OMNICHANNEL CUSTOMER MANAGEMENT

Come integrare i processi fisici e digitali

a cura di
Marco Bettucci
Iolanda D’Amato
Angela Perego
Elisa Pozzoli

per
Sommario

Introduzione ........................................................................................................................ 5
Omnicanalità: stato dell’arte e prospettive ................................................................. 9
 Il profilo del consumatore omnicanale ................................................................. 12
 Supply Chain Management e Omnicanalità ...................................................... 13
 Information Systems e Omnicanalità .................................................................. 15
 Il Customer Journey omnicanale ................................................................. 18
 9 Pillars dell’Omnicanalità .............................................................................. 21
  In Store Technologies ...................................................................................... 24
  Product mix & Pricing Policy ............................................................................. 29
  Customer View .................................................................................................. 32
  Data Analysis ..................................................................................................... 34
  Social Customer Engagement .......................................................................... 35
  Organizational Model ........................................................................................ 37
  KPI & Incentives ............................................................................................... 39
  Demand Fulfillment & Delivery ...................................................................... 41
  Reverse Logistics .............................................................................................. 45
 La Roadmap verso l’omnicanalità ................................................................. 48
 Bibliografia ......................................................................................................... 52
Introduzione

La distinzione e le barriere esistenti tra mondo fisico e mondo digitale stanno scomparendo o forse sono già scomparse.

I clienti, infatti, sono sempre più “connessi” e le loro aspettative in termini di “customer experience” sono in continua evoluzione. Essi non richiedono più di poter interagire con l’azienda utilizzando un unico canale ma desiderano usare i diversi canali contemporaneamente, in modo intercambiabile e complementare senza soluzione di continuità, con l’aspettativa di ritrovare in ognuno di essi la stessa “customer experience” e la stessa “brand experience”.

Il concetto di multicanalità stesso sta cambiando, sempre più spesso si utilizza, infatti, il termine omnicanalità per sottolineare che non è più sufficiente gestire più canali di contatto in parallelo, ma è necessaria una loro progettazione e gestione integrata per garantire una piena consistenza tra di essi.

La complessità a cui le aziende devono far fronte aumenta ulteriormente se si considera che lo scenario è in continuo cambiamento ed evoluzione: i clienti continuano inesorabilmente a scoprire e adottare nuove tecnologie e servizi, rendendo sempre più difficile per le aziende comprendere la rilevanza dei nuovi fenomeni emergenti, definire coerenti strategie omnicanale e capire su quali tecnologie investire per stare al passo, per trattenere i clienti attuali e per raggiungere nuovi segmenti di mercato.

Questo nuovo modello di interazione ha impatti considerevoli sulle aziende che quindi sono chiamate ad adeguare i propri paradigmi di funzionamento e di servizio a queste nuove logiche di relazione con i clienti.
Inevitabile è una revisione della struttura organizzativa e dei processi interni, partendo da quelli della supply chain, l’adozione di soluzioni tecnologiche che possano fungere da fattori abilitanti al cambiamento e lo sviluppo delle competenze necessarie a guidare questi cambiamenti secondo una logica di sistema in coerenza con le aspettative di business.

SDA Bocconi, con la collaborazione di Ceva Logistics e Sopra Steria, ha lanciato una ricerca con l’obiettivo di osservare l’approccio omnicanale (strategia di marketing, processi di vendita, supply chain management, piattaforme ICT, modello organizzativo) adottato da un campione di aziende nel panorama nazionale, di sviluppare un modello di Omnichannel Customer Management e definire una Roadmap di implementazione che può essere di aiuto alle aziende a valutare le implicazioni dell’omnicanalità e individuane gli snodi più critici e rilevanti.

In particolare, le aziende che hanno partecipato alla ricerca sono:

- Banzai
- B/S/H
- LG Electronics Italia
- Liu Jo
- Luxottica
- Mediamarket
- OVS
- RCS MediaGroup
- Telecom Italia

La ricerca ha evidenziato un generale interesse a realizzare l’integrazione tra canali online e offline. In particolare a oggi si può parlare di integrazione con particolare riferimento alle fasi di ricerca, acquisto e vendita. In altri termini, tutte le aziende che hanno una presenza fisica sul territorio, permettono ai clienti di effettuare acquisti/prenotazioni online e di ritirare il prodotto presso il punto vendita (come nei casi di Mediamarket, OVS e Telecom Italia) oppure presso un punto di ritiro (in realtà come Banzai).

Questa possibilità viene particolarmente apprezzata in Italia dove il cliente attribuisce molto valore alla possibilità di vedere e ispezionare il prodotto in sede di consegna, così come, per motivi legati alla percezione di sicurezza dei pagamenti online, alla possibilità di effettuare il pagamento offline. In taluni il Click&Collect consente al cliente di acquistare dalla piattaforma di e-commerce
del brand i prodotti che sono in assortimento e che sono disponibili nei punti vendita fisici (Shop from Store).

L’interazione offline-online avviene anche all’interno del punto vendita grazie alle tecnologie mobile e alle tecnologie di store (chioschi, vetrine interattive, sistemi di realtà aumentata, QR Code, tablet in dotazione al personale di vendita, etc.). Per fare un esempio, Mediamarket, grazie alla connessione wi-fi disponibile nei suoi punti vendita e alle mobile app, consente ai clienti di accedere a informazioni approfondite sui prodotti presenti in negozio, di confrontarli con altri prodotti, di ricevere promozioni personalizzate in funzione degli acquisti pregressi e, da ultimo, di acquistare il prodotto online. L’integrazione in fase di ricerca-acquisto-consegna tra canali online e offline funziona a maggior ragione in caso in cui il prodotto di interesse non fosse disponibile. Oltre che nel punto vendita fisico, Mediamarket permette di effettuare gli acquisti tramite call center e di richiedere la consegna a domicilio.

Nelle fasi successive alla consegna, l’integrazione tra canali è sentita come decisamente meno importante dalle aziende del campione. Una sola delle aziende intervistate, OVS, ha implementato il Return to Store, ovvero la possibilità di restituire un articolo acquistato online presso un punto vendita o presso un altro punto di prossimità.
Omnicanalità: stato dell’arte e prospettive

La letteratura accademica e di settore concordano sul ritenere lo sviluppo dell’omnicanalità uno dei principali driver di crescita del futuro: sempre di più anche le imprese che hanno puntato principalmente sui canali tradizionali/ fisici si stanno avvicinando al mondo del web non solo per affiancare il canale e-commerce a quelli già esistenti ma per cogliere le sfide e le opportunità del mondo “omnichannel”. (Pwc, 2012) (Deloitte, 2015) (Zhang, Farris, Irvin, Kushwaha, Steenburgh, & Weitz, 2010)


Ai fini del presente studio, “omnicanalità” non indica la scelta dell’azienda di rivolgersi al mercato attraverso diversi canali, ma rappresenta la capacità di un’azienda di definire, progettare, implementare e gestire in modo armonico e coerente la customer experience, dando ai propri clienti la possibilità di muoversi come preferiscono tra i diversi canali messi a disposizione dell’azienda durante lo stesso processo d’acquisto.

Non tutti i ricercatori concordano con questa visione di omnicanalità, alcuni, infatti, suggeriscono una netta distinzione tra canali fisici e canali digitali, sostenendo che i canali digitali entrano in gioco principalmente per supportare la fase di ricerca, lasciando il ruolo di protagonista ai punti di vendita fisici per quanto riguarda la fase di vendita (Blocher, M., Shanker, & Venkataramanan, 2005).
Altri ancora suggeriscono che il grado di coerenza tra “tipologia di prodotto/servizio” e “tipologia di canale” è fondamentale nella scelta del canale da parte del consumatore finale, individuando nelle dimensioni di “complessità dell’acquisto” e “volume/ frequenza d’acquisto” le principali discriminanti di scelta. Secondo questo filone di studi, i consumatori preferiscono i canali fisici per gli acquisti “complessi”, per i quali hanno bisogno di ricevere consigli, rassicurazioni e avere la possibilità di confrontarsi con il personale di vendita, mentre, al contrario, utilizzano i canali digitali per tutti gli acquisti di prodotti/servizi standard, caratterizzati da volumi e frequenza d’acquisto elevate (Sousa, Amorim, Rabinovich, & Sodero, 2015).

Al contrario, secondo la visione sistemica, il modello omnicanale è in grado di sfruttare contemporaneamente punti di contatto fisici e virtuali (Rangaswamy & Van Bruggen, 2005) e la visione tradizionale, che classifica i canali in strumenti d’interazione informativi o transazionali, risulta essere superata. Le nuove dinamiche relazionali e di creazione del valore e i relativi processi determinano una sempre più limitata demarcazione tra gli specifici aspetti e tra i diversi canali, che vanno invece considerati in modo sinergico per offrire i più adeguati punti di contatto al consumatore finale, in base alle sue esigenze, nelle varie fasi del processo d’acquisto (Iacobelli, 2010).

In quest’ottica, sebbene l’omnicanalità esponga le imprese a un problema di integrazione e coordinamento, la gestione contemporanea di una pluralità di canali rappresenta uno strumento utile per governare la crescente eterogeneità della domanda, offrendo la possibilità di:

- rivolgersi a segmenti di domanda diversi in termini di modalità di fruizione e di occasioni di consumo;
- servirsi di diversi canali nell’ambito della relazione con lo stesso cliente in modo da massimizzare i benefici e minimizzare gli svantaggi dell’utilizzo di ciascun canale (Bell, Gallino, & Moreno, 2014);
- massimizzare la possibilità di raccogliere e analizzare i dati relativi ai clienti, attraverso l’utilizzo di fonti diverse;
- sfruttare le economie di scala connesse alla standardizzazione in una molteplicità di canali dei processi operativi, quali, per esempio, quelli per l’esecuzione degli ordini da parte dei clienti.

Allo stesso tempo, l’adozione di una strategia omnicanale può generare alcuni problemi, in particolare:

- problemi interni ed eventuali conflitti tra quei canali che si rivolgono agli stessi clienti, rischi di cannibalizzazione delle vendite tra canali, rischi di sottoutilizzazione delle risorse (spazi fisici, immobili, portali, sistemi di
transazione elettronica e così via), rischi legati alla disomogeneità del prezzo dei prodotti collocati in canali differenti, all’asincronia della comunicazione di brand, ecc.;

- problemi esterni, laddove i conflitti coinvolgono terze parti. Le cui fonti possono essere la decisione di aprire un sito internet come canale di vendita diretto da parte del produttore, il trasferimento di responsabilità di alcune fasi della catena del valore: in alcuni mercati, l’avvento del web ha riportato sul produttore alcune aree di attività che prima erano delegate agli intermediari (Ricotta, 2009).

L’insorgere dei conflitti, ovviamente, mina la possibilità di raggiungere due prioritari obiettivi dell’omnichannel management: quello di rendere consistente l’esperienza di interazione del consumatore con differenti canali riconducibili alla medesima impresa e quello di centralizzare tutte le informazioni provenienti dai canali per approfondire la conoscenza dei clienti e del loro comportamento d’acquisto in modo da sviluppare la relazione con i clienti nel tempo (Ricotta, 2009).

