiano a centralizzare le fasi di distribuzione della merce, rendendo il servizio al cliente estremamente valido. La consegna al negozio, invece, spinge l'impresa a studiare la perfetta ubicazione dei punti vendita e a ottimizzare la sistemazione dei luoghi di vendita e di immagazzinamento, per ottenere una buona capillarità nel territorio con una coerente collocazione e disposizione dei prodotti.

Per il cliente, invece, il ritiro del prodotto acquistato presso il negozio fisico assicura la consegna istantanea e il non pagamento dei costi di spedizione. Al contrario, la consegna a domicilio potrebbe non garantire la disponibilità del bene in tempi brevi, ma consente di accedere in tempo reale a tutto l'assortimento dell'azienda e a ordinare comodamente da casa quando e quello che si vuole. L'impresa, che serve in questo modo dispendioso, deve munirsi di un sistema dei trasporti molto efficiente, in grado di collegare rapidamente tutte le richieste dei clienti e dei negozi alle riserve dei prodotti, con le finalità di ottimizzare i costi e mantenere alto il livello di servizio, eliminando eventuali percorsi in eccesso e assumendo il giusto lotto di trasporto.

La disponibilità dei prodotti in magazzino e il *"Lead time"* di consegna sono sicuramente i principali fattori che influenzano la scelta di quali alternative di compravendita offrire ai clienti e per questo influisce sull'intera organizzazione logistica dell'impresa, compresi tutti i processi e tutte le attività. Infatti, le decisioni a riguardo delle regole di stoccaggio e di trasporto dell'impresa dipendono da quanto allineamento è presente tra le varie reti distributive su questi due aspetti fondamentali.

Quindi, nel caso in cui, l'adattabilità delle catene del canale online e di quello fisico permette di avere la stessa velocità di risposta a tutte le richieste dei clienti, è possibile, per le aziende, impostare lo stesso stock di disponibilità dei prodotti con una visibilità univoca per entrambe le parti, come desiderato dal pensiero *"omnicanale"*. Questa unione consente di soddisfare sia gli ordini fisici che quelli web con le stesse modalità, di tracciare i flussi interni ed esterni della catena ma soprattutto di avere una visione complessiva di un'unica riserva di merce in ogni luogo della filiera. Ad esempio, in alcuni settori commerciali, come quello dell'abbigliamento, l'accorpamento dell'intero apparato di stoccaggio e di distribuzione avviene più facilmente rispetto ad altri perché in generale, si ha un ordine medio composto da pochissime quantità, senza che ci sia una notevole differenza tra la richiesta proveniente dal mondo web o da quello fisico.

Al contrario, se vi è diversità perché non si è ancora raggiunto un livello elevato di integrazione e coordinamento all'interno, alcune imprese stabiliscono giacenze, processi e luoghi differenti, con una netta distinzione tra i due canali. Nella maggior parte dei casi, tale disparità, è dovuta alla mancanza, da parte dell'azienda, di infrastrutture e di capabilities per realizzare la gestione comune del magazzino, ma

a volte, è una logica conseguenza perché magari tra rete fisica e rete online vige una diversa metodologia di implementazione del *"Demand Fulfillment & Delivery"*, come ad esempio succede nel settore alimentare.

La presenza, in parallelo, di più magazzini non è attualmente un punto favorevole all'esercizio di impresa perché non ammette la completa ottimizzazione dei costi per quel che riguarda lo stoccaggio e il trasporto. Inoltre, la divisione degli stock tra canali comporta notevoli problemi, con una carenza informativa generale e una consistente perdita di efficienza in campo distributivo.

In queste condizioni, la problematica più grave che si può verificare è non capire quale sia il corretto dimensionamento degli stock presenti in corrispondenza delle domande finali dei consumatori, riportando degli effetti drammatici per le attività commerciali come possono essere gli stock out o l'obsolescenza dei beni immagazzinati. Per contrastare ciò, oltre predisporre una maggiore collaborazione di tutte le aree del complesso aziendale, è necessario fornirsi di processi previsionali della domanda molto efficienti che portino alle giuste decisioni per quel che riguarda le giacenze dei prodotti nei vari magazzini, se non è possibile racchiudere tutte le quantità immagazzinate in uno stock centralizzato. Per questo, una sfida futura delle aziende commerciali sarà quello di attrezzarsi di processi, software e tecniche in grado di conoscere prima del previsto la domanda globale della clientela, utilizzando l'insieme delle *"Data analytics"* raccolte da ciascun consumatore, in combinazione con i dati sulle vendite del periodo precedente.

Ricapitolando, la supply chain di un'impresa, per rispondere prontamente alle richieste dei clienti, deve essere allo stesso tempo flessibile ed efficiente. Seguendo tali caratteristiche, la catena logistica, se vuole essere considerata *"omnicanale"*, deve garantire l'esperienza al consumatore e questo è realizzabile solamente possedendo una visibilità integrale delle giacenze dei prodotti stoccati in magazzino e nei negozi fisici, caratterizzati da una veloce integrazione dei dati riguardanti l'approvigionamento o il prelevamento della merce dagli stessi.

3.9 Reverse logistics

L'ultimo dei nove Pillar fondamentali dell'*"omnicanalità"* comprende la gestione dei resi da parte delle imprese. Nell'ultimo periodo, questi flussi inversi hanno assunto un ruolo rilevante nelle interazioni con i clienti perché in una *"customer experience"* che si rispetti, la relazione non termina con il mero

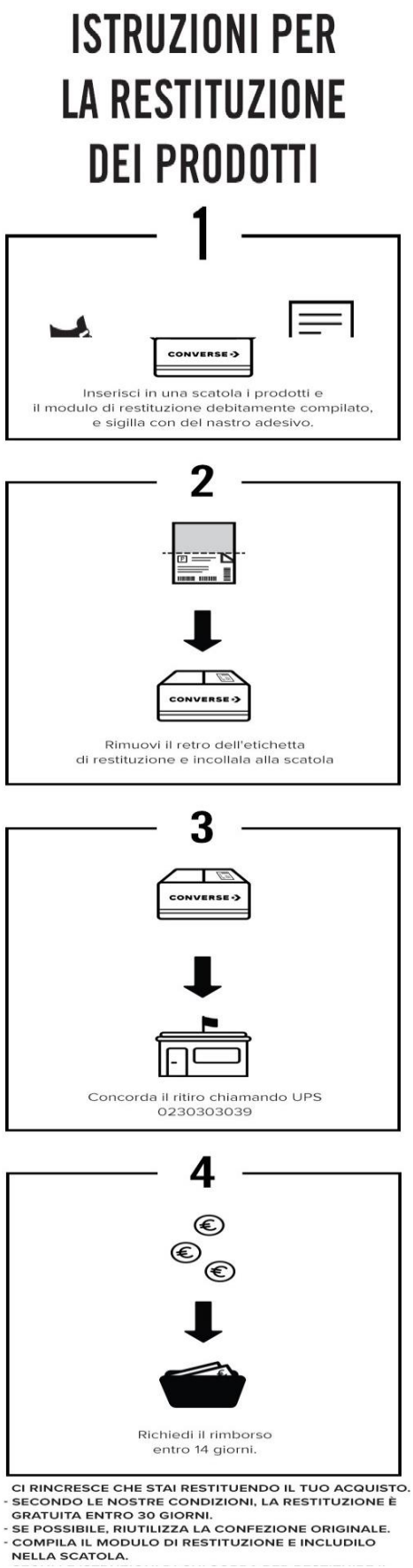

Fig. 3.9 Esempio del ciclo dei resi delle scarpe della Converse

soddisfacimento della necessità di consumo ma con la proposta di ulteriori servizi successivi all'acquisto, come la possibilità di rendere il prodotto. Quindi, nel nuovo contesto *"omnicanale"*, la reverse logistics può essere ritenuta una funzionalità indispensabile in qualsiasi processo d'acquisto.

Attualmente, il reso è un mezzo con cui l'azienda avvicina l'esperienza online con quella fisica perché consente di poter provare materialmente la merce comperata tramite web, senza obbligo di acquisto e attraverso modalità abbastanza convenienti. Tale occasione assicura il cliente online in caso di truffe o prodotti non consoni alle aspettative, grazie all'opportunità di restituire l'oggetto, lungo tutto il suo percorso con l'azienda. I resi permettono, dunque, di mitigare il disappunto del consumatore quando il suo bisogno è gestito in maniera non conforme, migliorando complessivamente l'interazione tra lui e il rivenditore.

Il management dei flussi inversi rappresenta un consistente esborso per le aziende ma una corretta e buona progettazione contribuisce alla manifestazione di molti risvolti positivi derivanti dal recupero della merce resa, dall'aumento della rotazione in magazzino e dall'ottimizzazione dei trasporti. Quest'ultimi aspetti conducono solitamente ad un incremento delle vendite.

In effetti, un'efficiente politica dei resi è facile trovarla nei settori in cui il prodotto ha un alto valore e permette un guadagno cospicuo. Questo permette alle aziende, talvolta, di offrire il servizio anche gratuitamente alla propria clientela. Assumono molta importanza nella valutazione economica del fenomeno le dimensioni del bene da restituire perché più esse sono ridotte e meglio si realizza il contenimento dei costi di consegna, mentre se si hanno grandezze rilevanti, si formano problemi, sia a livello economico che logistico. È necessario, comunque, da parte aziendale, offrire una quantità e una qualità informativa elevata sui prodotti messi in vendita, così da poter diminuire la cifra delle restituzioni.

Per quanto concerne i flussi della reverse logistics (Fig. 3.9), si può affermare che compongono un ciclo caratterizzato da cinque aspetti, che possono essere considerate delle fasi sequenziali molto importanti. Questi sono il rapporto con il cliente, la dotazione logistica, l'analisi del problema, la soluzione e la destinazione delle restituzioni.

In qualsiasi interazione, il *"touchpoint"* aziendale, sollecitato dal consumatore, deve supportarlo nelle operazioni di reso e controllare che i beni siano realmente obsoleti o non congrui alle aspettative della persona. Inoltre, è in questa prima fase che avviene la raccolta dei dati per avviare le successive procedure di restituzione del prodotto. Le aziende, per sostenere tali flussi inversi, necessitano di una struttura della catena logistica altamente valida in grado di realizzare delle consegne rapide ed efficaci, nel momento in cui sorge la richiesta di un reso. La diagnosi del problema consiste nella verifica del prodotto in esame e deve avvenire in modo celere, così da potere trovare la soluzione più opportuna in poco tempo come può essere la restituzione del bene stesso riparato o di un altro simile, oppure di una somma di denaro al cliente. Come ultimo punto nella gestione dei resi, le aziende decidono quale fine devono fare i prodotti restituiti e questo dipende molto dal valore di recupero. La migliore possibilità è che questo risulti elevato, così da poterlo immettere nuovamente nel mercato e venderlo successivamente, altrimenti va riciclato per altri scopi o addirittura scartato.

I consumatori pretendono un'esperienza a rischio zero e questa possibilità di flusso inverso rappresenta un canale preferenziale del consumatore con l'azienda. Se tale servizio viene proposto in modo adeguato, tutti i clienti valutano positivamente l'impresa e continueranno ad avere anche altre interazioni future, mentre, se succedesse il contrario, gran parte di essi si allontanerebbe, provocando un enorme calo delle vendite. La realizzazione delle attività di restituzione dei beni acquistati diventa, al giorno d'oggi, una propria e vera leva di competizione per tutte le imprese, differentemente del passato in cui non vi era molta considerazione a riguardo.