In quest’ottica, gli studi sul tema hanno individuato due principali modalità di integrazione dei canali, distinguendo tra:

- sincronia totale (Degeratu, Rangaswamy, & Wu, 2000), una situazione nella quale ogni canale presenta la medesima offerta con format analoghi o tra loro visivamente e concettualmente collegabili. Non verranno proposte versioni di prodotti differenti per i canali e i prezzi praticati nei canali online e offline saranno tendenzialmente omogenei;

- asincronia totale, una politica che tende a realizzare un basso livello di integrazione in termini di selezione dell’assortimento prodotti nei vari canali. La separazione netta tra linee di prodotto, politiche di prezzo e di comunicazione è, quindi, la modalità privilegiata di attuazione di questa politica.

Si tratta di due estremi del livello di integrazione che l’azienda decide di implementare, in base ai benefici attesi e ai vincoli emergenti dalla dinamica della domanda, dal tipo di prodotto e dal livello di competizione nel business.

Blocher, Brettahauer & Al. (2005) hanno messo in evidenza come crescenti gradi di sincronia tra canali si traducano in una maggiore rassicurazione dei consumatori, analogamente altri studi confermano come una maggiore integrazione e un maggior coordinamento tra i canali permetterebbe una maggiore redditività (Ernst and Young, 2015; Lewis, Whysall, & Foster, 2014) rispetto alle imprese che adottano approcci differenti meno “omnicanali”.

© 2015 CDR Claudio Demattè Research – SDA Bocconi, School of Management
Dibattito più appassionante è quello relativo alle potenzialità degli scenari cross-channel: secondo alcuni ricercatori “non è più sufficiente per l’azienda essere in grado di rendere disponibile il prodotto al momento giusto nel luogo giusto”, ma, grazie alle nuove innovazioni tecnologiche, all’aumento del livello di conoscenza dei clienti in merito ai prodotti e al processo di vendita, le aziende devono essere in grado di rispondere alle sempre più variegate richieste dei clienti che chiedono metodi di vendita e consegna sempre più flessibili e adatti alle loro specifiche esigenze come il “click-and-collect”, “order-to-deliver”, “free return in store” ecc. (Partridge, 2012; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

In effetti, si discute molto dell’effettivo ritorno, in termini di vendite e fedeltà dei clienti, degli investimenti che sono necessari per abilitare i vari servizi “cross-channel”. Probabilmente non esiste ancora una risposta univoca in quanto le aziende non sono ancora in grado di quantificare i benefici effettivi di questi scenari.

Tuttavia, è interessante notare che, secondo una recente ricerca di Forrester (2015), il canale online non ha rilevanza soltanto come business autonomo ma anche come “generatore di traffico” verso i negozi fisici: si prevede che il 45% delle vendite nei negozi fisici nel 2020 sarà influenzato dalla strategia omnicanale e dall’uso del sito web da parte delle aziende e che, dal 2015 al 2020 le “web-influenced sales” cresceranno del 9,1% (CAGR).

Di opinione contraria sono altri studi che hanno sollevato una serie di dubbi sull’effettiva redditività della strategia omnichannel: una recente survey di E&Y (2015), mostra che, nonostante ci sia un consenso generale sul fatto che la multicanalità può essere uno dei principali driver di crescita delle aziende in futuro, il 60% dei manager ritiene che l’omnichannel non consenta di aumentare la marginalità, anzi, lo studio evidenzia un rischio di “margin dilution” specialmente nei casi in cui il modello di supply chain adottato non è particolarmente compatibili con gli obiettivi aziendali di “omnicanalità”.

Il profilo del consumatore omnicanale

Un tema molto discusso nell’ambito dell’omnicanalità riguarda le caratteristiche del “consumatore multicanale”. Alcuni studiosi segnalano che il multichannel shopper è un cliente molto interessante per le imprese: innanzitutto perché i volumi dei suoi acquisti sono maggiori rispetto a quelli dei consumatori “monocanale”, inoltre si ritiene che si tratti di un consumatore che inizia ad interagire con l’impresa attraverso un unico canale e, successivamente, si rende conto del maggior valore ottenibile da soluzioni di consumo multicanale (Venkatesan,

Queste considerazioni sono confermate da una ricerca di RSR (2013): secondo le aziende intervistate i clienti “multicanale” sono significativamente più redditizi dei clienti mono-canale, come indicato nel grafico seguente.

**Supply Chain Management e Omnicanalità**

La letteratura concorda nel ritenere fondamentale il ruolo della supply chain, sia come leva per favorire la creazione e l’erogazione di una “seamless experience”, sia come principale ostacolo nel caso in cui quest’ultima non sia sufficientemente integrata o coordinata.

Alcuni autori evidenziano i principali requisiti che la Supply Chain deve avere per abilitare gli scenari cross-channel quali, la capacità di riconoscere il cliente sia sul web sia quando viene accolto nel negozio, la visibilità in tempo reale degli stock disponibili presso i diversi punti vendita, l’aggiornamento in tempo reale dei dati di magazzino, immediatamente dopo la vendita, la gestione della prenotazione da parte del personale di negozio, l’allineamento degli incentivi del personale per transazioni originate online e concluse in-store.

Le tre parole chiave maggiormente ricorrenti sono: visibilità, integrazione e collaborazione. Inoltre, la supply chain deve diventare sempre più capace di anticipare la domanda, elaborando i dati messi a disposizione dagli analytics,
anziché basarsi e organizzarsi sulla base di informazioni che si riferiscono alle vendite “passate” (Zhang, Farris, Irvin, Kushwaha, Steenburgh, & Weitz, 2010).

Secondo una recente ricerca di (RSR, 2013), i processi prioritari che le aziende si stanno preoccupando di integrare per supportare l’omnicanalità sono proprio quelli di supply chain management, quali: la visibilità del magazzino cross-canale, la visibilità degli ordini cross-canale e i processi di Demand Forecasting.

Per quanto riguarda l’impatto della condivisione delle informazioni riguardo la “visibilità online dello stock dei negozi”, uno studio (Gallino & Moreno, 2015) evidenzia come l’implementazione di un programma di “Buy-online, Pick-up in store” sia associata con una riduzione delle vendite online e un aumento delle vendite nei negozi fisici e del traffico di clienti nei negozi fisici. I risultati sono spiegati da due fenomeni simultanei: le vendite aggiuntive generate nei negozi dai clienti che usano la funzionalità “BOPS” (cross-selling effect) e la conversione di “non-clienti” in “clienti fisici” (channel-shift effect).

Nonostante questi “buoni propositi”, alcune ricerche recenti hanno messo in evidenza come le attuali supply chain, nella maggior parte dei casi, non siano ancora ben attrezzate, integrate e coordinate per supportare le sfide richieste dalla multicanalità (Chaturvedi, Martich, Ruwaldi, & Ulker, 2013). Quasi metà delle aziende coinvolte in una recente ricerca di E&Y non ha ancora implementato i meccanismi necessari per gestire gli stock out nei singoli canali (Ernst and Young, 2015). Il punto di vista è condiviso da una ricerca di McKinsey.

[Figura 2 - Gestione dei principali processi omni-channel (RSR, 2013)]

Una delle principali ragioni degli insuccessi citati è proprio la circostanza che molte aziende incominciano il viaggio verso la multicanalità semplicemente aggiungendo il canale di e-commerce online e gestendolo come un semplice “add on” rispetto ai canali esistenti, con il risultato di dover gestire due supply chain completamente separate.

La maggior parte dei retailer, infatti, non si preoccupa di ristrutturare e/o adeguare l’organizzazione al nuovo approccio omnicanale. La gestione separata dei canali e il non allineamento degli obiettivi in termini di Supply Chain crea una serie di costi legati alla mancanza di coordinamento e una serie di problematiche in termini di strategie distributive (Zhang, Farris, Irvin, Kushwaha, Steenburgh, & Weitz, 2010). Inoltre, più del 76% dei retailer non sono in grado di coordinare le leve del marketing in una prospettiva cross-canale e il 74% non coordina le promozioni (Zhang, Farris, Irvin, Kushwaha, Steenburgh, & Weitz, 2010). La ricerca RSR (2013) conferma queste evidenze, indicando nelle “principali sfide” dichiarate dai retailer la difficoltà di “integrare i nuovi processi cross-channel” e l’incapacità di sfruttare le sinergie “cross-channel”.

**Information Systems e Omnicanalità**

La concretizzazione di un approccio omnicanale non può prescindere dall’utilizzo di soluzioni tecnologiche che consentano alle aziende di cogliere le varie opportunità di mercato consolidando i contenuti, i dati e i canali di contatto.
Infatti, la letteratura concorda nel ritenere i sistemi informativi un fattore enabler alla gestione della complessità insita nell’omnichannel commerce.

La complessità è determinata in prima istanza, come precedentemente descritto, dalla tendenza dei clienti a un uso promiscuo dei diversi canali di contatto disponibili per i più diversi e disparati scopi.

Oltre ai numerosi canali, le aziende si trovano a gestire l’eterogeneità e la peculiarità dei processi di business, molte volte specifici per mercato, aree geografica e brand di riferimento. Indispensabile è quindi mantenere un’azione d’insieme e agire con coerenza in tutte le componenti di un sistema così eterogeneo.

In aggiunta, generalmente la crescita del business e delle aziende si accompagna a una esplosione di dati e informazioni relative a prodotti, clienti, mercati che nella prassi aziendale si trovano disperse in diversi sistemi informativi di Business Unit o Divisioni o aziende del Gruppo. Questo compromette la possibilità di effettuare letture e analisi trasversali dei dati e di sincronizzare le attività di marketing e vendita in ottica omnicanale.

È quindi necessario superare questi limiti dando la possibilità di integrare e consolidare i dati provenienti da diverse fonti, canali, Business Unit o funzioni aziendali consentendo una gestione centralizzata dei contenuti aziendali. L’integrazione può essere l’elemento decisivo anche per risolvere le problematiche di Data Governance declinate soprattutto in termini di unicità e consistenza dei dati (relativi ai clienti, ai prodotti, ai magazzini, etc.).

Applicata al cliente, l’integrazione dei dati è fondamentale per la costruzione della c.d. single customer view. Su di essa si fonda la capacità di supportare adeguatamente le esigenze di analisi dei dati che, in ottica omnicanale, sempre più utilizzano dati non derivanti dai sistemi transazionali quindi legati all’evento “vendita” ma rappresentativi della totalità delle occasioni di contatto con il cliente (visite nei punti di vendita, sul sito e-commerce, like sulla pagine Facebook, etc.) (Brynjolfsson et al., 2013). Questo è un presupposto indispensabile anche per abilitare azioni di marketing in real-time o personalizzazioni continue ad esempio relative alla costruzione di offerte, promozioni e azioni di marketing sulla base dei dati raccolti sull’interazione in corso o appena conclusa.

Il coordinamento delle attività è un ulteriore aspetto da cui non si può prescindere per la realizzazione di un approccio omnicanale. La progettazione ed esecuzione di campagne di marketing omnichannel, per esempio, può richiedere il coinvolgimento di molteplici attori interni (appartenenti a dipartimenti o
funzioni aziendali differenti) e/o esterni (agenzie di comunicazione, società di telemarketing, etc.), di conseguenza la gestione dei flussi di attività (c.d. sistemi di workflow) in termini, per esempio, di rispetto delle interdipendenze, di gestione dei livelli autorizzativi e delle responsabilità diventa indispensabile per garantire il successo delle attività di comunicazione e vendita pianificate.

Integrazione e coordinamento dovrebbero essere le caratteristiche principali anche dei sistemi a supporto dei processi aziendali. Ad esempio i moduli di Order Management devono permettere la creazione di una vista aggregata di tutti gli ordini, indipendente dal canale di vendita, e il monitoraggio completo del loro ciclo di vita dall’acquisizione all’evasione. Essi sono, infatti, elementi indispensabili per rispondere alle esigenze dei clienti, che si aspettano un’evasione degli ordini flessibile con tempi di consegna rapidi, varietà di orari e di luoghi (domicilio, pickup point, drive, punto vendita) e modalità di restituzione snelle.

La complessità di una strategia omnicanale dipende anche dal competere nel c.d. mercato globale. Le aziende, infatti, si trovano nella condizione di dover commercializzare prodotti, definire modelli di pricing, studiare piani di comunicazione, pianificare azioni commerciali e promozionali personalizzate per il mercato o area geografica di riferimento. Fondamentale è quindi poter gestire rapidamente le “personalizzazioni” di cataloghi, contenuti e branding per paese, area geografica o mercato, garantendo la coerenza e la condivisione dei contenuti tra i diversi canali di contatto, a esempio i siti web.

Il Customer Journey omnicanale

L’utilizzo della multicanalità per interagire con i propri clienti non è certamente una novità per le imprese. Oggi il dibattito si è spostato dalla valutazione dell’opportunità offerte dai diversi canali per interagire con il cliente (la cosiddetta multicanalità), alla decisione di come questi canali debbano essere integrati tra loro per offrire al cliente un’esperienza omnicanale, ovvero coerente, consistente, integrata indipendentemente dai touch point e dalle tecnologie impiegate dal cliente per interagire con il brand.

L’omnicanalità, quindi, non è più un’opzione per le aziende poiché il cliente si aspetta di poter utilizzare tecnologie diverse (PC, mobile, social media, ecc.) nelle diverse fasi del processo di acquisto e definire così il QUANDO, il COME e il DOVE acquistare un prodotto utilizzando in modo indifferente i diversi canali che l’azienda gli mette a disposizione.

Per avere un’idea della molteplicità di tecnologie e di touch point utilizzabili in un processo di acquisto, si pensi a questo esempio di acquisto multicanale. Una donna, durante una cena con amici, vede la borsa di un’amica e decide di volerne una a tutti i costi. Con il suo smartphone, fa una fotografia dell’oggetto, ricerca online il brand, va sul sito del brand dove sono caricati video che riprendono persone famose che indossano la borsa, spiegazioni su come la borsa viene realizzata, ecc. A questo punto, decisa a voler acquistare il prodotto, la donna si scarica una mobile app che le permette di provare come le starebbe indosso la borsa grazie ad una virtual showroom, di postare le foto del rendering virtuale sulla sua pagina social per raccogliere i feedback degli amici. Successivamente, sempre più convinta di voler procedere con l’acquisto, visita con il suo
smartphone il sito web del brand per personalizzare la borsa con le proprie iniziali e scegliere altri dettagli. Dopo aver configurato il prodotto secondo i suoi gusti, la donna sceglie di acquistare la borsa online e di ritirarla presso un punto vendita. Usando lo store locator, la donna individua il negozio più comodo in cui recarsi, prende un appuntamento con un commesso e si reca nel punto vendita. Una volta entrata nel punto vendita, lo smartphone, utilizzando la near-field communication technology, indica alla donna il commesso incaricato di accoglierla e consegnarle la borsa. Al termine dell’acquisto, la donna condivide la sua esperienza con gli amici e posta la sua esperienza sui social network. Due settimane dopo riceve un invito personale dal commesso che aveva gestito la vendita con un’offerta per acquistare a speciali condizioni una sciarpa della nuova collezione che si abbinava perfettamente alla borsa che la cliente aveva acquisito. E il ciclo riparte.

Di fronte a questa aspettativa di omnicanalità da parte del mercato e di fronte alle crescente possibilità offerte dalle tecnologie, le aziende stanno elaborando risposte diverse. Nell’ambito di questa ricerca, il modello di Omnicanalità su cui le aziende coinvolte sono state intervistate è presentato in Figura 4.

Il modello SDA Bocconi prevede due categorie di canali che il cliente può utilizzare nelle diverse fasi del suo “viaggio”:

- La categoria “offline” che racchiude tutti i canali fisici che l’azienda utilizza per distribuire i suoi prodotti e servizi al cliente finale (DOS – directly operated store, multibrand e department stores, drive, pick-up point, call center, ecc.).
- La categoria “online” che racchiude tutti i canali digitali che l’azienda utilizza per distribuire i suoi prodotti e servizi al cliente finale (sito di e-commerce gestito direttamente dall’azienda, altre piattaforme e-commerce multibrand, mobile app, digital advertising, sistemi di geolocalizzazione dei clienti, social network, ecc.).

---

**Figura 4 - Modello di Omnicanalità (Fonte: SDA Bocconi, 2015)**
Il modello si propone di rappresentare tutto il percorso che il cliente attraversa in fase di ricerca delle informazioni, di acquisto e gestione dei processi after-sales e le possibilità che ha, durante il processo, di spostarsi da un canale all’altro. Le frecce orizzontali rappresentano lo svolgimento da parte del cliente delle diverse fasi del processo d’acquisto nell’ambito di uno stesso canale, viceversa le frecce trasversali rappresentano la possibilità data al cliente di spostarsi da un canale all’altro nell’ambito dello stesso processo d’acquisto. In coerenza con il modello, quanto più un’azienda consente ai propri clienti di scegliere il canale di interazione preferenziale in funzione delle diverse fasi del “Customer Journey”, tanto più l’azienda può essere considerata omnicanale.
I 9 Pillars dell’Omnicanalità

In base a quanto emerge dall’analisi della letteratura e dai nove casi aziendali, redatti in seguito alle interviste effettuate con i manager delle aziende coinvolte nella ricerca, sono stati individuati i “Nove Pillars dell’Omnicanalità”. I nove pillars dell’omnicanalità rappresentano le principali aree che devono essere attentamente presidiate per progettare e implementare un’esperienza omnicanale per il cliente finale e per trasformare l’organizzazione in un’organizzazione “omnicanale”. La trasformazione dell’intera organizzazione verso l’omnicanalità, al di là della semplice ideazione di una “seamless customer experience”, è necessaria sia per garantire il supporto dei processi di front-end da parte di quelli di back-end, sia per essere in grado di sfruttare le sinergie possibili nell’ambito dei vari processi di supply chain e IT ed evitare di incorrere in ostacoli dovuti all’aumento della complessità di gestione o alla duplicazione di asset o di processi.

I nove pillars dell’omnicanalità sono:

- In Store Technologies
- Product Mix & Pricing Policy
- Customer View
- Data analysis
- Social Customer Engagement
- Organizational Model
- KPI & Incentives
- Demand Fulfillment & Delivery
- Reverse Logistics
Il primo pillar “In Store Technologies” riguarda la progettazione dei punti vendita finali, siano essi online o fisici, dove il cliente si reca per iniziare il suo processo d’acquisto. Progettare un punto vendita fisico o virtuale secondo un approccio omnicanale, significa arricchire il punto vendita di tutti quegli elementi che consentono, da un lato, di aprire una finestra al cliente sugli “altri canali aziendali” messi a disposizione, sia di inserire delle funzionalità che permettono di superare alcuni “limiti” del canale in oggetto. Ad esempio, un’applicazione di “Virtual Fitting” su un sito online permette di superare, in parte, l’impossibilità di indossare o toccare un prodotto attraverso un sito e-commerce (touch & feel), così come, al contrario, lo sviluppo di un’applicazione mobile che permette, in un negozio fisico, di acquisire il barcode di un prodotto e cercarlo online, consente di accelerare i processi di ricerca di informazioni e feedback online sul prodotto fisico.

La possibilità di muoversi in modo interscambiabile tra i vari canali d’acquisto presuppone che due delle leve fondamentali del marketing mix, prodotto e prezzo, siano gestite in modo coerente: il secondo pillar “Product Mix & Pricing Policy” riguarda proprio queste scelte. Per evitare una “delusione” del cliente in
merito alla sua esperienza omnicanale e ridurre il rischio aziendale di veicolare messaggi discordanti, deve essere molto chiaro al cliente quali sono i prodotti venduti attraverso quali canali, quali sono i prezzi applicati e, nei casi in cui esista una discriminazione dei prezzi per canale, devono essere evidenti e facilmente comprensibili le motivazioni sottostanti (ad esempio un livello di servizio diverso).

Il terzo pillar “Customer View” riguarda la capacità dell’azienda di avere una vista univoca dei propri clienti, indipendentemente dal canale che questi ultimi utilizzano per effettuare la ricerca di informazioni o l’acquisto finale: la costituzione di CRM unici, l’uniformità nei processi di raccolta ed elaborazione dati e l’armonizzazione dei sistemi informativi sono fondamentali per la creazione di una “single customer view”.

Il quarto pillar “Data analysis”, legato al terzo, riguarda le capacità di acquisizione ed elaborazione dei dati cross-channel, la capacità di tracciare e consolidare sia le interazioni “dichiarate” che quelle “in incognito”, assumendo una duplice prospettiva: “real time” per la definizione e il lancio di eventi personalizzati (resi possibili, ad esempio, dalle app di geolocalizzazione, e di medio-lungo periodo per le analisi strategiche).

Il quinto pillar “Social Customer Engagement” riguarda la gestione dei processi di coinvolgimento del cliente attraverso i diversi social network su cui l’azienda e i suoi clienti sono presenti e le app che possono essere utilizzate nei punti vendita per completare l’esperienza “fisica” con quella “digitale”. Il quinto pillar, come il primo, permette di “connettere” i canali fisici e virtuali in modo da garantire la creazione di una “seamless customer experience”.

Il sesto pillar “Organizational Model” riguarda la definizione e la creazione di un modello organizzativo che sia di supporto al processo di trasformazione “Omnicanale”: l’attenzione agli aspetti di governance, di gestione del cambiamento, di integrazione di profili e competenze diverse, nonché la creazione di responsabilità “Omnicanale” sia nelle funzioni di front-end (Vendite, Marketing) che di back-end (Supply Chain, IT) sono alcuni degli elementi fondamentali da affrontare per definire un modello organizzativo coerente con gli obiettivi strategici.

Il settimo pillars “KPI & Incentives” riguarda la necessità di rivedere i sistemi di misurazione, i principali key performance indicators e i relativi sistemi di incentivi in un’ottica omnicanale. E’ necessario, infatti, studiare e mettere a punto dei sistemi di misurazione trasversali che possano favorire il supporto alla strategia omnicanale all’interno dell’organizzazione ed evitare l’insorgere di potenziali
conflikli tra canali o il rischio che gli obiettivi “cross-canale” siano percepiti secondari rispetto a quelli specifici di ciascun singolo canale.