La cultura *"omnicanale"*, spinge verso un sistema flessibile di restituzione del prodotto che doni al cliente l'opportunità di poter usufruire, per il reso, il canale desiderato, liberamente da quello usato per l'acquisto. La riconsegna del bene potrebbe avvenire, infatti, in un centro fisico aziendale o tramite spedizione, a seconda della volontà del cliente. Molte imprese, invece, non possiedono tuttora queste capacità cross-canali e la possibilità di effettuare il reso può avere luogo solamente nel canale in cui è stata ultimata la compravendita. Altre, invece, si stanno evolvendo verso la nuova ottica, permettendo in circostanze particolari, il cambiamento, per ottenere così vantaggi dalla direzionalità dei flussi di ritorno.

Al momento, i processi di reso possibili e proposti dalle aziende commerciali sono:

- BUONI DI TRASPORTO PREPAGATI: questi vengono donati al consumatore per rimandare in maniera gratuita il bene al punto di assistenza aziendale, nel caso in cui la persona lo ritenga necessario. Su tale biglietto sono presenti tutte le informazioni riguardanti la compravendita, ma anche il motivo e la condizione dell'oggetto che si vuole restituire, permettendo così una rapida procedura all'azienda.
- RESO AL NEGOZIO: l'impresa offre la possibilità di reso al punto vendita fisico anche se l'acquisto è avvenuto tramite i canali online. I clienti si sentono più confortati dall'opportunità di poter confrontarsi direttamente con un competente dell'azienda ed essi possono richiedere, una volta verificato il danno, la permuta immediata dei prodotti o un corrispettivo monetario. Questi aspetti favorevoli di interazione comportano una maggiore fidelizzazione della persona. Per quanto concerne l'azienda, invece, si ha un maggior risparmio riguardante i trasporti, ma tale modalità diviene effettivamente vantaggiosa se, in tempi brevi, i negozi fisici riescono a rielaborare i beni restituiti in possibili vendite.
- RESO OMNICHANNEL: come detto in precedenza, nell'ottica *"omnicanale"*, il consumatore può restituire il prodotto in qualsiasi modo, attraverso i molteplici contatti aziendali, anche differentemente da come è stato eseguito l'acquisto. In questo contesto, l'azienda è obbligata ad attrezzarsi di capabilities importanti e deve essere in grado di ottimizzare interamente la gestione dei resi su tutti i canali, integrando in tempo reale ogni sorta di movimento con la disponibilità di stock sia in magazzino che nei negozi. Questa procedura consente alle aziende di possedere un elevatissimo numero di informazioni da poter sfruttare nello studio di eventuali problematiche che possono sorgere.

Le alternative, appena ordinatamente elencate, rappresentano sinteticamente l'evoluzione nel tempo di tale prassi dei flussi inversi.

In ultimo, si possono esplicitare gli obiettivi fondamentali di una politica *"omnicanale"* per realizzare in modo ottimale la gestione dei resi. Innanzitutto, si prefigge di migliorare la *"customer experience"*, grazie ad una restituzione pronta ed efficace, e di ottenere una perfetto coordinamento tra i flussi inversi dei resi e la gestione degli stock aziendali, con ad un sistema logistico all'avanguardia. Nell'ultimo periodo, tale configurazione è praticamente necessaria per soddisfare le nuove esigenze della clientela e se un'impresa non riesce a possedere tale integrazione, rischia di avere delle problematiche alquanto pesanti per un'attività commerciale, come un notevole incremento di scorte, con conseguente aumento dei costi, e allo stesso tempo anche minori introiti, causate da meno vendite.

4. CASE STUDY

Come già più volte descritto, l'intenzione di chi assume la politica "*omnicanale"* è quella di garantire la completa sinergia tra i canali di vendita con cui il cliente entra in contatto, con l'obiettivo di offrire la miglior *"customer experience"* e, allo stesso tempo, di ottimizzare contemporaneamente la prestazioni distributive aziendali.

In questo ultimi anni, tale orientamento commerciale è stato il punto di svolta di numerose aziende internazionali. In Europa ha avuto prima un'enorme diffusione nelle grandi multinazionali ed è diventato un aspetto rilevante per molte imprese. L'"*omnicanalità"* ha impattato fortemente sul modello organizzativo-strutturale di ciascuna di esse, portando numerosi benefici, quando tale politica è stata coltivata in maniera corretta in tutti i livelli aziendali. Adesso, si può affermare che quasi la totalità delle aziende europee, comprese quelle italiane, sono "*omnicanali"* e utilizzano l'integrazione tra i vari canali distributivi come innovativa modalità di vendita.

Ora, si vogliono elencare degli esempi applicativi di realtà commerciali, nazionali e internazionali, che hanno adottato questa ottica e, distinguendo Pillar per Pillar, si vogliono evidenziare le novità e i cambiamenti apportati in quello specifico settore.

4.1 Caso OVS – (In-store technology)

OVS (Organizzazione Vendite Speciali) è una società italiana che si occupa di abbigliamento per adulti e per bambini ed ha un fatturato annuo considerevole che ultimamente si attesta intorno a 1,5 miliardi di euro.

Dopo aver osservato che circa 15 milioni dei suoi consumatori fa un uso spasmodico di Internet, essa ha deciso di puntare dritto sull'"*omnicanalità"*, con l'obiettivo di raggiungere una larghissima visibilità e di donare una completa accessibilità dei propri prodotti. Il punto vendita fisico di OVS rimane, comunque, il nucleo nevralgico della esperienza offerta al cliente, ma lo sviluppo da parte dell'azienda delle

complementari tecnologie digitali ha apportato effetti migliorativi notevoli in tutto il sistema distributivo. Infatti, attraverso un intenso impegno economico e operativo, l'impresa ha realizzato una buona integrazione tra risorse fisiche e risorse virtuali, donando al consumatore la più esauriente autonomia di spostamento tra un *"touchpoint"* e l'altro, permettendo così di vivere una continua *"customer experience".*

L'innovativa app sviluppata da OVS è lo strumento che garantisce la vera essenza dell'*"omnicanalità"* nell'intera azienda. Essa, difatti, consente alla clientela di effettuare molteplici attività, sia quando essa è in negozio che quando non lo è, e di godere di numerosi servizi confortevoli. In effetti, attraverso l'app di OVS, un soggetto può fare innumerevoli operazioni come: conoscere numerose informazioni a riguardo degli abiti in vendita grazie alla presenza del catalogo online, acquistare praticamente qualunque vestito dell'assortimento, vedere qual è il punto vendita più vicino, ricevere notizie di promozioni e comunicati importanti dell'azienda in tempo reale, leggere i principali dati riguardanti un articolo che suscita particolare interesse presente in negozio attraverso la tecnologia dei barcode, pubblicare sui social network commenti e pareri su qualsiasi prodotto o sull'esperienza vissuta con OVS e tante altre operazioni.

Molto probabilmente, però, la funzionalità migliore che, negli ultimi anni, OVS ha attivato sulla sua mobile app, si chiama *"cerca taglia"*. Questa permette di comprare online un certo articolo, avendo visionato un modello simile presso un negozio fisico, ma che in quel momento non è presente, secondo le caratteristiche di colore o di forma desiderate. È possibile anche che l'app indichi al cliente un altro punto vendita in cui il prodotto è disponibile. Questa invenzione tecnologica rappresenta per l'impresa un ottimo espediente per diminuire gli *"stock out"* e far crescere l'intera forza distributiva aziendale. Nel contesto di OVS, quindi, si nota come un'eccellente implementazione del canale virtuale riesca ad andare incontro anche alle necessità di quello fisico.

Al giorno d'oggi, i negozi di OVS sono forniti al proprio interno di numerose tecnologie per arricchire di contenuti sensoriali e personali l'esperienza del cliente. Ad esempio, nei punti vendita più grandi e più moderni dell'azienda, si trovano i cosiddetti *"camerini intelligenti"*, che aiutano l'acquirente nell'interazione con il personale per scegliere il miglior prodotto, ma anche *"chioschi interattivi"*, che permettono al cliente di usufruire in loco degli utilissimi servizi online. Nella maggiorparte dei negozi di OVS, poi, è anche possibile per il cliente provare virtualmente un abito appena visto, grazie al posizionamento di innovative apparecchiature in specifici spazi che realizzano la sovrapposizione di immagini tra la persona e l'indumento scelto, con la proiezione istantanea sull'app. Inoltre, in molti punti vendita fisici dell'impresa, sono presenti *"radio in-store"* e *"antenne beacon"*, che emettono comunicati

o inviano notizie tramite l'app riguardanti speciali prodotti o specifiche offerte esposti in determinati reparti, nell'istante in cui il cliente attraversa quei particolari luoghi. Similmente, è stato sviluppato da OVS un servizio chiamato *"OVS Connection Message"* che svolge la stessa funzione degli ultimi due strumenti appena descritti, ma con la differenza sostanziale che questo risulta a livello di negozio generale e non di spazio al suo interno; difatti, i clienti affiliati a OVS, vengono invitati ad entrare e a visionare delle campagne pubblicitarie personalizzate, attraverso messaggi recapitati sul loro smartphone, quando sono nei pressi del punto vendita fisico.

Queste rappresentano le principali novità assunte non solo da OVS, ma da gran parte delle imprese commerciali del settore dell'abbigliamento, per quanto riguarda le tecnologie e gli strumenti impiegati sia nella parte fisica che virtuale di distribuzione, per ottenere una conseguente integrazione e finalmente scommettere sul pensiero *"omnicanale"* di vendita. Rappresentano degli strumenti all'avanguardia nel campo distributivo e nello specifico, OVS ha ottenuto attualmente ottimi risultati e proprio per questo nel futuro non esiterà nel continuare a sviluppare tale ottica di sinergia tra le diverse reti di vendita.

4.2 Caso Ray-Ban & Oakley – (Product mix & pricing policy)

Ray-Ban e Oakley sono marche e industrie di occhiali da vista e da sole, appartenenti al gruppo italiano Luxottica. Quest'ultimo è considerato, senza dubbio, uno tra i più grandi produttori al mondo di lenti e di montature, con un utile netto annuo che supera il miliardo di euro.

Analizziamo qui di seguito quali decisioni *"omnicanali"* sono state prese dalle direzioni delle due imprese in termini di assortimento dei prodotti e di politiche di prezzo, in adozione presso i diversi canali di vendita, evidenziando soprattutto quelle attuate nelle loro reti online.

Partendo da Ray-Ban, si può notare da Internet che il suo sito web è altamente sviluppato ed offre una promozione di alto livello del proprio marchio a tutti gli utenti web. Esso ha come principale caratteristica di racchiudere un enorme catalogo nelle sue pagine multimediali, formato dall'intero assortimento delle sue collezioni di occhiali. Questo perché l'intenzione dell'impresa è di massimizzare la propria capacità distributiva e quindi essa prova a sfruttare pienamente il canale online.

Per non perdere nessuna eventuale vendita, il sito Internet di Ray-Ban è attrezzato a ricevere anche delle particolari richieste provenienti da alcuni clienti che, qualche volta, ad esempio, desiderano modelli non

proprio recenti e di cui i negozi non sono in quel momento forniti perché non hanno più quelle scorte nei propri magazzini. Oltre a contenere tutti gli occhiali prodotti da Ray-Ban, il sito web è utilizzato anche per divulgare le nuove collezioni, con lo scopo di poter continuamente aggiornare i clienti sugli ultimi articoli lanciati nel mercato dell'ottica. Per di più, potrebbe accadere anche che le nuove tipologie di occhiali rimangano per un certo periodo disponibili solamente sulla piattaforma digitale; questo per indirizzare inizialmente una gran parte di acquisti sul canale online, dato che sono più facilmente gestibili, ma anche per dare quel tocco di esclusività a tale modalità di vendita, così da far lievitare il prezzo di questi ultimi oggetti appena lanciati. Il canale online di Ray-Ban ha assunto quindi un grande valore qualitativo nel campo della distribuzione, e per mantenere una tale considerazione elevata nell'ambiente esterno, mette in primo piano i modelli di successo e raramente concede ribassi o sconti su prodotti acquistabili tramite il web.