L’ottavo pillar “Demand Fulfillment & Delivery” riguarda i processi di evasione degli ordini e di consegna. Come anticipato, in un’ottica omnicanal, è necessario studiare e implementare dei processi di supply chain che siano in grado di abilitare il cambiamento aziendale e non, al contrario, rischiare di ostacolarlo. Un’azienda omnicanal ha bisogno di processi di supply chain management che siano sempre più veloci, flessibili e reattivi ma, comunque, economicamente sostenibili. Il livello di servizio non è più un semplice indicatore logistico ma fa parte del sistema di offerta al cliente così come la capacità dell’azienda di implementare processi di consegna cross-canale, quali, ad esempio, il click & collect.

Infine, il nono pillar riguarda la “Reverse Logistics”: per un’azienda omnicanal la reverse logistics è uno dei processi fondamentali da presidiare, incide direttamente sulla propensione dei clienti ad effettuare un nuovo acquisto e deve essere trattata come una vera e propria “arma competitiva” e non più come un semplice processo di after-sales. Le parole d’ordine, anche in questo caso, sono integrazione e flessibilità: l’azienda deve cercare di essere capace di garantire dei processi di reverse logistics cross-canale, indipendenti dal canale utilizzato dal cliente per l’acquisto, garantendone tuttavia la sostenibilità economica. Segue una descrizione di ciascun pillar, delle principali scelte strategiche da tenere in considerazione e degli approcci seguiti nella gestione del tema di riferimento da alcune delle aziende intervistate.

In Store Technologies

I retailer tradizionali che adottano un approccio multicanale sono costretti a ripensare integralmente il ruolo del punto vendita fisico. Infatti nella strategia multicanale, il negozio rimane certamente un importante canale di vendita, ma deve essere valorizzato e utilizzato per le caratteristiche che lo differenziano dai canali digitali: l’ambiente fisico, la presenza di assistenti alla vendita, la possibilità di esporre e far provare al cliente prodotti e servizi. Caratteristiche che rendono il punto vendita tradizionale il canale che più di ogni altro consente di far vivere al cliente la brand experience. Accanto a queste caratteristiche differenzianti che i retailer tradizionali possono sfruttare per influenzare la customer experience del cliente, non bisogna dimenticare che il cliente digitale ha aspettative e bisogni

1 Secondo i dati pubblicati nella ricerca “Global PwC 2015 Total Retail Survey”, il negozio resta ancora il principale canale di acquisto utilizzato dai consumatori.
estremamente diversi da quelli di un cliente tradizionale. Probabilmente il cliente digitale si reca in un punto vendita avendo già raccolto informazioni approfondite sul prodotto/servizio, dopo aver confrontato i prezzi di diversi retailer online e offline, dopo aver letto forum di discussione in cui si confronta la qualità dei prodotti di diversi brand, ecc. Tutto questo si traduce nel fatto che il cliente digitale si reca in un punto vendita probabilmente con minore frequenza di quanto accadeva una volta e con finalità diverse: non più per cercare un prodotto/servizio, ma per vedere e/o provare il prodotto/servizio che gli interessa e infine per acquistarlo online (showrooming) o nel punto vendita (reverse showrooming o webrooming) in funzione della convenienza di prezzo e della disponibilità.

Il punto vendita ha quindi oggi un duplice ruolo, “centro logistico” e “centro esperienziale” e il suo ruolo è diverso in funzione delle esigenze che il cliente può avere di volta in volta. Per costruire questo duplice ruolo, le tecnologie digitali offrono molteplici possibilità ai retailer che, come emerge dalla ricerca, stanno realizzando diverse sperimentazioni per individuare quelle più efficaci per offrire al cliente un’esperienza omnicanale.

Qui di seguito sono elencate le più diffuse tecnologie digitali da utilizzare nei punti vendita per integrare online e offline experience.

Se l’obiettivo del retailer è quello di essere un punto di esposizione e di acquisto/ritiro dei prodotti (ruolo di “centro logistico”), le tecnologie più utili da implementare nel punto vendita sono:

1) **Store locator e stock visibility.** Implementate congiuntamente queste funzionalità consentono di offrire al cliente che abbia già le idee chiare su ciò che desidera un reale valore. Infatti, esse consentono di individuare il punto vendita più vicino che ha la disponibilità del prodotto, quindi rendendo il processo di acquisto massimamente efficiente. La loro implementazione congiunta, tuttavia, non è banale visto che richiede di mettere in linea e tenere costantemente aggiornato lo stock disponibile nei diversi punti vendita.

2) **Personal Digital Assistant e Mobile POS** che permettono al personale di vendita di assistere meglio il cliente offrendogli la possibilità di ordinare prodotti out of stock, di verificare la disponibilità presso altri punti vendita vicini. Inoltre, il personale di vendita, grazie al supporto tecnologico, è in condizione di conoscere l’intero assortimento del brand e quindi di assistere il cliente nella finalizzazione dell’acquisto, sia che si tratti di un prodotto online che offline.
OVS utilizza le tecnologie per realizzare la convergenza tra mondo fisico e virtuale e migliorare la customer experience del cliente. Il filo conduttore dell’intera customer experience è la App che permette di navigare nel catalogo prodotti e acquistarli, creare wish list, ricevere informazioni sui prodotti tramite lettura del bar code, individuare il negozio più vicino, essere sempre aggiornati su news ed eventi, condividere gli articoli preferiti con amici e familiari su Facebook, Twitter o via e-mail, ricevere avvisi istantanei (notifiche push) sulle offerte e gli eventi in corso.

La App permette inoltre di fruire di servizi come “cerca una taglia”: quando in un negozio non è disponibile un determinato modello, taglia o colore, semplicemente fotografiando il barcode, il cliente può acquistare il prodotto desiderato online, o cercare il negozio più vicino in cui è disponibile. Questo è un servizio al cliente ma anche un’opportunità per aumentare il numero di vendite e ridurre gli impatti negativi di possibili stock-out. Questo servizio assume un’importanza considerevole soprattutto se si considera che, secondo dati interni, il 30% dei clienti non conclude un acquisto perché non è disponibile un determinato prodotto in negozio. Oggi attraverso l’App è anche possibile utilizzare la tecnologia POWA Tag per effettuare i pagamenti online. PowaTag è un nuovo servizio che consente di concludere i propri acquisti tramite smartphone (utilizzando lo “scan to buy”) direttamente in negozio, sulle piattaforme online o attraverso la pubblicità su giornali, radio e tv tramite scansione del QR code del prodotto.

In aggiunta l’App si integra con i dispositivi presenti nel punto di vendita come il “magic fitting room”, il quale permette di avere una visione a 360 gradi di sé stessi con il capo indossato, scattare foto ed eventualmente condividerle sui canali social.

All’interno dei punti di vendita sono disponibili anche dei chioschi interattivi, che assistono il cliente nella sua esperienza in negozio offrendo alcune delle funzionalità disponibili sulla App (ricerca di disponibilità in altri negozi, acquisto via e-commerce ecc.).

Infine è stato introdotto un servizio di proximity marketing chiamato OVS Connection Message. Grazie a questo servizio, i clienti che si trovano in un raggio di 200 metri da un negozio OVS (per ora solo nell’area di Milano) ricevono un invito sul loro smartphone a entrare nel punto di vendita con indicazione di tutte le novità e promozioni a loro dedicate disponibili all’interno.

Grazie poi alla radio in-store e alle antenne iBeacon i clienti sono seguiti nella loro shopping experience attraverso notifiche push che riguardano prodotti, prezzi e promozioni in funzione delle aree del negozio in cui si trovano. Infine, possono utilizzare alle casse dei coupon digitali personalizzati, semplicemente facendo passare il proprio smartphone sul lettore di bar code.

3) Chioschi. Sono utili per consentire di accedere in modalità self-service e personalizzata alle informazioni sui prodotti (informazioni tecniche, promozioni, disponibilità, suggerimenti, review, ecc.) senza ricorrere all’aiuto del personale di vendita. Attraverso i chioschi, il cliente può acquistare un prodotto offline o online e chiederne la consegna a casa.
Se l’obiettivo del retailer è quello di essere un punto di creazione e consolidamento della customer experience (ruolo di “centro emozionale”), le tecnologie più utili da implementare nel punto vendita sono:

1) QR code. Attraverso la scansione dei codici QR che viene fatta utilizzando lo smartphone, il cliente può accedere ad una molteplicità di informazioni approfondite sul prodotto (es. Guida all’utilizzo, informazioni su come il prodotto è stato realizzato, video dimostrativi, abbinamenti consigliati, ecc.), può ricevere un codice sconto, procedere con l’ordine o con l’acquisto.

2) Vetrine interattive. Si tratta di schermi touch che consentono al cliente di esplorare l’intero assortimento del brand, indipendentemente dallo spazio espositivo. Le vetrine vengono utilizzate in modalità self service dal cliente che può ottenere informazioni dettagliate sul prodotto, conoscere la disponibilità e prenotarne una prova prima dell’eventuale acquisto.

3) Virtual fitting rooms. Sono camerini dotati di schermi digitali e tecnologia di realtà aumentata che consentono di indossare virtualmente diversi capi di abbigliamento e di chiedere al personale di vendita di provare solo quelli che hanno superato la prova virtuale. I camerini virtuali consentono inoltre di condividere attraverso i principali social il fitting del prodotto per chiedere ai propri amici un riscontro del tipo “mi piace”.

4) Digital Signage. Sono applicazioni su video disponibili in multischermo e su supporti elettronici di diverse dimensioni attraverso i quali comunicare un palinsesto di contenuti personalizzabile e modificabile in base al tipo di negozio, periodo della giornata e obiettivi del brand.

5) Location-based services e Beacon Technologies. Servizi erogati sfruttando la prossimità del cliente. Grazie alle app installate sugli smartphone dei clienti e alle tecnologie Beacon, è possibile per i retailer inviare tramite bluetooth dei messaggi personalizzati ai clienti che passino in prossimità dei beacon. Queste tecnologie vengono utilizzate per comunicare con il cliente inviandogli messaggi personalizzati di benvenuto o per riservargli promozioni speciali. Questo tipo di tecnologia è finalizzata a favorire l’acquisto d’impulso. Tra le tecnologie che sfruttano la prossimità fisica del cliente è utile menzionare anche il GPS, impiegato per veicolare messaggi personalizzati sulle app dei clienti che passino davanti alla vetrina del punto vendita.

6) Clienteling technologies. La possibilità per il personale di vendita di assistere il cliente in modo personalizzato grazie all’accesso, tramite mobile e in tempo reale, ad un sistema di CRM che integra e consolida tutti i dati relativi alle interazioni avute con il cliente su canali fisici e digitali (informazioni anagrafiche, acquisti precedenti, rating di prodotti, wish list, ecc.). Queste
tecnologie consentono di offrire al cliente informazioni e promozioni personalizzate in modo simile a quanto avviene sul web.

La maggior parte delle tecnologie qui elencate (Store locator e stock visibility, QR Code, Vetrine, Beacon, LBS) per essere utilizzate richiedono che sul dispositivo del cliente sia installata la App del brand. Questa permette al cliente di fruire di servizi addizionali e consente all’azienda di catturare dati importanti relativi al comportamento del cliente nel punto vendita (prodotti di interesse, percorso di visita, promozioni accettate, ecc.) analogamente a quanto fa nel mondo digitale.

Le tecnologie stanno diventando un elemento di vendita sempre più importante anche nel punto di vendita per due motivi: da un lato perché supportano e semplificano le attività degli addetti alle vendite dall’altro perché rendono i clienti più autonomi e quindi velocizzano il processo di acquisto.

La App è uno degli strumenti principali che permettono di integrare interazione online e presenza fisica nel punto di vendita. La App, insieme al QR code presente sulle etichette di ogni prodotto, permette di accedere alle schede prodotto e di fare la comparazione tra diversi prodotti. Queste stesse funzionalità sono fruibili anche dagli addetti alle vendite tramite il loro tablet: questo consente di svolgere al meglio il ruolo di supporto e consulenza all’acquisto richiesto dai clienti e di rispondere a domande riguardanti prodotti anche non presenti nel punto vendita ma disponibili online o in altri punti vendita. Gli addetti alle vendite, tramite tablet, possono gestire tutto il processo di vendita e interagire con le carte fedeltà. In un prossimo futuro potranno anche, in caso di rotture di stock, procedere all’ordine del prodotto richiesto sul sito di e-commerce o presso un altro punto vendita, pianificando la consegna presso il punto di vendita più comodo per il cliente. Tramite App e sito web è anche possibile fruire del servizio “prenota l’esperta” che permette di assicurarsi la consulenza di un addetto alle vendite quando ci si reca nel punto vendita.

Al fine di velocizzare il processo d’acquisto, nei punti vendita Mediamarket sono disponibili dei chioschi interattivi, che assistono il cliente nella sua esperienza in negozio offrendo alcune delle funzionalità disponibili via App (consultazione schede tecniche, acquisto online, ecc.).

Il punto di vendita si sta inoltre dotando di tutte le tecnologie necessarie per raccogliere informazioni sul comportamento dei clienti all’interno del punto di vendita. La sfida è quella di capire cosa succede in negozio con la stessa precisione di quanto avviene online per aiutare il cliente nella scelta del prodotto giusto. Per far questo serve un mix di sensori e di tecnologie digitali e analogiche come floor strip, beacon, QR code, ultrasuoni e NFC.

I punti di vendita sono anche uno strumento importante di comunicazione istituzionale e locale mediante le c.d. vetrine digitali: 14 canali che possono veicolare messaggi promozionali. Questa forma di advertising si affianca a quella più tradizionale fatta di volantini, pagine di giornale e due o tre campagne televisive all’anno.

Caso Mediamarket
La sfida futura è proprio in questo: integrare i dati relativi al comportamento del cliente online e offline per derivarne una reale vista unica del cliente lungo l’intero customer journey.

**Product mix & Pricing Policy**

Le scelte relative alla gestione dell’assortimento prodotti, all’allineamento dei prezzi e al coordinamento delle promozioni cross-canale sono fondamentali nella definizione della strategia “omnichannel” che l’azienda decide di attuare.

Dalla ricerca effettuata, non emergono scelte univoche su questi temi ma approcci piuttosto differenziati da parte delle aziende.

Per quanto riguarda l’assortimento dei prodotti, le scelte principali riguardano:

- la standardizzazione del catalogo prodotti e la disponibilità del catalogo completo in tutti i canali utilizzati dall’azienda;
- la selezione di un determinato numero o tipo di referenze per singolo canale;
- la definizione e il lancio di prodotti “esclusivi” per singolo canale.

Nel primo caso, la principale leva utilizzata dalle aziende risulta essere l’ampiezza dell’assortimento: online, per definizione, non esistono “limiti fisici” per l’esposizione dei prodotti e possono essere, quindi, proposti tutti i prodotti dell’azienda, indipendentemente dal canale o dal paese di riferimento. In un negozio, per quanto grande sia, è possibile proporre un numero di articoli limitato e le considerazioni di redditività sugli spazi di vendita, che spesso sono costosissimi, guidano di norma la selezione verso i prodotti più popolari, le cosiddette “hit”. Il mondo digitale, invece, permette di gestire la “Long Tail”. Secondo la teoria della Long Tail (Anderson, 2007), sul web la somma delle vendite delle referenze meno popolari è superiore al volume delle vendite dei best sellers.

Per alcuni prodotti, esiste una domanda sommersa relativa ad articoli che non compaiono in nessuna delle classifiche di gradimento: più della metà delle vendite di Amazon provengono da titoli che non fanno parte di questa lista, una miriade di libri, nessuno dei quali è un best seller, che incontrano l’interesse di un buon numero di clienti se sono resi accessibili al pubblico. Tramite un oculato uso dei prodotti più popolari e un sofisticato uso delle raccomandazioni è possibile attrarre il consumatore e poi guidarlo dalla “testa” della domanda lungo la “coda” dei prodotti che hanno meno domanda.
La teoria della Long Tail potrebbe spingere molte aziende a riconsiderare le strategie e le modalità di gestione dell’assortimento online: per questi prodotti il retailer potrebbe limitarsi a prendere l’ordine e a smistarlo, gestendo l’interfaccia con il cliente ma non l’evasione dell’ordine, che sarebbe assegnata direttamente al fornitore.

Tuttavia, pur non essendoci limiti fisici all’esposizione online dei prodotti e nonostante i vantaggi derivanti dalla gestione della Long Tail, vi sono alcune aziende che fanno scelte diverse e, in particolare, decidono di offrire online solo una selezione dei prodotti normalmente disponibili nei loro negozi fisici. Le ragioni possono essere varie: contenere i costi di fotografia per la gestione delle schede prodotto virtuali, avere un catalogo online semplice, con pochi prodotti facilmente comunicabili o, più in generale, ridurre la complessità di gestione, anche in termini di processi di back-office.

La terza scelta, invece, riguarda le aziende che scelgono di disegnare e lanciare determinati prodotti solo sul canale online, attraverso delle collezioni dedicate oppure di arricchire ulteriormente l’offerta del canale e-commerce, dando al cliente la possibilità di personalizzare il prodotto.

La funzionalità di “personalizzazione del prodotto” non è necessariamente una prerogativa del canale online, tuttavia i canali digitali sono strutturalmente più predisposti a sostenere processi di differenziazione interattiva dell’offerta: molte aziende, infatti, stanno scegliendo di dare questa possibilità ai propri clienti principalmente attraverso il web. La possibilità di interazione diretta con la domanda e la disponibilità di sistemi di produzione flessibile consentono alle imprese di offrire, sfruttando canali diretti, prodotti unici ai propri clienti; circostanza che sposta ulteriormente il confine della competizione sul terreno dell’acquisizione e della modellizzazione delle preferenze del consumatore.

La gestione di prodotti personalizzabili presenta, inoltre, delle sfide operative importanti perché richiede una supply chain tagliata su misura: questi prodotti devono essere pronti in pochi giorni e richiedono lotti di produzione piccoli e
spedizioni direttamente al consumatore; esigenze che non si prestano facilmente a sinergie con il resto del business che osserva il ciclo di produzione stagionale e viene tipicamente movimentato in containers o comunque in grossi quantitativi.

Per quanto riguarda le scelte di pricing, le alternative possibili ruotano interno alla scelta di mantenere uniforme il prezzo attraverso tutti i canali, oppure se supportare azioni di discriminazione dei prezzi, in base alle differenze esistenti nei livelli di servizio e di qualità dell’informazione tra vari canali. Sebbene non vi sia una risposta univoca, è possibile cogliere alcune importanti implicazioni per il management della multicanalità. La diffusione degli ambienti digitali ha consentito di porre il consumatore nella condizione di ottenere una quantità di informazioni superiore, aumentando l’elasticità al prezzo per prodotti differenziati e riducendola per quelli indifferenziati. In alcuni casi è stata dimostrata una concreta riduzione della sensibilità del consumatore online al prezzo, correlando tale circostanza alla maggiore quantità e qualità dell’informazione disponibile.

Sintetizzando, l’uniformità dei prezzi appare un obiettivo complesso da realizzare nella prospettiva della domanda. Tuttavia una loro articolazione può essere giustificata agli occhi del consumatore da coerenti differenziali nel livello di servizio distributivo e informativo.

Il discorso è analogo per quanto riguarda il coordinamento e l’integrazione delle promozioni lanciate all’interno dei vari canali: alcune aziende stanno cercando di coordinare la gestione delle promozioni in un’ottica cross-canale mentre altre sostengono l’indipendenza delle promozioni lanciate sui canali “fisici”, legate ai singoli negozi/ territori e iniziative di trade marketing, dalle promozioni “native digitali” quali il “Black Friday” o il “Cyber Monday”.

La realizzazione di simili obiettivi in termini di product, pricing e promotion richiede, però, un consistente sforzo organizzativo, finalizzato a ottenere un coordinamento tra le strategie del produttore e quelle di tutti i partner coinvolti nella struttura del canale, sia in caso di scelte convergenti che divergenti. È’ del tutto evidente che il successo delle politiche multicanale dipenda proprio dalla capacità di raggiungere elevati livelli di coordinamento organizzativo tra i canali.
Customer View

Il successo di una strategia omnicanalare è determinato in prima battuta dall’incremento del livello di soddisfazione e quindi fedeltà dei propri clienti e in seconda istanza dalla capacità di saper raggiungere e “catturare” nuovi clienti.

Da questa considerazione deriva che condizione sine qua non nell’attuazione di una strategia omnicanalare è la conoscenza dei propri clienti, dei loro comportamenti, dei loro bisogni o preferenze trasversalmente ai canali utilizzati.

La costruzione di una “single customer view” rappresenta quindi uno dei pilastri fondanti dell’impresa omnicanalare.

Ogni canale e ogni occasione di contatto può essere un’opportunità per raccogliere dati sui propri clienti. Ogni dato acquisito può essere prezioso per affinare strategie di marketing, per migliorare i processi di interazione con il cliente, ecc. La gestione integrata dei dati sui clienti abilita a successive analisi mediante strumenti sempre più sofisticati di Business Intelligence che supportano l’azienda nell’estrarre conoscenza dai c.d. Big Data. Ciò infatti consente il raccordo tra informazioni provenienti da fonti differenti, fornendo una vista unica e più ricca dei bisogni del cliente. Ogni nuova modalità di contatto va integrata con le esistenti con l’obiettivo comune di costruire una “conoscenza profonda” dei clienti per interagire al meglio con l’utenza, valutare la customer experience, costruire un rapporto fidelizzato e personale.

Tutte le aziende indagate in questo studio hanno manifestato piena consapevolezza della necessità di costruire una vista cliente trasversale ai canali, alle business Unit e ai brand. Molte di esse, infatti, hanno già fatto molti investimenti in questa direzione e la “single customer view” è ormai una realtà, in altre realtà invece si sta ancora lavorando.

La sfida in molti casi risiede nel superare le barriere culturali, organizzative e tecnologiche oggi esistenti e realizzare l’integrazione tra strutture organizzative.