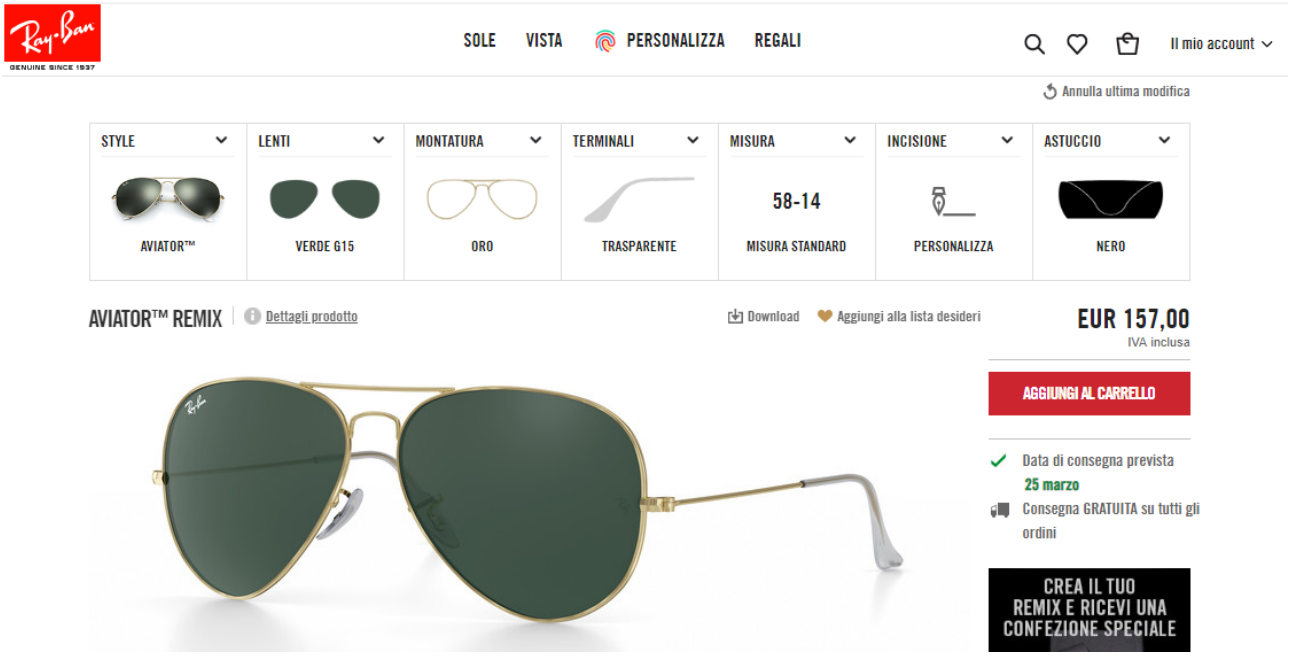

Fig. 4.2 Pagina di personalizzazione dell'occhiale sul sito www.Ray-Ban.com

Un altro rilevante servizio offerto da Ray-Ban e donata all'utente sul proprio canale digitale è la grande opportunità di personalizzazione del prodotto (Fig. 4.2). Il potenziale consumatore, solamente tramite il sito commerciale Ray-ban.com, può decidere di comporre il proprio occhiale tra 4 differenti materiali, 36 tipi di lenti diverse, 114 colori, molteplici forme o linee e di apportare, addirittura, una particolare scritta sul proprio oggetto personalizzato.

La politica di pricing adottata da Ray-Ban prevede uniformità di prezzi in entrambe le reti, mentre il lancio di promozioni avviene in modo eterogeneo tra canale fisico e online. Il motivo è dato dalla distanza presente nella differente conduzione delle due strutture da parte dei team funzionali a capo, sebbene,

all'interno dell'intera azienda, ci sia una linea generale di integrazione da seguire. Quindi, può succedere che siano in vigore politiche di marketing diverse in più canali dell'impresa commerciale.

Per quanto riguarda Oakley, che si occupa principalmente di lenti da sole, nel suo sito web sono presenti caratteristiche simili a quelle di Ray-Ban, sia in termini di definizione online del *"Product mix"* che in quelli di pricing policy. A differenza del precedente, invece, la possibilità per il consumatore di poter diversificare il prodotto desiderato, rendendolo più soggettivo, è disponibile anche attraverso alcuni dispositivi presenti presso il negozio. Nonostante questa svolta tecnologica di Oakley, la preferenza per la sua clientela di usufruire tale servizio di personalizzazione è tuttora orientata verso il canale online.

Per Ray-Ban e Oakley, queste sono le principali decisioni assunte nel corso degli anni dalle proprie direzioni, inerenti alle disposizioni dell'assortimento e alle politiche di prezzo in vigore sul canale online. Si può affermare che tali scelte sono abbastanza adeguate a settori merceologici in cui il prodotto ha un alto valore aggiunto e una grande possibilità di diversificazione, come quello appena raccontato degli occhiali, ma che sicuramente toccherà anche altri campi, come ad esempio può essere quello dell'oreficeria.

4.3 Caso Mediamarket – (Single customer view)

Mediamarket S.p.A. è un'azienda italiana che si occupa di vendere prodotti di elettronica di consumo ed è appartenente al gruppo METRO AG, ossia una catena di grande distribuzione tedesca attiva in tutta Europa. Gli oggetti presenti nei suoi punti vendita sono televisori, fotocamere digitali, computer, device, smartphone e molti altri dispositivi di ultima generazione che vivono di un alto rinnovamento tecnologico.

In generale, con l'arrivo del pensiero "*omnicanale",* praticamente tutto il commercio al dettaglio ha dovuto adattarsi molto rapidamente alle nuove necessità dei consumatori e, rispetto al passato, le aziende di questo settore hanno dovuto modificare notevolmente il proprio operato, puntando su nuovi aspetti di business e rintracciando delle caratteristiche appropriate, con l'unico obiettivo di diversificarsi rispetto ai concorrenti per mantenere così un vantaggio competitivo nel tempo. I fattori determinanti per sopravvivere in questa nuova realtà sono essenzialmente due ovvero quello tipico, del settore Retail, di ricercare l'efficienza e il contenimento dei costi, e poi, quello innovativo, dato dalle recenti idee, cioè di sostenere il consumatore nella sua interazione e di agire in anticipo nei confronti delle sue esigenze personali.

Negli ultimi tempi, anche Mediamarket si è adeguata alle nuove spinte *"omnicanali"* e la sua attuale proposta si fonda sulla realizzazione di una coerente *"seamless customer experience"*. Questa, come ormai sappiamo, consiste in un'esperienza d'acquisto, donata dal rivenditore al cliente, che si caratterizza per l'integrazione tra i differenti sistemi di vendita tanto da consentire la continuità di utilizzo tra il canale fisico e il canale online dell'azienda commerciale, presentando anche dei nuovi servizi di supporto alla compravendita che possono anche essere formati da entrambi le componenti, come ad esempio la modalità *"click & collect*".

Altro punto di forza nell'odierna politica commerciale di Mediamarket è che riesce a mettere in primo piano il consumatore, cercando di intuirne proattivamente le necessità e le sue principali caratteristiche in modo tale da disporre correttamente ed efficacemente i beni in vendita e i servizi. Inoltre, l'azienda è migliorata molto nella razionalizzazione dei costi di distribuzione perché adotta un sistema decisionale prettamente centralizzato per tutti i diversi canali, conseguendo la finalità prioritaria di avere un'unica gestione di vendita ed essere così efficiente nel rispondere con univocità e correttamente a tutta la clientela, senza però dimenticare le numerose differenze esistenti tra le diverse categorie che la compongono.

L'*"omnicanalità"* è quindi un fattore essenziale per quanto riguarda la politica di vendita in Mediamarket. Infatti, questo orientamento è una chiara conseguenza della strada intrapresa, già nei primi anni di sviluppo della tecnologia, nel mondo online, dove ha investito parecchio nella creazione di un sito Internet, come nella maggiorparte delle aziende appartenenti al settore Retail del giorno d'oggi. Mediamarket è riuscita, man mano, a trasformare lo spazio web da un'ipotetica fonte di business ad una reale vetrina espositiva, divenuta nel tempo estremamente importante per il brand; la prima attività svolta dal sito Internet era proprio quella di poter presentare online l'intero catalogo dei prodotti in vendita, con annesse spiegazioni a riguardo, correlate anche dalle promozioni del momento. Dai primi anni 2000, al canale online è stata aggiunta la funzione e-commerce e quindi, per tutte gli utenti del web, è possibile acquistare, a portata di smartphone e di pc, tramite www.mediaworld.it, qualsiasi apparecchio elettronico che possa suscitare interesse personale.

Mediamarket, una volta abbracciata l'ottica *"omnicanale"*, ha deciso di perseguire diversi obiettivi finalizzati al miglioramento della propria attività commerciale e di conseguenza all'incremento dei proprio profitto. Uno è sicuramente quello di creare un *"customer relationship management"* uniforme, che garantisca all'azienda di avere una disponibilità semplificata e immediata delle informazioni sul consumo della propria clientela, per migliorare l'offerta di prodotti e servizi e anche per incrementarne di numero.

Per questo è stato implementato all'interno dell'azienda, nel corso degli anni, uno dei Pillar rilevanti dell'*"omnicanalità"*, cioè la fondamentale *"single customer view"* aziendale, con il principale scopo di gestire in modo valido il rapporto con tutti i propri clienti, possedendo una visione complessiva e allo stesso tempo anche univoca dei loro consumi e delle loro abitudini, senza però contrastare la privacy di ognuno. Mediamarket, quindi, attraverso questa buona interpretazione dei *"Big Data"*, approfondisce il comportamento e ogni interazione di ciascun consumatore, sia con la parte fisica che con quella online dell'azienda. Anche per questo motivo, un altro punto fondamentale della nuova politica commerciale è quello di espandere sempre di più la funzione e-commerce sul canale digitale, perfezionando costantemente il sito web e combinandolo in miglior modo con gli aspetti fisici esecutivi. Inoltre, un altro proposito di Mediamarket è di continuare ad implementare una forma di digitalizzazione del punto vendita fisico, inserendo degli strumenti di ultima generazione a sostegno della fase reale di vendita.

In totale, Mediamarket, vuole capire in maniera rapida e corretta chi è il soggetto con cui interagisce, cosa sta comprando e attraverso quale *"touchpoint"* si relaziona, prendendo in considerazione ogni interazione che si crea con i clienti, per attivare successivamente la giusta strategia di marketing da applicare a tutto il sistema distributivo o in un modello di fidelizzazione del cliente nel tempo. Quest'ultime sono praticamente le motivazioni principali per creare questa visione completa e univoca della propria clientela sulle diverse reti distributive e gran parte delle imprese commerciali, soprattutto nel mondo del Retail, come Mediamarket, la hanno già creata, ma continueranno ad aggiornarla, perché ormai è diventata di fondamentale importanza per offrire una corretta esperienza *"omnicanale"* a tutti i clienti.

4.4 Caso Vodafone – (Data analysis)

Vodafone Group Plc è un colosso mondiale della telefonia e delle telecomunicazioni che opera in più di 80 nazioni, con più di 500 milioni di clienti nel mondo e con utili netti che si attestano intorno ai 3 miliardi di euro annui.