Uno degli elementi fondamentali della strategia di Telecom Italia per l’omnicanalità è la creazione di un CRM unico che permetterà di superare l’attuale dicotomia tra il sistema CRM del fisso e quello del mobile e di implementare processi diversi da quelli attuali, integrati e convergenti. Attraverso il nuovo sistema, sarà possibile gestire in maniera univoca le anagrafiche clienti, oggi il cliente è identificato a sistema tramite il suo “numero di telefono”, caratteristica peculiare di tutte le aziende di telecomunicazioni.

Caso Telecom Italia
processi aziendali, soluzioni software e basi di dati. Troppo spesso la gestione della relazione con il cliente è gestita da unità organizzative e da team distinti, molto spesso messi in concorrenza tra loro e si fonda sulla sommatoria di strumenti tra loro scollegati, tutto questo genera nei clienti una percezione di incoerenza e inaffidabilità che mina alla radice il processo di costruzione della customer trust.

Le aziende hanno già incontrato queste problematiche nell’implementazione dei sistemi di Customer Relationship Management che oggi rappresentano in molte realtà i sistemi da cui partire o integrare per realizzare il c.d. Omnichannel Customer Management che passa attraverso l’analisi della domanda mediante metodi qualitativi e quantitativi per comprendere l’utilità associata dai clienti ai canali di contatto e le modalità di utilizzo e l’armonizzazione dei sistemi informativi per l’analisi integrata di tutti i dati disponibili sui clienti e per la rilevazione dei comportamenti dei clienti in maniera trasversale, comprendendone i fenomeni di correlazione ed interazione.

La costruzione della c.d. single customer view è stato il progetto che nel 2012 ha avviato il processo di profonda trasformazione di RCS MediaGroup in ottica multicanale. Con il progetto si è creata una vista integrata del cliente e di conseguenza un unico database contenente i clienti di tutti i brand e canali (abbonati edizione cartacea e digital edition, utenti registrati sui siti di e-commerce, ecc.). Questo ha permesso anche di avviare una riflessione e revisione dei processi di gestione dei clienti secondo logiche pure di customer management e iniziare a utilizzare strumenti di Campaign Management che potenzialmente potessero operare trasversalmente a tutti i brand, che oggi sono di responsabilità di Business Unit distinte.

Il mondo dell’audience digitale del Gruppo RCS è rappresentato anche, e forse in maggior parte, da utenti anonimi che navigano attraverso i siti del gruppo e non sono associabili a nessun profilo anagrafico o sociodemografico.

Per poter analizzare il comportamento anche di questi clienti è stata realizzata una piattaforma di Data Management che permettesse, attraverso l’utilizzo di cookies, di raccogliere informazioni sul comportamento dei lettori e avere la possibilità, anche se per un tempo limitato vista la durata dei cookies, di essere propositivi attraverso azioni push. Permette, inoltre, laddove consentita la sincronizzazione dei dati off ed online e una conoscenza del lettore molto più ampia di quella possibile fino ad oggi.

Caso RCS MediaGroup
Il continuo aumento dei volumi e delle tipologie di dati di cui le aziende possono (potenzialmente) disporre è un dato di fatto. Il processo di digitalizzazione dei processi di interazione e relazione con i clienti e in generale con il contesto esterno porta all’inevitabile generazione di moli di dati sempre crescenti.

Il valore aziendale dello sfruttamento di un tale potenziale informativo non è quantificabile ma non è sicuramente in discussione.

L’adozione di una prospettiva di analisi cross-channel richiede infatti la raccolta di un numero sempre maggiore di dati che permette di tracciare ogni interazione "dichiarata" (perché si dichiara la propria identità, per esempio quando si accede al sito di e-commerce) o "in incognito" (per esempio quando si visita senza fare acquisti un punto di vendita o si acquista senza usare la fidelity card). Le analisi sono condotte non solo in ottica di medio-lungo periodo, ma anche per poter reagire quasi in real-time a determinati eventi “personalizzare” la relazione con i propri clienti.

Ciò nonostante, in molte aziende questa attività è svolta in modo abbastanza tradizionale, utilizzando principalmente dati aziendali interni e limitando l’analisi a attività di clustering finalizzate alla pianificazione di campagne promozionali.

La motivazione risiede principalmente nella difficoltà a reperire dati da molteplici fonti e ricondurre questi dati a una persona fisica (conosciuta o sconosciuta) in modo univoco. Ad esempio sapere che un cliente è entrato in un punto vendita o ha navigato nel sito, anche quando non fa acquisti, non è cosa banale. Molto spesso il riconoscimento di un cliente avviene mediante la propria carta fedeltà o attraverso l’inserimento delle proprie credenziali, un atto quindi consapevole e voluto. Fondamentale però in fase di analisi è poter disporre di tutte le azioni che il cliente ha svolto. Molte aziende stanno lavorando proprio su questi fronti.

Oggi i dati raccolti attraverso le carte fedeltà, le App scaricate sui device e attraverso gli acquisti realizzati online e offline sono raccolti e organizzati all’interno di un sistema di datawarehousing. Questo permette di poter analizzare il comportamento dei clienti possessori della OVS Card indipendentemente dal canale utilizzato. Per questa tipologia di clienti, attraverso l’App, sarà a tendere possibile raccogliere sempre più dati sul loro comportamento (visite presso un punto vendita, navigazione su web, etc.) anche non finalizzati all’acquisto.

Caso OVS
La disponibilità di una maggior quantità di dati abilita ad analisi più sofisticate ma non è condizione sufficiente. Altrettanto importante è dotarsi delle opportune tecnologie e soprattutto delle necessarie competenze di analisi e interpretazione dei cosiddetti big data. Se da un lato quindi è fondamentale disporre degli strumenti di business intelligence e analytics e delle recenti tecnologie (appliances, cloud services, Hadoop/MapReduce tools, ecc.) che riducono i tempi di elaborazione dei dati; dall’altro lato è necessario avere persone che sappiano utilizzare queste tecnologie per seguire nuovi percorsi di analisi dei dati sempre più sofisticati e meno “ingabbiati” in schemi tradizionali e strutturati.

Social Customer Engagement

Nell’attuazione di una strategia omnicanale, per l’azienda si moltiplicano i punti di contatto con il cliente e con essi le occasioni di influenzare il “customer engagement”, ovvero il grado di coinvolgimento del cliente nei confronti di un
brand. Coinvolgimento che, se costruito positivamente, risulta essere una delle determinanti fondamentali della customer loyalty e della brand equity. Tra i molteplici punti di contatto con il cliente, quello su cui le aziende si stanno interrogando di più ai fini del customer engagement è il canale social, sia perché è qui che i clienti spendono una porzione considerevole del loro tempo online, sia perché si tratta di un canale di comunicazione a doppia via che consente di creare un rapporto diretto con il cliente, di ascoltarne le esigenze fino a renderlo parte attiva e integrante dell’azienda, delle sue idee e dei suoi valori.

I social media vengono utilizzati dai brand in ottica multicanale con diverse finalità:

A. **Customer insight**: comprendere i bisogni del cliente leggendo i feedback e le recensioni su prodotti e servizi da lui acquistati;

B. **Co-creazione**: collaborare con i clienti per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, per proporre nuovi concept, per chiedere i loro suggerimenti migliorativi o per chiedere di votare le caratteristiche dei nuovi prodotti in fase di sviluppo;

C. **Social marketing**: rendere il cliente testimonial di campagne pubblicitarie, diffondendo in modo virale gli spot da lui stesso girati nel suo network di conoscenze;

D. **Customer service**: utilizzare il canale social per fornire supporto immediato al cliente in caso di problemi. Il supporto può essere fornito dall’azienda o da altri clienti utilizzatori del prodotto che possono fornire consigli e suggerimenti su come risolvere il problema.

E. **Social gaming**: coinvolgere il cliente in giochi, concorsi, attività esperienziali al termine delle quali vengono assegnati ai vincitori premi sotto forma di sconti, servizi esclusivi, regali, ecc.

F. **Canale di vendita/di promozione**: le aziende utilizzando i social per testare la reazione del mercato a nuovi prodotti, per lanciare promozioni o semplicemente come canale di vendita addizionale.

È stata implementata una piattaforma di gaming che permette ai clienti possessori di una fidelity card di accumulare punti partecipando a delle “missioni” che possono essere le più diverse: dal seguire un link inserito in una newsletter, a rispondere ai quesiti posti da altri clienti, al partecipare al blog, ecc. Questa iniziativa denominata Hi-FRIENDS rappresenta “il nuovo Club Digitale che ti premia con tantissimi buoni acquisto”. In particolare il partecipare a queste missioni permette di accumulare Play Credit, che uniti ai Credit - guadagnati con gli acquisti - e agli Extra Credit – raccolti aderendo a specifiche offerte e promozioni presenti su Volantini e Newsletter – permettono di ricevere Buoni Acquisto.

**Caso Mediamarket**
A fronte di una serie indiscussa di potenzialità e benefici offerti dai social media in una strategia omnichannel, le aziende sono consapevoli anche del costo organizzativo che il presidio di questi canali comporta. Infatti, il dialogo diretto con i clienti richiede la creazione di strutture organizzative dedicate da un lato ad alimentare i social con contenuti sempre aggiornati, innovativi e interessanti, dall’altro ad ascoltare la voce dei clienti che può avere la forma di richieste di supporto, indicazioni su come migliorare i prodotti, feedback sugli acquisti. Tutti questi input devono essere accuratamente gestiti affinché delle occasioni di “engagement” del cliente non si trasformino in pericolosi boomerang per l’azienda.

Organizational Model

Per molte aziende la scelta di spingere l’acceleratore verso una strategia Multichannel è stata più semplice della decisione relativa alla tipologia di organizzazione da adottare per far fronte a questa nuova sfida. Infatti le strade intraprese dalle aziende multicanale in termini di organizzazione sono state differenti. Alcune hanno puntato alla creazione di una struttura dedicata governata da un CDO (Chief Digital Officer) con pieni poteri in materia di sviluppo del business, altre invece hanno identificato figure dedicate allo sviluppo dei progetti di multicanalità ma all’interno delle responsabilità e dei processi già esistenti.
La maggior parte delle aziende intervistate hanno perseguito il primo approccio, spesso acquisendo CDO da strutture fully e-commerce, a cui hanno affidato lo sviluppo dei canali online dedicando agli stessi strutture più o meno robuste. Le motivazioni sottostanti a tale scelta sono sostanzialmente due: da un lato la ricerca di estrema velocità e agilità nella definizione e nell’implementazione della strategia multicanale che spesso è rallentata da processi troppo strutturati, dall’altro la consapevolezza che spesso i profili ed il know-how necessari per attivare processi innovativi raramente si riescono a trovare all’interno di strutture organizzative consolidate. Quando si ricerca un forte cambiamento legato ai processi e al modo di fare business, e la multicanalità spinge l’azienda ad un cambiamento radicale, si ricercano organizzazioni e profili dedicati.

I casi analizzati però evidenziano che le responsabilità dei CDO sono tendenzialmente rivolte alle attività di e-commerce, a cui hanno affidato lo sviluppo dei canali online dedicando agli stessi strutture più o meno robuste. Le motivazioni sottostanti a tale scelta sono sostanzialmente due: da un lato la ricerca di estrema velocità e agilità nella definizione e nell’implementazione della strategia multicanale che spesso è rallentata da processi troppo strutturati, dall’altro la consapevolezza che spesso i profili ed il know-how necessari per attivare processi innovativi raramente si riescono a trovare all’interno di strutture organizzative consolidate. Quando si ricerca un forte cambiamento legato ai processi e al modo di fare business, e la multicanalità spinge l’azienda ad un cambiamento radicale, si ricercano organizzazioni e profili dedicati.