La chiave di successo di questa multinazionale nel corso degli anni è stata l'attitudine a comprendere accuratamente le informazioni provenienti dal comportamento dei propri consumatori, per poi rinnovarsi velocemente ai cambiamenti delle esigenze di quest'ultimi. Quindi, la *"data analysis"* di Vodafone, cioè la capacità di ricavare e integrare le nozioni importanti relative ai clienti, è stata uno dei punti di forza per l'affermazione economica a livello internazionale di tale compagnia.

I servizi di telefonia offerti alla clientela da parte di Vodafone sono diventati sempre più numerosi nel corso degli ultimi anni. L'impresa ha potuto così ottenere sempre più dati comportamentali attinenti a tutti i suoi consumatori, con le finalità di rafforzare il suo rapporto con ognuno di essi e di tenere sotto controllo le loro relazioni personali. Per attutire l'enorme impatto derivante dalla miriade di informazioni disponibili e per riorganizzarle nella maniera più corretta, Vodafone ha deciso di progettare un nuovo modello di *"data analysis"*, molto più sofisticato, per approfondire la conoscenza di tutte le persone che interagiscono con lei. Per ogni soggetto non si profila più un'osservazione individuale, composta solamente dal controllo della SIM personale, ma si analizzano tutte le connessioni interpersonali con gli altri utenti, favorite proprio dall'uso dei servizi messi a disposizione da Vodafone. Con questo procedimento si ricostruiscono dettagliatamente i contatti e le interazioni di ogni persona, rilevando anche in quale community, formate da utenti con caratteristiche di consumo simili, egli sviluppa i propri interessi.

L'innovazione apportata dal nuovo tipo di ricerca è data dalla classificazione funzionale effettuata tra i vari soggetti che compongono il gruppo di clienti, così da poter successivamente adattare *"ad personam"* delle coerenti strategie di marketing. Attraverso uno studio accurato, si riscontrano, quindi, diverse figure all'interno di queste comunità, e forse quello più importante può essere considerato il *"trendsetter"* o l'*"influencer"*, cioè il cliente più tecnologico e quindi più alla moda, che guida gli altri utenti verso il consumo di particolari prodotti e servizi. Oltre a questo particolare riconoscimento, l'approfondimento sulle relazioni di ciascun utente consente a Vodafone di identificare nuove occasioni di business, poiché quest'ultimi sono perennemente in contatto con molte persone, appartenenti anche a community diverse, e tra cui possono annidarsi anche nuovi consumatori potenziali. Una volta individuati i principali ruoli e connessioni della propria clientela in ambito interazionale, Vodafone programma, attraverso combinazioni di promozioni e servizi personali, esperienze *"ad hoc"* per ognuno, puntando ad incrementare sia l'appagamento immediato che la fedeltà duratura di ciascun cliente.

Tale politica di *"data analysis"* è una delle scelte più rilevanti che Vodafone ha assunto nel campo dell'*"omnicanalità"*. Inoltre, è stata la promotrice di queste operazioni complesse di analisi dei clienti ed implementazione delle soluzioni per molte altre compagnie telefoniche. Difatti, è essenziale studiare gli interessi e le esigenze dei propri clienti per ampliare il proprio business, senza però dimenticare di consolidare il legame con ciascuno di loro; questo risulta indispensabile per qualsiasi impresa, soprattutto per quelle con un contatto diretto come nella telefonia. Vodafone, attraverso queste politiche organizzative, ha insegnato che nel settore delle telecomunicazioni, per essere perennemente competitivi, è necessario reagire immediatamente ai cambiamenti ed è fondamentale possedere una

configurazione di stampo *"agile"*, cioè in grado di sostenere rapidi mutamenti interni per rispondere al mercato esterno che è in costante movimento.

4.5 Caso Lego – (Social customer engagement)

Lego Group è una società di origine danese che produce giocattoli e li distribuisce in tutto il mondo. È altamente famosa per la creazione di piccoli mattoncini colorati che i bambini assemblano con lo scopo di formare delle semplici costruzioni come passatempo ludico-ricreativo.

L'impresa è riconosciuta a livello mondiale perché, attraverso la sua offerta, realizza un grado elevatissimo di coinvolgimento della propria clientela e questo comporta un numero considerevole di seguaci del brand. Proporre un adeguato *"social customer engagement"*, infatti, è uno dei principi fondamentali dell'*"omnicanalità"* e garantisce, attualmente, il miglior modo per relazionarsi con i propri consumatori; come già affermato, la loro aspettativa è di sentirsi il centro nevralgico dell'interazione e l'impresa deve possedere le capacità di far crescere in loro un sentimento di appartenenza al proprio marchio.

Ricercando questo obiettivo e in tema di fidelizzazione del cliente, Lego, all'incirca una decina di anni fa, ha sviluppato un portale online chiamato *"Lego Ideas".* Questa realtà innovativa, tuttora esistente, consiste in uno spazio virtuale dove sono richieste opinioni, pareri e consigli ai clienti e agli ammiratori dei giocattoli dell'azienda, con almeno 14 anni di età. La funzionalità principale offerta a tutti i membri iscritti al nuovo portale online, che nutrono una buona idea in merito di inventiva, è la possibilità, tramite applicazioni multimediali, di creare delle nuove collezioni di questi mattoncini colorati. Ogni iniziativa, caricata sulla piattaforma, può essere visualizzata dall'intera community di Lego, per essere successivamente valutata da tutti gli utenti online e se tale progetto ottiene più di 10.000 apprezzamenti, può essere preso in considerazione dalla direzione aziendale poiché evidentemente riscontra un buon successo nella collettività virtuale. Infatti, se tale soglia è superata la *"Lego Review Board"* procede a visionare l'idea e se successivamente approva, può effettivamente mandare in produzione il nuovo set di oggetti ipotizzato dal membro di *"Lego Ideas"* (Fig. 4.5).

Consumatori e fan di Lego sono stimolati dall'azienda ad entrare in *"Lego Ideas"* perché in questo modo si diminuisce notevolmente il pericolo di invenduto derivante dalla promozione di nuovi giocattoli, dato che una prima analisi viene effettuata proprio dagli utenti affiliati alla piattaforma. Difatti, i soggetti sono incentivati a realizzare progetti convincenti poiché, se vengono accettati e conseguentemente prodotti,

Lego garantisce agli ideatori una buona parte dei riconoscimenti della creazione e anche un compenso proporzionale al risultato ottenuto dalle vendite provenienti da quel progetto (di solito viene retribuito l'1% del fatturato sul prodotto lanciato); inoltre, non è nemmeno da sottovalutare l'opportunità lavorativa offerta ai vincitori che potranno così cooperare insieme ai più grandi designer di Lego, vivendo un'esperienza professionale di grande valore.

Questa invenzione *"Lego Ideas"* ha conseguito un enorme trionfo sotto l'aspetto attrattivo e ormai si contano numerosi utenti associati anche perché vengono premiati non solo chi riesce a ideare qualcosa di interessante, ma anche chi partecipa senza vincere ai concorsi, attraverso la donazione di punti fedeltà o alla presentazione di promozioni speciali "*ad personam*".

Lego, attraverso tale innovazione, è riuscita a realizzare un vantaggio competitivo alquanto importante rispetto alle imprese concorrenti del settore perché attualmente *"Lego Ideas"* rappresenta uno degli esempi più eclatanti di riuscito *"social customer engagement"*. Per questo, essa è diventata promotrice di tali attività nelle imprese dello stesso settore ma anche di altri. Infatti, con questo espediente, in questo caso ad esempio di tipo creativo, qualsiasi azienda consolida la relazione con i propri clienti e allarga sia il numero di essi, ma anche dei simpatizzanti al marchio.

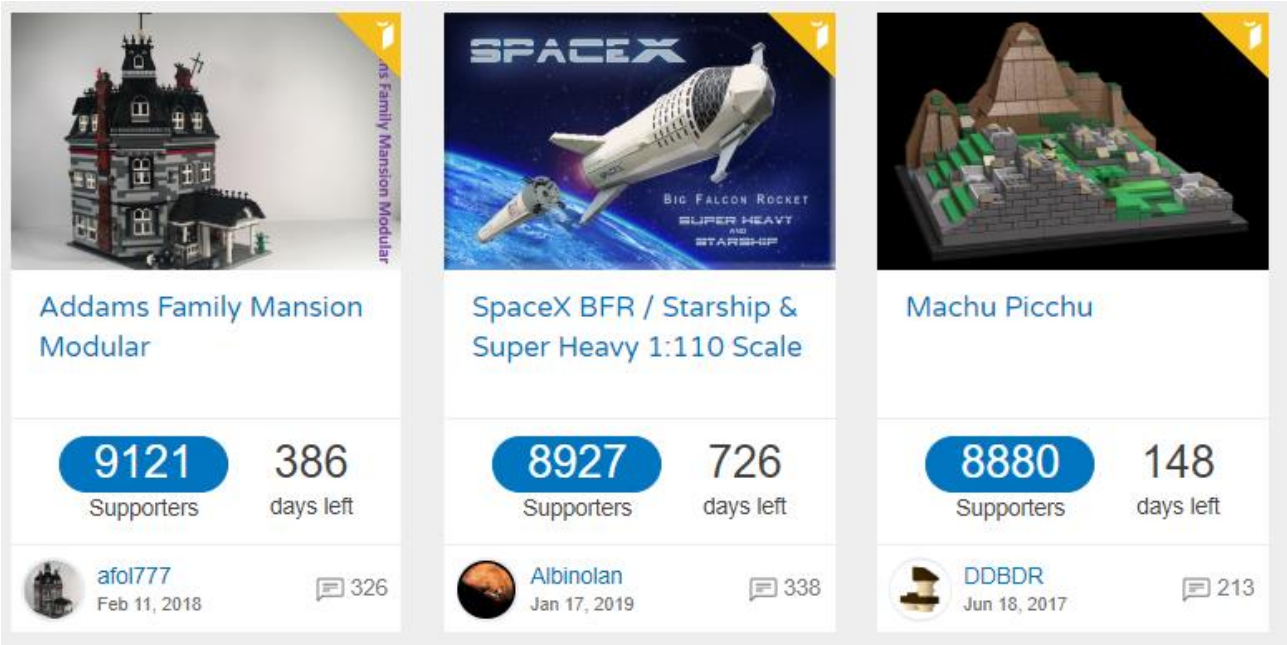

Fig. 4.5 I progetti più apprezzati in questo periodo su Lego Ideas

4.6 Caso Prénatal – (Organizational model)

Prénatal è una azienda francese produttrice di capi di abbigliamento per neonati, bambini e gestanti, acquisita una ventina di anni fa da Artsana Group, multinazionale del settore nota più comunemente in Italia come Chicco.

L'impresa, ad acquisizione avvenuta, ha deciso di rinnovarsi completamente e ha optato per un orientamento *"multicanale"* di vendita, con conseguenze rilevanti e significative in ambito organizzativo e strutturale. Infatti, per seguire i principi della nuova ottica, il modello distributivo e la cultura aziendale hanno dovuto subire mutamenti drastici. La svolta, in questo senso, per Prénatal è avvenuta intorno al 2010, con la creazione del canale digitale e della contemporanea presentazione del sito aziendale di e-commerce. Questo doveva presentarsi alla clientela come forma alternativa per gli acquisti ai negozi fisici del marchio, che all'epoca erano alquanto operativi, ma anche come occasione di utilizzo per tutti i potenziali clienti che, a causa della mancanza dei punti vendita nelle vicinanze della loro residenza, erano impossibilitati a recarsi presso di essi.

Con l'intenzione di avere uno sviluppo economico notevole grazie all'implementazione della nuova rete, l'impresa si organizzò seguendo il tipico modello *"a silos"*, ossia con una netta distinzione di gestione e di allocazione delle risorse, sia per quanto riguarda le competenze e sia per le responsabilità tra il nuovo canale virtuale e il consolidato canale fisico. Una volta sopraggiunto il pensiero *"omnicanale"* degli ultimi anni con cui sono state definite le nuove condizioni indispensabili per la relazione tra azienda e consumatore, Prénatal notò che l'adozione di strutture diverse per ciascuna rete distributiva risultava in quel momento abbastanza superata, perché non era permessa nessuna forma integrativa di distribuzione per combinazioni globali di strategie di marketing e di vendita. Emergeva, così, un grave problema di coordinamento all'interno dell'intera impresa commerciale, riscontrato in prima persona dagli stessi acquirenti dei capi d'abbigliamento che denunciavano delle chiare divergenze di disponibilità e di politica sui prezzi presso i due canali di business.

Qualche anno dopo l'istituzione della parte di e-commerce, Prénatal decise di prendere provvedimenti con lo scopo di reagire e di contrastare gli effetti negativi derivanti, in quel momento, dalla gestione *"a silos"*. Essa pensò di reintegrare la giovane unità digitale con la parte funzionale centrale, inglobando nello stesso sistema organizzativo e sottoponendo alla stessa responsabilità decisionale tutto il complesso aziendale. Gli obiettivi erano molteplici e tra questi Prénatal voleva conseguire delle finalità commerciali comuni come dare una visibilità unitaria alla propria proposta di vendita, realizzare un piano

collettivo di marketing, fornire un'immagine unica di impresa su tutti i canali digitali e diffondere coerentemente il brand aziendale nel maggior numero di paesi al mondo.

Tale manovra di natura strutturale, eseguita dall'azienda nel 2012, ha apportato, soprattutto, considerevoli miglioramenti economici per i negozi fisici di Prénatal perché, con una visione generale di intenti, non si presentavano più problematiche di *"cannibalizzazione"* causate dal sito di e-commerce; le vendite sono così state ottimizzate su entrambe le reti, evitando, con questo approccio, minori profitti e un incremento dei costi provenienti dallo scarso utilizzo di entrambe le reti distributive. Prénatal, attraverso una maggiore integrazione, intende, quindi, fondamentalmente sviluppare il canale online in maniera parallela a quello fisico, combinando numerosi servizi ibridi, come il *"click & collect"* o la possibilità di utilizzare le funzionalità virtuali direttamente in negozio, così da favorire la *"cross-canalità"* nelle attività di vendita.

Quasi la totalità delle imprese del settore abbigliamento nell'ultimo periodo hanno fatto pressoché le stesse scelte strutturali di Prénatal perché si sono dovute adeguare alle sopraggiunte necessità del mercato. Queste innovazioni organizzative, attualmente, generano consistenti benefici in termini di servizio per i consumatori e allo stesso tempo permettono alle aziende di incrementare il fatturato totale, proprio per questa esperienza *"omnicanale*" offerta. Inoltre, per le imprese che operano in più nazioni, l'implementazione di questo sistema altamente coordinato e con un'intensa integrazione all'interno, è la soluzione migliore per gestire in modo articolato e superare le complessità derivanti dalle differenti forme di sviluppo dei nuovi canali nei vari paesi. Le risorse necessarie per completare tale configurazione sono massicce e quindi l'*"omnicanalità"*, in un certo senso, sostiene le unioni e le joint venture tra aziende con caratteristiche simili, per lavorare e distribuire su larga scala, come avviene frequentemente nelle grandi multinazionali.

4.7 Caso RCS MediaGroup – (KPI & Incentives)

RCS MediaGroup (Rizzoli-Corriere della Sera MediaGroup S.p.A.) è una tra le più importanti industrie dell'editoria italiana e compete, in campo nazionale e internazionale, nei settori come i giornali, i periodici e nel web.

L'azienda ha avuto una svolta commerciale, caratterizzata da *"omnicanalità"*, all'incirca una decina di anni fa, appena dopo l'apertura dei nuovi canali digitali. Per ogni impresa, è importante capire continuamente quanti e quali miglioramenti apporta tale politica all'interno del complesso aziendale,

soprattutto per quanto concerne la fase di distribuzione. Per questo, si sviluppano molteplici indicatori per stimare le performance aziendali e allo stesso tempo si programmano una serie di incentivi, nel caso in cui non siano rispettati parametri prestazionali in qualche ambito, prestabiliti dall'azienda in precedenza.

La stessa RCS definisce numerosissimi *"KPI & Incentives"* in tutti i campi aziendali ma, in questo estratto, si analizzerà solamente i principali della parte digitale di marketing. Prima, però, si può affermare che i diversi canali digitali attivati dall'azienda hanno assunto una rilevanza sempre crescente nel corso del tempo nella sfera commerciale. Oltre alla responsabilità di offrire un metodo alternativo di vendita, la rete digitale svolge anche altre attività e tra queste gioca un ruolo importantissimo la funzione di marketing. Questa richiede uno sforzo intenso da parte dell'impresa perché reclama l'utilizzo di numerose risorse e l'implementazione continua di nuove capabilities, per attirare un maggior numero di persone verso i prodotti dell'azienda.

Il marketing digitale di RCS è formato attualmente da tecnologie e da campagne pubblicitarie di *"real time bidding"* e *"retargeting"*, basate su un sistema composto da un insieme di *"cookies"*, cioè strumenti virtuali che permettono di osservare l'utente nel suo percorso di interazione con il web e recuperare così dati utili. Per RCS, tali attività di marketing vengono eseguite principalmente monitorando Google e Facebook. Da queste informazioni, è possibile poi organizzare degli annunci pubblicitari personalizzati. Infatti, ciò che viene cercato su Internet da un soggetto, può essere impiegato da RCS per proporre, tramite un'inserzione, alcuni libri riguardanti tematiche simili alla ricerca effettuata, quando l'utente entra in uno dei suoi siti web.

L'azienda ha anche pensato ultimamente di aumentare la propria visibilità su Internet, attraverso consistenti progettazioni di operazioni pubblicitarie online che rimandino ai diversi siti internet di RCS, con l'obiettivo di esaltare i propri prodotti e anche il proprio marchio. RCS, ogni qualvolta intende effettuare tali manovre promozionali, può decidere quale e quanto sforzo economico compiere a seconda della volontà che ha di penetrare il mercato digitale, popolando più o meno di contenuti pubblicitari le innumerevoli pagine web. Inoltre, per aumentare le visite dei propri siti, oltre alle campagne pubblicitarie online, l'azienda può scegliere di collegarne delle altre di natura differente, magari sfruttando ancora le reti tradizionali come quotidiani e tv.

In primo luogo, per RCS, come per qualsiasi impresa, è importante capire quanto ritorno economico si ricavi sul totale degli investimenti compiuti, riguardanti tutte le operazioni pubblicitarie atte a commercializzare l'intero assortimento di prodotto. È calcolato quindi il ROI, cioè il *"return on investment"*, in modo complessivo, ma anche nello specifico in base all'attività che si vogliono

effettivamente monitorare. Gli altri *"key performance indicators",* misurati nell'ambito del marketing digitale da RCS, sono: il *"traffico generato",* cioè quante visite ottengono i siti web di RCS, il *"convertion rate"*, ossia banalmente la trasformazione da visitatore ad acquirente, l'*"ordine medio"* effettuato dagli utenti online e il *"costo generato"* dalle attività di marketing del canale digitale. Nel futuro, l'azienda ha intenzione di aggiungere a questi KPI, altri di natura *"omnicanale"* in grado di comprendere in che maniera e con quale intensità si combinano le pubblicità online con le vendite al negozio e viceversa, tra la pubblicità fisica e le vendite online. Questi sono i principali KPI di RCS che riguardano il marketing nei canali digitali. Il focus è stato fatto solo per questa parte perché essi sono definiti in ogni ambito aziendale e quindi rappresentano un numero considerevole.

RCS è alla continua esplorazione del mondo digitale, tiene sotto osservazione i possibili sviluppi e tenta di usufruire delle nuove occasioni commerciali che si presentano. L'impresa punta, infatti, assiduamente a scoprire sempre innovative modalità pubblicitarie e a migliorare le tecnologie presenti nei canali per aumentare il grado di attrazione del marchio e per incrementare la fedeltà della clientela, cercando di offrire un'esperienza al passo coi tempi. Ad esempio, l'azienda ultimamente ha sperimentato una nuova forma di propaganda, chiamata *"affiliate marketing"*. Essa consiste nell'affidarsi ad altre piattaforme, siti e spazi web per ospitare contenuti pubblicitari che RCS gli propone e questi vengono remunerati proporzionalmente alle conversioni dei clienti online (*"cost per action"* e *"cost per order"*). Un altro esempio può essere considerato lo strumento estremamente moderno di cui si è fornita RCS, chiamato *"Adshop"*, cioè un servizio che permette al cliente di semplificare di molto i passaggi di un processo d'acquisto online, operando direttamente dall'inserzione pubblicitaria della pagina web visitata in quell'istante dal consumatore.

La realtà digitale, quindi, rappresenta una ricca sorgente di tecniche sempre nuove per incrementare il livello di marketing in un'impresa. Come già detto, innovative politiche pubblicitarie permettono di intuire quali altre persone possono entrare a fare parte ma anche di rafforzare il rapporto. Per questo, è molto importante, al giorno d'oggi, per le imprese come RCS, organizzare nel miglior modo possibile la pubblicità in generale, ma soprattutto nel canale online, perché costituisce molto probabilmente la più grande opportunità di business esistente attualmente, soprattutto se si considera complementare alla distribuzione fisica. Per tale motivo, il marketing digitale deve essere continuamente monitorato con efficaci KPI e necessita di definire incentivi se questa funzione non raggiunge gli obiettivi standard posti in precedenza, come avviene ottimamente in questo momento in RCS.

4.8 Caso ePRICE – (Demand Fulfillment & Delivery)

La società ePrice, conosciuta fino a qualche anno fa come Banzai, è di origine italiana e gestisce principalmente una piattaforma e-commerce. È considerato per lo più un operatore nazionale e possiede un buona fetta di mercato per quanto riguarda la vendita online di elettrodomestici e di prodotti tecnologici perché garantisce degli ottimi servizi ausiliari di installazione e di garanzia, che migliorano sostanzialmente l'esperienza d'acquisto del consumatore.

L'impresa ha costantemente come unico obiettivo quello di soddisfare adeguatamente e in tempi brevi tutte le richieste provenienti dai clienti online e quindi, negli anni, ha dovuto prendere delle decisioni opportune per modellare al meglio la propria supply chain, definendo le caratteristiche più appropriate, sia della parte di approvigionamento che di quella di evasione degli ordini e ponendo particolare attenzione su temi come lo stoccaggio dei beni e il trasporto.

L'azienda, munita di una piattaforma virtuale, opera come intermediario online e si rifà ai più grandi competitors del settore e-commerce come Amazon, EBay, Zalando, ecc. Essa si è affacciata da tempo alla realtà *"omnicanale"* e anche per tale motivo ha deciso di avere una distribuzione capillare. Inoltre, in ambito distributivo, uno dei vantaggi competitivi di ePrice è che quasi la totalità delle operazioni logistiche eseguite sono di competenza dell'azienda e non vengono assegnate a terzi.