I casi analizzati però evidenziano che le responsabilità dei CDO sono tendenzialmente rivolte alle attività di e-commerce, e quindi per definizione non multicanali, e si focalizzano molto su aspetti di execution e molto meno su aspetti strategici e di governance.

Si focalizzano su aspetti di e-commerce, di online marketing, di presidio dei canali digitali e delle loro performance di penetrazione. Meno attenzione è posta invece su aspetti di governance come possono essere la gestione del cambiamento, il product management, la costruzione degli standard, il project management delle iniziative multicanale, la user experience, ecc.

La struttura che in OVS si occupa dei canali digitali è l’unità “E-commerce, CRM, Web & Partnership” che riporta direttamente all’Amministratore Delegato.

La parte E-commerce è responsabile delle vendite del canale online. Esso è ad oggi paragonabile a tutti gli effetti a un negozio di fascia alta sia in termini di processi di gestione sia di fatturato generato. La parte CRM si occupa di relazioni con il cliente, analisi dei dati e customer care. Al suo interno opera la figura dell’Omnichannel CRM Manager che ha la responsabilità di seguire tutti i progetti innovativi per migliorare la capacità di acquisire conoscenza sui clienti e di valorizzare questo patrimonio di informazioni nella gestione della relazione. Infine, la parte Web è dedicata sia alla comunicazione istituzionale (sito, blog, etc.) sia alla gestione dei Social Media.

L’unità “E-commerce, CRM, Web & Partnership” opera in piena collaborazione con le altre funzioni aziendali. Ad esempio per ogni progetto lanciato viene costituito un team misto composto da persone portatrici di tutte le competenze necessarie (comunicazione, digital marketing, sistemi informativi, etc.).

Caso OVS
Seppur la scelta di avere manager dedicati allo sviluppo di una strategia “digital” sia ampiamente condivisibile, esiste una consapevolezza diffusa che l’avere un’organizzazione dedicata produce un maggior rischio di divergenza tra la strategia complessiva dell’azienda e la strategia “digitale” in termini di immagine, coerenza tra processi offline e on-line, tecnologia, misurazione delle performance, ecc. Per mitigare tale rischio spesso è direttamente il vertice aziendale ad avere la responsabilità di verificare e allineare le strategie dei business tradizionali rispetto ai business “digitali”.

**KPI & Incentives**

Nel processo di trasformazione in azienda omnicanalale, molte aziende non considerano l’adeguamento dei sistemi di misurazione delle performance e di incentivazione una priorità.

In un contesto quindi che dovrebbe evolvere verso l’integrazione e la creazione di sinergie tra canali si continuano a utilizzare modelli di valutazione incentrati sulle performance dei singoli canali come se essi operassero a “compartimenti stagni”. Questa mancanza può diventare un ostacolo rilevante all’attuazione di logiche omnicanalale nell’operatività aziendale. Infatti i sistemi di misurazione delle performance e di incentivazione sono le prime leve che possono essere utilizzate per guidare e modificare i comportamenti degli individui. L’utilizzo di misure tradizionali focalizza l’attenzione sul tema della cannibalizzazione tra i canali e innesca meccanismi di competizione tra i canali non di cooperazione.

Le occasioni di cannibalizzazione tra i diversi canali esistono, ma le evidenze empiriche dimostrano che i ritorni derivanti dall’adozione di un approccio multicanale integrato superano sensibilmente le perdite generate dalla concorrenza tra canali. Le ricerche condotte, infatti, evidenziano come i “clienti omnichannel” spendano molto di più dei clienti mono canale e inoltre acquistino una gamma più ampia di prodotti.

Le ricerche rilevano come i “clienti omnichannel” abbiano una conoscenza della marca e un livello di engagement decisamente superiore rispetto ai clienti tradizionali. Attraverso l’utilizzo di più canali, infatti, le aziende possono

---

**Caso Luxottica**

Luxottica ha delle funzioni digital dedicate ad ogni singolo brand/sito. Tale funzioni hanno responsabilità su tutto ciò che riguarda processi, sistemi, planning attività, marketing. Sono invece comuni e centralizzati per tutti i canali di processi di Supply Chain Planning, gli applicativi gestionali (ERP), l’uniformità di comunicazione riguardante il Brand ed i risultati economici di Divisione/Brand.

---

© 2015 CDR Claudio Demattè Research – SDA Bocconi, School of Management
raccontare molto di più della loro storia e dei loro valori, sfruttando appieno le possibilità offerte dallo storytelling all’interno delle loro strategie di brand management. Prima, infatti, la conoscenza della marca era, quasi esclusivamente affidata agli spot televisivi, molto brevi e rivolti a un pubblico molto eterogeneo. Oggi, al contrario, uno spot televisivo può rimandare a un video su YouTube o ad altri luoghi sulla rete in cui si possono narrare “storie” diverse, personalizzate per tipologia di clienti e quindi molto più efficaci nel generare coinvolgimento e affezione verso la marca.

Sempre più rilevante ed evidente è il fenomeno dell’e-influence. I canali digitali non sono utilizzati solo per determinare cosa comprare e dove fare gli acquisti, ma sono molto spesso impiegati per monitorare novità, prezzi e promozioni alla ricerca dell’acquisto di impulso. Essi possono quindi assumere anche il ruolo di influenzatori. Il loro valore aziendale deve essere misurato quindi considerando il loro contributo in termini di brand awareness e customer engagement.

Questa influenza sugli acquisti dei canali digitali è nota e riconosciuta in settori come l’abbigliamento e l’elettronica, meno evidente invece è in settore come l’alimentare, dove l’utilizzo dei canali online nelle diverse fasi del processo di acquisto è ancora molto basso nella maggior parte dei paesi. Anche in questi settori, però, iniziano le prime sperimentazioni per utilizzare il canale digitale per avvicinare i clienti e farli familiarizzare con il proprio brand, per esempio fornendo consigli nutrizionali sul proprio sito web, oppure offrendo mobile app per preparare la lista della spesa scansionando i prodotti che si vogliono comprare a casa, o per comprare Gift Card o ancora per veicolare coupon digitali.

Il cambio di logiche di misurazione delle performance e di definizione degli incentivi non è però a solo vantaggio del canale digitale. Anche il canale fisico può “influenzare” le vendite online, per esempio incentivando l’acquisto online di un prodotto che al momento non è disponibile nel punto di vendita fisico direttamente nel punto di vendita con il supporto di un addetto. Anche in questo caso è necessario introdurre le adeguate misure per monitorare e valutare il valore generato da questa attività e applicare le logiche di incentivazione più coerenti.

Gli addetti alle vendite, tramite tablet, possono gestire tutto il processo di vendita e interagire con le carte fedeltà. In un prossimo futuro potranno anche, in caso di rotture di stock, procedere all’ordine del prodotto richiesto sul sito di ecommerce o presso un altro punto vendita, pianificando la consegna presso il punto di vendita più comodo per il cliente o presso il domicilio del cliente.

Caso Mediamarket
Lo studio condotto mostra, però, che le aziende utilizzano ancora logiche di misurazione delle performance nate per il mondo fisico che poco si prestano all’applicazione al contesto digitale e, più in generale, a un approccio Omnichannel. Lo stesso problema si ritrova nelle modalità di calcolo del ROI (Return of Investment) che raramente considerano il fenomeno dell’e-influence e le sinergie esistenti tra i diversi canali di contatto. L’albero di definizione delle determinanti del ROI dovrebbe infatti includere delle metriche che in modo sintetico siano rappresentative del contributo di ogni singolo canale a migliorare la customer experience e quindi i risultati di business. Così facendo ogni investimento, anche se focalizzato in un canale specifico, sarebbe correttamente valutato secondo una prospettiva di sistema Omnichannel.

Per la costruzione di queste metriche sintetiche è quindi necessario aggregare le metriche di misurazione delle performance più tradizionali con le metriche, a esempio, proprie dei Social Media (gross view, connection, mention, engagement, sentiment, ecc.), dei siti web (visitor, conversion, ecc.) o ancora dei blog (post, subscriber, social share, ecc.) per calcolare in prima battuta un unico churn rate, customer lifetime value o livello di customer engagement.

Le stesse criticità si riscontrano nei sistemi di incentivazione del management e del personale. Essi dovrebbero non focalizzarsi su risultati di canale (ad esempio il fatturato generato), ma traguardare il risultato aziendale che si ottiene sfruttando e incentivando le sinergie tra canali.

**Demand Fulfillment & Delivery**

Alla fine degli anni ‘90, quando sono nate le prime start-up di e-commerce, il presidio dei processi di gestione dello stock, gestione dell’ordine e consegna al cliente, ha determinato il successo o l’insuccesso delle iniziative. Per le aziende che oggi puntano su una strategia multicanale, questi processi continuano a risultare fondamentali: per il consumatore, perché problemi di consegna rischiano di rovinare l’esperienza di acquisto, per l’azienda, per evitare di minare l’immagine della stessa in termini di affidabilità o di sostenere dei costi di consegna troppo elevati.

---

**Caso OVS**

La strategicità dei canali digitali si sostanzia anche nella ricerca continua di sinergie tra canale offline e online. Infatti, sia l’unità che si occupa dei canali digitali sia la direzione commerciale che si occupa della rete dei negozi riportano alla direzione generale ed entrambe sono misurate sull’incremento del fatturato aziendale complessivo non di canale. La condivisione dello stesso MBO fa sì che non ci sia rivalità o competizione tra i canali tradizionali e quelli digitali.
Da numerosi ricerche emerge che tra i primi obiettivi delle aziende multicanale c’è l’integrazione delle attività di demand fulfillment, e cioè di tutte quelle scelte che permettono di evadere la domanda del cliente, e delle attività di immagazzinaggio e trasporto. In particolare si ricerca l’integrazione informativa e la visibilità dello stock a prescindere dal canale e la possibilità di attivare diverse modalità di consegna da parte del consumatore lasciando a lui la scelta di come ricevere i prodotti.

Dalla presente indagine risulta che questo livello di integrazione ricercato non sempre esiste, a volte per scelta conclamata dell’azienda altre volte perché è visto come difficile da conseguire.

Per quanto riguarda le modalità di consegna ed evasione degli ordini da parte delle aziende emergono diverse alternative che le aziende multicanale dovrebbero presidiare:

- acquisto e consegna effettuati direttamente in un negozio fisico (è la classica modalità relativa al canale tradizionale);
- acquisto on-line e consegna diretta al cliente;
- acquisto on-line e spedizione effettuata da un negozio fisico direttamente al cliente;
- acquisto on-line, spedizione effettuata ad un negozio fisico e ritiro da parte del cliente presso il negozio;
- acquisto on-line, spedizione effettuata verso punti di pick-up o verso lockers automatici in cui avviene il ritiro da parte del cliente;
- acquisto effettuato presso un negozio fisico e consegna del prodotto direttamente a casa del cliente;
• acquisto effettuato presso un negozio fisico, consegna del prodotto nello stesso negozio e ritiro da parte del cliente;
• acquisto effettuato presso un negozio fisico e ritiro presso un altro punto di ritiro (pick-up o altro negozio).

Normalmente gli attori omnichannel provengono da un business focalizzato sui canali tradizionali oppure da business interamente e-commerce che si spostano verso modalità di fulfillment con presenza di luoghi fisici sul territorio per la consegna della merce e/o verso la creazione di showrooms in grado di “dare fisicità” al processo di acquisto, punto debole degli acquisti digital.

Ognuna delle combinazioni possibili di fulfillment ha i suoi vantaggi/svantaggi. Dal punto di vista del consumatore, l’acquisizione di un prodotto dopo una visita ad un luogo fisico (negozio) presenta il vantaggio che egli non deve pagare per la spedizione o attendere per la consegna del prodotto, tuttavia il consumatore deve raggiungere il punto vendita. Allo stesso modo, la consegna diretta ha lo

Banzai, pur essendo un pure online player, ha un modello distributivo peculiare che può essere definito a tutti gli effetti multicanale. Infatti, oltre alla tradizionale consegna a domicilio degli articoli acquistati online, ePRICE e SaldiPrivati sfruttano le potenzialità di un’infrastruttura logistica chiamata Pick&Pay: si tratta di un network di 80 punti fisici, localizzati in 58 province italiane, che consente la distribuzione dei prodotti su tutto il territorio nazionale. Grazie a questa rete, Banzai è in grado di unire i vantaggi dell’acquisto online con quelli di un punto vendita tradizionale offrendo ai propri clienti una “retail-like experience” aumentando il grado di fidelizzazione del cliente. I punti di ritiro consentono a Banzai di ridurre i costi di trasporto della consegna a domicilio trasferendo parte del beneficio sul cliente.

A completamento della rete distributiva fisica e con la finalità di offrire un servizio di ritiro e reso attivo 24 ore su 24, 7 giorni su 7, Banzai ha attivato dal maggio 2014, in partnership con l’operatore polacco InPost, i Lockers automatici. I lockers sono armadi che l’utente può aprire in modalità self service inserendo una chiave di sicurezza personale che gli viene comunicata al completamento dell’acquisto. Ad oggi sono 248 e sono situati nelle principali aree metropolitane del Paese.

Caso Banzai
svantaggio dell’attesa della ricezione del prodotto (con annessa la “gratificazione” ritardata) e, a volte delle spese di spedizione, ma evita i costi di viaggio e la possibilità di accedere a prodotti che non necessariamente sono visibili nei punti vendita.

Dal punto di vista dell’azienda, effettuare consegne dirette o in negozio pone sfide molto diverse. Soddisfare consegne ai negozi richiede una corretta locazione degli stessi, la possibilità di avere spazi a disposizione per lo stoccaggio della merce in vendita o in attesa del ritiro da parte del cliente. Al contrario, l’evasione di ordini tramite consegna diretta rilassa alcuni dei vincoli di progettazione del network spingendo verso una naturale centralizzazione delle attività di delivery. È la valutazione di queste differenze che determina una maggiore o minore integrazioni dei flussi logistici.

Molto interessante è il caso dell’Order Broker di Mediamarket.

Per quanto l’integrazione informativa e la visibilità dello stock l’indagine evidenzia come alcune aziende hanno fatto la scelta di considerare lo stock in maniera univoca e integrata, per cui gli ordini on-line vengono evasi con le stesse modalità degli ordini del canale tradizionale considerando uno stock comune.

Altri invece hanno dedicato spazi, stock ed anche operatori logistici, ai diversi canali senza creare integrazione in termini di visibilità. Quest’ultima modalità espone ad una sub ottimizzazione dello stock esponendo sia al rischio di rotture di stock, perché essi non sono consolidati, sia al rischio di avere stock eccessivi.

---

**Creazione di uno strato informativo che fa da Broker e che sulla base di regole di ingaggio definite dal business identifica la modalità di consegna migliore.**

---

**Caso Mediamarket**
con addirittura obsolescenza di prodotto. Spesso la scelta è dettata più da motivazioni logistiche (le consegne vengono effettuate da magazzini diversi e/o da operatori diversi) che non da scelte strategiche. L’integrazione dei sistemi informativi a supporto dell’evasione degli ordini dei diversi attori coinvolti nella distribuzione dei prodotti risulta fondamentale.

Alcune aziende arrivano a dare visibilità ai clienti della disponibilità di prodotto al momento dell’acquisto. Questa prassi, ormai consolidata per le aziende di e-commerce, fa fatica ad essere gestita da aziende che presidiano sia i canali tradizionali sia i canali on-line.

Reverse Logistics

La gestione della reverse logistics è molto importante sia per il successo della strategia omnichannel sia per garantire e mantenere il livello di “coerenza” cross-canale scelto durante tutto il customer journey.

Nell’azienda omnichannel la reverse logistics non è un processo di “post-sales”, come tradizionalmente viene considerato, ma è parte integrante del processo d’acquisto stesso. Proprio per questo, molte aziende utilizzano questo processo come vera e propria “arma competitiva”, che consente di assicurare ai clienti
un’esperienza “risk-free” (una conveniente politica di gestione dei resi consente di ridurre il rischio associato all’acquisto online ed è essenziale per completare la customer experience).

La rilevanza di questo processo è confermata dal suo impatto sulle decisioni d’acquisto successive dei clienti: l’85% dei clienti non acquisterà nuovamente i prodotti di una determinata azienda se il processo di gestione dei resi non è stato ritenuto conveniente e, al contrario, il 95% tornerà ad acquistare se ha apprezzato le modalità di restituzione del prodotto messe a disposizione dall’azienda.

Idealmente, le modalità di restituzione del prodotto dovrebbero essere flessibili, varie e, soprattutto, indipendenti dal canale precedentemente utilizzato per l’acquisto: reso presso il negozio, via posta o attraverso un locker. Al contrario, si suggerisce di migliorare la qualità delle informazioni disponibili prima dell’acquisto e dopo l’acquisto per ridurre il numero di resi.

Anche in termini di reverse, non è possibile riscontrare comportamenti più diffusi

Il cliente può contattare il servizio assistenza LG per la riparazione dei prodotti tramite diversi canali (sms, sito web, telefono email, ecc.). In particolare, l’azienda ha un call center che dà assistenza e svolge la funzione di “canale di cortesia”. In termini di flusso dei prodotti di ritorno, LG ha implementato due diversi processi di reverse logistics: il primo riguarda i prodotti difettosi e il secondo la gestione dei “resi da dealer”.

Caso LG Italia

Il cliente ha la possibilità di cambiare un prodotto comprato online perché della taglia sbagliata o perché non di suo gusto presso un qualsiasi punto di vendita. Recandosi, infatti, in un qualsiasi negozio della rete OVS, con la stampa della ricevuta allegata all’email di conferma spedizione in cui è riportato l’importo della merce acquistata, è possibile cambiare i prodotti. L’obiettivo di OVS è portare i propri clienti nel punto di vendita dando così l’opportunità ai propri addetti alle vendite di incentivare nuovi acquisti sfruttando le loro competenze e le loro capacità relazionali.

Caso OVS

Il processo di gestione dei resi è molto diverso nei casi in cui si riferisca a vendite del canale online o del canale fisico e a prodotti di telefonia fissa o mobile. Per quanto riguarda la telefonia fissa, il cliente può restituire i prodotti inviandoli ad una casella postale, dove l’operatore logistico di Ti va a ritirarli tutti i giorni. Viceversa, per quanto riguarda i prodotti di telefonia mobile, alcuni clienti specifici possono restituire i prodotti anche attraverso i dealer.

Caso Telecom Italia
di altri: in linea generale, le aziende sono ancorate a un processo di “reverse logistics” che dipende ed è strutturato in base al canale dove è stato perfezionato l’acquisto, senza rendere possibili restituzioni su canali diversi.

Più di recente, invece, alcune aziende invece si stanno interrogando sulle modalità di integrazione dei processi per consentire, almeno in alcuni casi, la restituzione del prodotto attraverso un canale diverso da quello utilizzato per l’acquisto, elemento che potrebbe consentire di raggiungere ulteriori benefici in termini di traffico veicolato verso i negozi fisici, cross-selling e soddisfazione del cliente.
Dall’osservazione delle aziende coinvolte nella ricerca e dall’analisi di quanto emerge dalla letteratura in tema di multicanalità/omnicanalità, è possibile sintetizzare 3 stadi diversi di implementazione della multicanalità:

- **Stadio di “Pluricanalità”**, ovvero di utilizzo di più canali tra loro indipendenti per comunicare, promuovere e vendere i propri prodotti.
- **Stadio di “Multicanalità”**, ovvero di utilizzo di più canali indipendenti ma tra loro coordinati per comunicare, promuovere e vendere i propri prodotti.
- **Stadio di “Omnicanalità”**, ovvero di utilizzo di più canali tra loro integrati per comunicare, promuovere e vendere i propri prodotti all’interno di una value proposition comune.

I tre stadi non sono approcci alternativi alla multicanalità, bensì rappresentano stadi diversi di maturità in un percorso di implementazione dell’approccio multicanale che inizia quando l’azienda aggiunge il canale online ai tradizionali canali di vendita e lo gestisce come un canale separato dagli altri (stadio di pluricanalità). Il percorso prosegue con la consapevolezza da parte dell’azienda della necessità di adottare un maggior coordinamento tra i canali in termini di assortimento, prezzi, promozioni, logistica distributiva, scelte tecnologiche ed organizzative per superare i conflitti di canale tipici dello stadio precedente e infine offrire al cliente la possibilità di interagire in modo indifferenziato con l’azienda utilizzando i diversi canali online e offline (stadio di multicanalità). Questo obiettivo tuttavia si raggiunge solo nell’ultimo stadio della roadmap (stadio di omnicanalità): qui si realizza la completa integrazione tra i canali e la
conseguente capacità dell’azienda di utilizzarli in modo concertato per soddisfare le esigenze del cliente omnichannel.

Il modello a tre stadi proposto da SDA Bocconi vuole essere una Roadmap di implementazione che possa essere di aiuto alle aziende per valutare le implicazioni dell’omnicanalità e individuare gli snodi più critici e rilevanti per arrivare ad implementarla. A tal fine ogni stadio del modello viene descritto attraverso i 9 Pillar, dove ad ogni stadio corrisponde una diversa “configurazione” dei Pillar come dettagliatamente illustrato in Figura 7 - Roadmap verso l’omnicanalità.
### PLURICHANNEL

**SINGLE CUSTOMER VIEW**
- I dati sui clienti sono distribuiti in molteplici DB.
- Chi raccoglie il dato ne diventa l’owner e lo utilizza per le proprie attività.

**MULTICHLANEL**
- Inizia a diffondersi l’esigenza di condividere i dati sui clienti.
- Si avvia il processo di consolidamento delle diverse customer base partendo da specifiche categorie di clienti (ad es. i possessori di Fidelity Card) o da particolari Brand.

**OMNICHANNEL**
- Esiste un’unico customer base in azienda che riunisce i dati di tutti i clienti (attivi