Questa impresa di e-commerce propone diverse modalità di consegna dei prodotti richiesti e non solamente quella tipica della spedizione a casa. Ad esempio, ePrice si è adoperata per fornire un servizio alternativo, chiamato *"Pick&Pay",* che permetta di offrire al consumatore il piacere dell'esperienza al negozio, combinando i benefici della vendita online con quella fisica. Per consentire ciò, l'azienda ha realizzato una rete di circa cento centri fisici in tutta Italia con lo scopo principale di concedere al cliente la possibilità, in loco, di ritirare, e allo stesso tempo di pagare, attraverso svariati modi, anche in contanti, la merce ordinata.

Grazie a questo metodo che affianca un network fisico alla vendita esclusiva online, ePrice ottiene due ottime conseguenze economiche per un'attività commerciale. Una è l'incredibile aumento della fedeltà da parte dei consumatori, dato dall'opportunità di vivere una nuova tipologia di *"customer experience"*, e l'altra è l'ottimizzazione dei costi ottenuta, grazie ad una notevole diminuzione delle spese di trasporto rispetto alla consegna porta a porta. Questo sistema di distribuzione è perfetto per il mercato italiano, visto ancora il lento sviluppo dell'e-commerce a causa della poca propensione degli italiani ad utilizzare tale strumento di acquisto. La motivazione è che nell'instaurare un legame con un'azienda, il cliente

italiano preferisce ancora che ci sia una consistente componente fisica negli acquisti per fidarsi, e quindi l'elemento di toccare con mano i beni è tuttora un fattore rilevante.

Questo aspetto di fiancheggiamento della componente fisica al commercio online si può ricondurre all'ultima tendenza dei "Temporary Store" e "Pop up Store". Questi sono punti vendita fisici, aperti in modo temporaneo, situati presso i principali centri urbani, dove vi è un enorme passaggio di persone. Tali negozi svolgono l'attività commerciale solo per qualche settimana, sfruttando principalmente le festività, e questo caratterizza la vendita dei prodotti in maniera esclusiva. È molto utile per tutte quelle imprese commerciali che non dispongono di una presenza fisica, cioè che operano prevalentemente su Internet, per trovare forme distributive più dirette ma soprattutto nuove soluzione di coinvolgimento al cliente. La creazione di questi "Temporary Store" può essere ripetuta negli anni se garantisce successo.

Ritornando ad ePrice, per quanto riguarda la gestione dei flussi inversi, si può affermare che essa permette al consumatore la possibilità di effettuare il reso in ogni istante dell'interazione, grazie anche ad una collaborazione con una società polacca di servizi postali, chiamata InPost, in vigore dal 2014. Il sistema si presenta come un insieme di locker automatici (Fig. 4.8), posizionati nelle maggiori zone urbane e, attualmente, se ne contano più di 300 nel territorio italiano. Si tratta di piccoli locali composti essenzialmente da armadietti metallici messi a disposizione dei clienti per poter inserire all'interno i prodotti da restituire. L'utilizzo avviene attraverso personali codici di sicurezza forniti precedentemente dall'impresa al soggetto, cioè al momento dell'acquisto.

Fig. 4.8 Locker automatici di ePrice

La catena logistica di ePrice è organizzata in modo piuttosto elementare e si forma principalmente di un solo centro di smistamento, adibito anche a magazzino, che ha sede a Milano, da cui giungono e partono i flussi commerciali. L'intera struttura gode, quindi, di un forte orientamento centralizzato, permettendo di ottenere molteplici vantaggi di tipo economico e logistico. Ad esempio, si velocizzano le consegne ai

punti di Pick up e il ritiro ai Locker, si sfruttano le economie derivanti dai grandi lotti degli ordini in entrata e in uscita, si abbassano le spese fisse di gestione, si effettuano migliori investimenti in tecnologie e si allocano mediamente meglio le risorse.

La modellazione di questa catena logistica garantisce attualmente ad ePrice la caratteristica di essere adattabile a molteplici circostanze e per questo può essere considerata un sistema flessibile e reattivo. Come precedentemente detto, l'azienda è in grado di soddisfare il cliente con modalità differenti, come la consegna a domicilio o tramite *"Pick&Pay"*, ma anche per la parte di approvigionamento, dove ePrice ha numerose relazioni con tipologie differenti di fornitori, e di gestione dello stock, essa possiede diverse soluzioni per rispondere al meglio al sopraggiungere di situazioni specifiche provenienti dal mercato.

Possiamo, infine, affermare che ePrice che è riuscita nel corso degli anni ad effettuare le scelte giuste in termini di *"Demand Fulfillment & Delivery"* visto che l'azienda gode attualmente di ottima salute e di un buon mercato. La sua chiave di successo è saper capire quello che la circonda, riuscendo a monitorare continuamente lo sviluppo e i cambiamenti dell'e-commerce in Italia. Una struttura logistica progettata in maniera così variabile e adeguabile alle situazioni ne è la prova, ma per sopravvivere ha l'obbligo di essere così, dato che la buona gestione di un'impresa commerciale prevede la soddisfazione efficace ed efficiente delle richieste dei clienti, soprattutto nell'ambito e-commerce.

4.9 Caso Telecom Italia – (Reverse Logistics)

Telecom Italia, nota anche come TIM, è un'impresa con sede principale a Milano che si occupa di telecomunicazioni sia in Italia che all'estero. Essa può essere considerata, senza alcun dubbio, un gigante del settore perché il suo fatturato annuo si aggira intorno a quasi 20 miliardi di euro. I prodotti e i servizi offerti dall'azienda sono molti e riguardano maggiormente la telefonia mobile, la telefonia fissa, Internet e la televisione via cavo.

Si osserveranno, ora, le decisioni prese da Telecom per quanto concerne la gestione dei flussi inversi rispetto alle vendite, perché queste scelte hanno rappresentato uno step fondamentale della trasformazione *"omnicanale"* dell'azienda. Infatti, negli ultimi anni, è indispensabile per le imprese commerciali garantire al cliente una *"customer experience"* continua, evitando che ci sia una sorta di interruzione dell'interazione, dopo aver soddisfatto unicamente il bisogno, ma offrendo al consumatore numerosi altri servizi e tra questi, uno dei più rilevanti, è sicuramente l'opportunità di effettuare il reso del prodotto acquistato, quando si ha intenzione di restituire il bene all'impresa per motivi personali o

oggettivi. Inoltre, la gestione dei resi è, attualmente, imprescindibile per il canale online perché avvicina l'esperienza virtuale a quella fisica, donando al consumatore una migliore libertà per scegliere se acquistare o meno un prodotto che, in precedenza, non aveva sottomano.

L'impegno di Telecom nella reverse logistics è alquanto considerevole e la particolarità dei prodotti e dei servizi trattati rende tale processo abbastanza complesso. L'azienda, per impostare correttamente le attività di ritorno, distingue in primo luogo il modo in cui si verificano le vendite, separando la forma online da quella fisica.

Telecom, per la parte online, si caratterizza principalmente per il possibile sorgere di due circostanze differenti. La prima si ha con il reso per cessazione e avviene nel momento in cui decade il contratto, cioè quando il cliente decide di terminare il rapporto senza volerlo rinnovare. Una volta concluso tale periodo, i prodotti in locazione devono essere riconsegnati all'azienda anche perché gli oggetti in questione sono essenzialmente apparecchi della telefonia fissa, concessi solo in maniera temporanea alla clientela. Per evitare penali e multe, questi prodotti dovranno essere spediti dai clienti ad un indirizzo postale di proprietà di Telecom dove l'azienda potrà così effettuare il ritiro della merce.

La seconda occasione di reso derivante da un rapporto online è quella in cui il soggetto abbandona il percorso d'interazione entro dieci giorni dalla definizione dei dettagli di acquisto. La gestione di questo reso per recesso, da parte dell'impresa, avviene similmente a quello di cessazione e quindi le modalità di restituzione comprendono l'invio dei prodotti rifiutati. In aggiunta, può accadere anche che la rinuncia avvenga già inizialmente, ossia prima della disposizione materiale dei beni da parte del soggetto. In questa ipotesi, l'incontro tra potenziale cliente e i responsabili di Telecom non ha luogo e si ha un annullamento dell'ordine in fase preliminare. L'azienda, quindi, organizza i propri processi in modo tale che possa influire il meno possibile il verificarsi di eventuali ripensamenti in ogni istante di tempo, dal principio di accordo tra le parti alla consegna effettiva della merce.

Nel canale digitale di Telecom, questi due tipi di resi ricorrono frequentemente, ed infatti, si ha una percentuale che varia tra il 3% e il 25% sul volume dei prodotti precedentemente recapitati ai consumatori, a seconda del livello di attrazione di mercato delle specialità offerte. È stato, quindi, necessario, per l'impresa, tenere conto del grande peso riguardante la gestione dei flussi inversi in termini logistici, soprattutto per i rischi economici ed operativi derivanti dall'esitazione di acquisto delle persone. Inoltre, essa presta molta attenzione alla progettazione *"omnicanale"* dei metodi di interazione combinata, come ad esempio quando si utilizzano punti di ritiro fisici aziendali, perché le problematiche che possono sorgere in questo caso, quando si manifesta il reso, sono sicuramente più gravi.

Per quanto riguarda l'utilizzo del singolo canale fisico di Telecom, invece, l'unico reso a disposizione del cliente è quello che concerne servizi e dispositivi della telefonia mobile e questa fase di riconsegna accade direttamente al punto vendita fisico.

Nel corso degli anni, oltre alla pianificazione dei flussi di reso, è stato importante per Telecom capire quali sono le migliori modalità per sfruttare i prodotti restituiti e quindi la sua struttura di reverse logistics ha assunto dimensioni notevoli. Una volta ritirato il prodotto, infatti, gli addetti di Telecom controllano attentamente il suo stato e valutano se reintegrarlo immediatamente nel mercato o intervenire per ripararlo. Questo risulta un aspetto molto interessante per l'azienda perché consente di recuperare valore dalla merce resa.

In conclusione, quindi, si può notare come la gestione dei flussi inversi in Telecom avvenga in maniera rapida e adeguata, anche se risulta alquanto articolata e caratterizzata da difficoltà provenienti dai prodotti tecnologici venduti. Oramai, qualunque azienda che si professi *"omnicanale"* ha l'obbligo di gestire ottimamente la reverse logistics, con il principale obiettivo di arricchire l'esperienza di un servizio estremamente utile ad allievare gli eventuali disagi della clientela.

5. CONSOLIDAMENTO E PROSPETTIVE DELL'OMNICANALITA'

Nel mondo occidentale, al giorno d'oggi, le persone sono sempre più connesse alla rete e utilizzano Internet prevalentemente nel proprio tempo libero. Grazie all'invenzione del commercio online, ora, i consumatori hanno la possibilità di effettuare gli acquisti usufruendo di molteplici canali di natura diversa messi a disposizione dalle aziende. Infatti, i consumatori, oltre ad acquistare, possono conoscere, valutare e apprezzare eventuali prodotti che suscitano interesse, tramite le pagine delle reti digitali o gli scaffali dei punti vendita fisici, oppure entrambi, in maniera combinata.

Le opportunità derivanti da questa interazione di tipo *"omnicanale"* sono numerose. Per le aziende cresce principalmente la possibilità di entrare in relazione con un maggior numero di soggetti rispetto a prima perché si possiedono generalmente più *"touchpoint"*, cioè forme di contatto. Si allunga anche la *"durata"* dell'incontro tra consumatore e azienda commerciale perché con l'introduzione della funzione di e-commerce nel canale digitale diventa praticamente un'esposizione continuata 24 ore su 24 e 7 giorni su 7.

Anche per lo stesso consumatore, questo intenso e migliorato contatto con le imprese commerciali risulta essere favorevole perché, oltre a costituire una continua fonte da cui apprendere milioni di informazioni, rappresenta per lui la migliore condizione per acquistare e per ripetere tale attività soventemente. Per questo motivo, il consumatore, diventato ormai *"omnicanale*", si sente confortato e spenderà molto di più, incrementando il numero dei prodotti acquistati rispetto ad un soggetto che nel passato non aveva queste possibilità. Le aziende non devono, però, dimenticarsi di affiancare alla merce in vendita, i numerosi servizi di supporto richiesti dai clienti, come l'assistenza personale, le funzionalità digitali, la garanzia e la disponibilità di reso, con lo scopo di rendere la proposta di vendita aziendale il più consona possibile e godere così dei nuovi sostanziosi volumi d'affari.

Il rischio maggiore attuale per le aziende, pertanto, è di non riuscire ad adeguare la propria offerta e la propria supply chain alle necessità *"omnicanali"* e se questo si verificasse, potrebbero sorgere alcuni situazioni tragiche dal punto di vista economico accompagnate da pesanti ripercussioni in ambito commerciale. Quindi, una qualunque struttura aziendale odierna è obbligata a garantire un'intensa

sinergia tra i canali fisici e quelli online di distribuzione, dato che l'obiettivo fondamentale per ogni impresa commerciale è di incrementare la fidelizzazione dei clienti e di conseguenza aumentare la redditività della propria attività.

Attualmente, il valore aggiunto che può essere generato da una profonda integrazione dell'intero sistema di distribuzione è altissimo. Infatti, alcuni studi hanno osservato che se esiste anche solo un principio di coordinamento tra parte online e parte fisica, ormai, non si produce più business solo per una ma per tutte quelle in partecipazione, al contrario di ciò che avveniva nella configurazione multicanale a *"silos"*. Adesso, il canale online di ogni azienda è adibito, non solo al proprio commercio digitale, ma anche a generare traffico di consumatori verso i punti vendita fisici. Inoltre, si presume che nei prossimi anni continuerà a crescere la quota delle vendite al negozio condizionate dai siti Internet commerciali anche se già in questo periodo ha assunto un certo peso, aggirandosi intorno al 40% sul totale delle vendite fisiche, con una generazione pari a 50 miliardi di euro di affari al mondo. (Fig. 5.1)

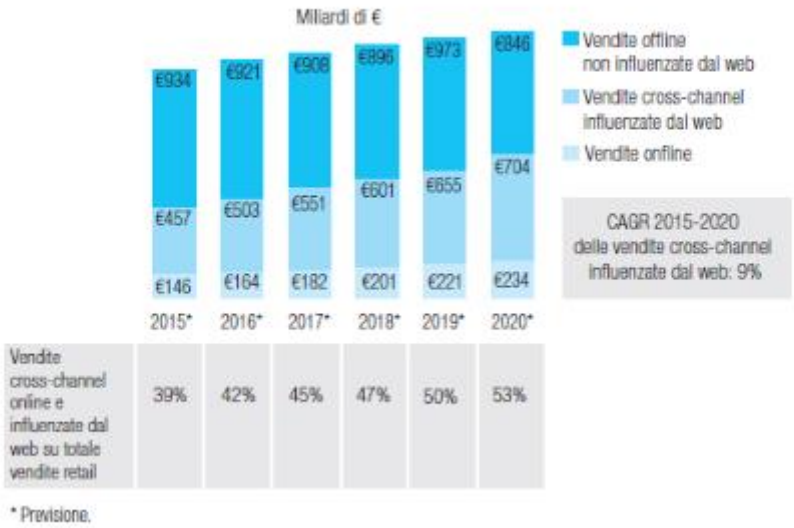

*Fig. 5.1. Previsione degli ultimi anni delle diverse tipologie di vendite (Fonte: **Forrester Research**, 2015)*

L'utilizzo a pieno regime del canale digitale è tuttora il centro nevralgico di ogni politica commerciale nella maggiorparte delle aziende perché, come appena visto, risulta una grandissima occasione di business. Altre motivazioni per cui le imprese non smettono di investire nella parte web sono dovute al grande volume delle transazioni online che crescono di anno in anno e alle pressanti richieste dei consumatori che, a questo punto, sono abituati ad usufruire contemporaneamente più modalità e più tecnologie quando entrano in relazione per acquistare un certo prodotto. La crescita annua delle vendite online, anche se positiva, sta comunque vivendo un leggero momento di calo; infatti, nel mondo, si è

passati da un incremento annuo pari al 23% di cinque anni fa a quello odierno del 13%, ma la saturazione di questo nuovo mercato non pare verificabile nel tempo (**Omnicanalità. Assicurare continuità all'esperienza del cliente,** Fonte Euromonitor**) .**

In generale, i settori merceologici in cui adesso i sistemi e-commerce operano a pieno ritmo sono l'abbigliamento, l'elettronica di consumo e quello dei prodotti delle telecomunicazioni. L'orientamento, comunque, è che molte altre categorie stanno già o arriveranno ad utilizzare con maggiore forza e volontà la parte digitale tra qualche anno, per commercializzare la propria merce e integrare questa nuova componente alla distribuzione fisica. Tra questi sicuramente ci saranno i settori dell'arredamento, dell'ottica, degli elettrodomestici, dei prodotti di estetica e anche quello di cibo e bevande.

Il tutto partì dal mercato dell'editoria, intorno agli anni 2000, quando Amazon iniziò a vendere i primi testi tramite Internet, per superare le difficoltà dovute all'immenso stoccaggio di prodotti abbastanza ingombranti. Attualmente, la distribuzione dei libri online ha assunto una notevole rilevanza a livello mondiale anche se Il business varia da nazione a nazione, a seconda delle caratteristiche culturali e di disponibilità tecnologica del consumatore medio residente. Per esempio, si attende a breve un incremento nel nostro paese della percentuale di acquisto dei testi online (ora è circa il 5% sul totale dedicato alla lettura) perché è ancora abbastanza bassa rispetto alla media europea, che comprende paesi come Inghilterra, Germania e Svezia dove si toccano percentuali nettamente più alte.

Le aziende di questo settore vendono principalmente tramite propri siti commerciali o attraverso l'aiuto di grandi e piccoli intermediari e-commerce. Inoltre, per incrementare i propri valori di vendita, esse hanno anche inventato nuove tipologie di prodotti da affiancare all'offerta classica come gli audiolibri, l'ebook e le collezioni audiovisive, con l'intenzione di andare incontro alle nuove abitudini e alle correnti esigenze multimediali dei consumatori. La vendita online dei libri garantisce al cliente un'opportunità unica cioè quella di avere a completa disponibilità qualsiasi titolo e testo, oltre ad assicurare al lettore un acquisto conveniente e rapido nella consegna.

Passando al settore del vestiario e delle calzature, si può dire che è quello maggiormente sviluppato nel mondo dell'e-commerce e può essere considerato anche uno tra i più influenzati dalle nuove politiche *"omnicanali"* di vendita. Difatti, praticamente la totalità delle catene commerciali di abbigliamento di una certa rilevanza presentano, al giorno d'oggi, molteplici strumenti di natura diversa, che combinati tra loro e seguendo il nuovo approccio integrato, offrono alla propria clientela la rinomata nuova esperienza. Il motivo è che l'attività di acquistare un vestito si presta perfettamente alle idee del nuovo pensiero *"omnicanale"*.

In qualunque modo avvenga il contatto tra cliente e azienda, egli desidera vigorosamente osservare, informarsi, provare e toccare gli indumenti di suo gusto, senza tralasciare per nessun motivo l'importate caratteristica fisica che nell'interazione nel campo dell'abbigliamento conta moltissimo. Tale motivazione e una disponibilità maggiore di supporti tecnologici, porta il consumatore ad effettuare molte più valutazioni rispetto al passato e quindi interagisce solitamente più a lungo con il rivenditore, per ricercare le migliori condizioni d'acquisto.

Allo stesso tempo, per l'azienda, vi è la necessità di allargare la modalità di proposta della *"customer experience"* a nuovi orizzonti, soprattutto perché sono richiesti costantemente servizi virtuali e digitali lungo tutto il percorso d'acquisto. Offrire un buon prodotto in questo ambito garantisce un'azione pubblicitaria considerevole, perché, oltre a quella tipica delle aziende di abbigliamento, avviene la condivisione Internet nei blog e nei social media da parte dei consumatori comuni che permette di raggiungere numerosissime altre persone e di conseguenza aumentare il commercio online e allo stesso tempo il traffico nei negozi fisici. Questi e altri fattori hanno condotto il settore dell'abbigliamento ad essere probabilmente quello più all'avanguardia in questo momento, anche perché, come descritto, presenta molteplici caratteristiche *"omnicanali"* implicite.

Anche l'elettronica di consumo, ossia la produzione e la vendita di apparecchi e di dispositivi elettronici per l'intrattenimento e il lavoro, è un settore in cui il web svolge un ruolo importante, soprattutto nei paesi internazionali più sviluppati, dove sono soggetti all'e-commerce quasi la totalità di tali prodotti. Tutte le principali imprese commerciali di questa branca possiedono, infatti, un canale digitale altamente evoluto, adibito a numerose funzioni commerciali e arricchito di molteplici servizi a supporto della clientela; a volte sono, comunque, coadiuvati da grandi intermediari per una estrema commercializzazione. Attualmente, è fondamentale per chi vende prodotti di elettronica che ci sia coordinamento ed integrazione tra la parte digitale e la componente fisica del negozio perché i beni trattati richiedono il coinvolgimento di più tipologie diverse di interazione.

I clienti che optano per acquistare tali beni elettronici di consumo tramite siti di e-commerce, oltre a ricercare la convenienza, desiderano conoscerne più informazioni possibili; non è comunque trascurabile, neanche in questo caso, la volontà del cliente di vedere l'oggetto dal vivo e di toccarlo con mano. In effetti, ad esempio, quando si compra uno smartphone, alcuni consumatori preferiscono andare ancora in negozio, per apprezzarlo maggiormente dal punto estetico e prenderne direttamente contatto, mentre altri prediligono scegliere da Internet, risparmiando e cercando di capire quali sono i pareri degli altri utilizzatori che magari, già da qualche tempo, hanno acquistato quel determinato prodotto. Anche per altri tipi di prodotti ad alto valore come i medicinali, i profumi e gli articoli estetici

vale lo stesso contesto altamente organizzato. Questi mercati, quindi, nel corso degli anni, si sono legati indissolubilmente alla nuova rete digitale.

In questo momento, un settore che si caratterizza per un'influenza solamente parziale da parte del commercio online è quello alimentare, anche se nell'ultimo periodo si sta allargando sempre di più verso questa nuova tecnologia. Esiste, quindi, per il consumatore la possibilità di effettuare la spesa quotidiana o di ricercare un particolare bene alimentare tramite Internet. La maggiorparte delle principali catene alimentari presenta difatti un canale digitale dove la funzione essenziale è rappresentata dall'e-commerce dei prodotti alimentari e questi spazi online si contraddistinguono per una facilità di accesso da parte di tutti i soggetti online e soprattutto per la disponibilità dell'intero assortimento di cibo e bevande.

La priorità per chi compra su Internet questo insieme di beni non è risparmiare, come nei settori con prodotti ad alto valore, ma di godere di un servizio alquanto efficiente che garantisca degli acquisti molto rapidi e una corretta consegna. Infatti, fare la spesa, solitamente, è un'attività che si ripete con una certa frequenza quotidiana, settimanale o mensile attraverso il quale avviene l'acquisto di alimenti che variano raramente di volta in volta. Il consumatore, quindi, utilizzando l'e-commerce in questo ambito, vuole evitare di recarsi al centro commerciale e perdere così il minor tempo possibile per un azione abituale, dato che ora è possibile ricevere la merce direttamente a casa.

Al momento, per quanto riguarda l'*"omnicanalità"* nel settore alimentare, la richiesta di integrazione da parte dei clienti non è alta perché quasi sempre si adattano ad interagire con le aziende secondo un solo approccio, fisico o digitale, e non compiono spesso spostamenti da un canale all'altro di interazione. Gli stessi alimenti trattati non sono predisposti ad avere un'esperienza sensoriale di diversa natura perché sono standard e di scarso valore. Al contrario, però, si sta sviluppando, negli ultimi anni e nei grandi centri urbani, la consegna a domicilio di pasti caldi e freddi e questa può essere considerata effettivamente un'esperienza *"omnicanale"*. Infatti, qualunque persona può ordinare, tramite applicazioni su smartphone o siti web specializzati, pietanze preparate da ristoranti affiliati a tale servizi nelle vicinanze del proprio domicilio e grazie ad un corriere, la richiesta è esaurita in pochissimo tempo.

Infine, si può affermare attualmente che il sistema distributivo di ogni impresa commerciale, per quanto concerne tutti i settori, deve essere almeno in parte integrato per garantire la giusta esperienza richiesta in questo momento dai consumatori. L'intensità del coordinamento e la forza sinergica tra i diversi canali dipendono principalmente dalle caratteristiche del mercato di competenza dell'azienda e dal valore del prodotto trattato nell'interazione, in quanto un bene complesso, prodotto in poche unità, ricerca servizi

e esperienze molto significative e specializzati al contrario dei beni prodotti in grandi quantità che possono essere considerati standard e di scarso valore.

CONCLUSIONI

In questa trattazione, si è voluto principalmente sviluppare il concetto dell'innovativo modello di business e di distribuzione, conosciuto come *"Omnicanalità",* provando a porre in evidenza gli elementi più significativi riguardanti le nuove modalità di relazione tra azienda commerciale e cliente.

Si è visto, in primis, come negli ultimi anni, con l'avvento di Internet, le persone hanno cambiato radicalmente le proprie abitudini; infatti, grazie a smartphone, tablet e pc, esse sono perennemente connesse alla rete. La diffusione di tali tecnologie ha modificato completamente il loro modo di agire dei consumatori che, rispetto al passato, hanno ora molte più occasioni di acquistare prodotti perché si hanno più *"touchpoint"* e migliori condizioni di contatto. Inoltre, il moderno mondo di Internet regala ai soggetti la possibilità di poter usufruire della massiccia quantità informativa riguardante i più svariati marchi e tipologie di prodotti.

In questo modo, i clienti diventano maggiormente consapevoli e in grado di prendere le più opportune decisioni di acquisto. Essi pretendono di utilizzare simultaneamente tutte le reti e gli strumenti messi a disposizione delle imprese commerciali poiché desiderano vivere un'interazione unica, continua e sensoriale con il rivenditore. Per questo, è molto importante che all'interno dell'azienda sia presente attualmente una forte sinergia tra le diverse aree commerciali, soprattutto per la parte distributiva, caratterizzata da un'abbondante integrazione tecnologica e da una visione comune e univoca tra sfera fisica e digitale.

Successivamente, si è evidenziato come le imprese hanno dovuto adeguarsi alle recenti esigenze dei consumatori, rivedendo le proprie strategie di vendita e impostando nuovi sistemi strutturali. È stata posta in risalto, soprattutto, la trasformazione della *"multicanalità"* in *"omnicanalità"*, avvenuta nell'ultimo periodo e che comprende tuttora molte aziende. Si è passati, infatti, da un assetto indipendente di distribuzione ad uno integrato e coordinato, dove non sono più presenti barriere tra i diversi canali di vendita. Di questo nuovo modello distributivo, sono stati segnalati gli step fondamentali di implementazione e la maggiorparte delle attività e delle azioni che lo compongono. Inoltre, si sono osservati gli aspetti che si influenzano positivamente all'attuazione della strategia *"omnicanale"*, ma si

è riscontrato anche il grande impegno delle aziende nel trovare il giusto trade-off tra impiego di risorse e incremento dei profitti.

Il tipo di esperienza di acquisto offerta alla clientela è risultato essere la parte essenziale della nuova ottica divenendo, nel tempo, il fattore di competizione tra le diverse imprese commerciali. Si è cercato di capire quali potessero essere le chiavi di successo nei vari settori merceologici e tra questi sicuramente si può affermare che il livello di integrazione tra i diversi *"touchpoint"*, il grado di affiancamento dei servizi alla proposta dei prodotti e il valore sensoriale in sé dell'esperienza sono quelli che più fanno la differenza.

Per comprendere al meglio la soddisfazione del cliente con queste modalità di interazione, nell'ultima parte dell'estratto, si è messa in risalto la componente digitale, comprendente la nuova forma di commercio online, per capire in che modo collabora con i punti vendita fisici e quali siano le possibilità di business. La presenza dei canali digitali, in ogni azienda, è diventata ormai indispensabile ed è di rilevante importanza, per ciascuna di esse, capire come sfruttarla al meglio.

In questo elaborato, quindi, si è descritto, in linea generale, cos'è e come funziona l'*"omnicanalità"* e si può facilmente intuire come questi nuovi aspetti commerciali siano all'ordine del giorno nelle maggiori imprese commerciali mondiali, per conseguire gli obiettivi di aumentare le proprie vendite e di fidelizzare nel lungo periodo i propri clienti.

Secondo il mio punto di vista, l'adozione di una corretta strategia *"omnichannel"* è la soluzione migliore per rispondere in modo coerente e opportuno alle richieste attuali, presenti sui mercati, da parte dei consumatori. Per me, è di fondamentale importanza che le aziende continuino, soprattutto, a sviluppare la propria *"Data Analysis"*, anche in futuro, cioè a studiare la propria clientela, raccogliendo i dati più consistenti a riguardo dei loro consumi e analizzando i loro comportamenti di interazione. Questo garantirà alle imprese commerciali, senza dubbio, il sistema più adatto per colpire sia gli stessi soggetti che altri nuovi, attraverso una mirata politica di marketing o attività specifiche di coinvolgimento. Infatti, se tutto ciò sarà eseguito in maniera coerente e corretta, si avrà un notevole aumento delle vendite e quindi un ottimo ritorno degli investimenti.

L'assunzione di questa nuova ottica regala innegabilmente alle aziende dei punti di forza per quanto concerne la distribuzione; secondo il mio parere, essa perfeziona considerevolmente l'efficacia di risposta al cliente, permettendo di reagire in modo rapido e consono alla sua domanda, e migliora anche l'efficienza aziendale, aiutando a diminuire i costi e aumentando la qualità delle operazioni di attrazione del cliente. Quindi, sarà necessario per le imprese commerciali, se non lo hanno ancora fatto, attrezzarsi

con le giuste strutture logistiche e con adeguati strumenti tecnologici, in modo tale che si possano adattare velocemente alle diverse situazioni e ai cambiamenti che possono verificarsi. Inoltre, un sistema organizzativo di tipo *"agile"* permette anche di operare su più mercati perché, attraverso un buon coordinamento, è possibile superare le disparità di risorse e capacità presenti nelle diverse ramificazioni aziendali.

A parte questo aspetto sulla conoscenza di chi si ha di fronte, per le aziende sarà molto importante proseguire negli investimenti sui canali digitali. Infatti, per quanto è emerso nell'elaborato, si può dire che le motivazioni principali, a supporto di questa idea, possono essere principalmente due: la prima è la grande occasione di business ancora presente nel commercio online, dato che le vendite mediante l'e-commerce aumentano costantemente a livello mondiale, mentre la seconda è la necessità di integrazione digitale con i negozi fisici, intrinseca nell'assunzione di tale strategia distributiva. Infatti, attualmente, per le aziende il commercio online non deve più rappresentare un'alternativa a quello tradizionale, ma una fonte da cui attingere, per offrire al cliente un'esperienza combinata sicuramente migliore.

In questo momento, la strategia *"omnicanale"* è assunta in ambito commerciale praticamente da aziende di tutti i settori merceologici. Come visto nell'ultimo capitolo, tale ottica è presente in modo diverso nei differenti rami commerciali ma, attualmente, è adottata con intensità maggiore in quelli dove la rete digitale funziona a pieno regime e in modo perfettamente complementare alla distribuzione fisica. Questi sono settori come l'abbigliamento e l'elettronica di consumo cioè dove il bene trattato è contraddistinto da alto valore qualitativo e da una produzione non in grandi quantità o standardizzata. In merito a quello che ho analizzato in questo elaborato, posso effettuare la mia previsione dicendo che nei prossimi anni l'*"omnicanalità"* si affermerà, soprattutto, in ambiti dove è richiesta dai clienti una buona dose di personalizzazione e di esclusività nei prodotti ricercati. Quindi, per me, l'integrazione e il coordinamento tra la parte fisica e digitale aumenterà nelle imprese commerciali che vendono prodotti che fanno parte delle sfera personale dei soggetti, ad esempio quelli per il corpo, l'ottica, l'arredamento, quello dell'auto e anche quello alimentare.

Senza ombra di dubbio, posso affermare che il pensiero *"omnicanale"* è e continuerà ad essere la principale sfida che caratterizzerà i retailer e l'intero mondo commerciale nel futuro più prossimo, per andare incontro alle domande di miglioramento delle condizioni di acquisto, puntando sempre ad aumentare i profitti derivanti dalle vendite.

SITOGRAFIA E BIBLIOGRAFIA

- https://www.economyup.it/innovazione/retail-come-siamo-arrivati-all-omnicanalita-e-che-cosa-c-e-nel-fututo/
- http://www.retail-intelligence.it/2017/10/03/levoluzione-del-retail/
- https://blog.econocom.com/it/blog/omnicanalita-che-cosa-significa-davvero-per-il-retail-del-futuro/
- https://www.ve.com/it/blog/strategia-digitale-single-multi-cross-omni-channel
- https://www.glossariomarketing.it/significato/canali-di-distribuzione/
- https://www.mecalux.it/articoli-sulla-logistica/omnicanalita-cosa-e
- http://www.spremutedigitali.com/definizione-customer-journey/
- http://www.actiongiromari.it/tendenze-retail-2018/
- http://www.realtimebidding.it/digital-transformation-omnicanalita-nel-retail/
- https://www.enlabs.it/lo-stato-dellecommerce-in-italia-e-nel-mondo-nel-2018/

- **Il marketing omnicanale. Tecnologia e marketing a supporto delle vendite**
  di Silvia Vianello, Antonio Ferrandina.
- **E-commerce in Italia 2018**
  di Casaleggio Associati.
- **Omnicanalità. Assicurare continuità all'esperienza del cliente**
  di Marco Bettucci, Iolanda D'Amato, Angela Perego, Elisa Pozzoli.
- **Il marketing omnicanale. L'integrazione dei canali come strategia di marketing**
  di Sara Valentini**.**
- **Omnichannel Customer Management. Come integrare i processi fisici e digitali**
  di SDA Bocconi.
- **Explaining the Consumer Decision-Making Process: Critical Literature Review**
  di Alina Stankevich.
- **Retail 4.0: The Future of Retail Grocery in a Digital World**
  di Parag Desai, Ali Potia, Brian Salsberg.
- **Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies**
  Di Di Peter C. Verhoef, Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros.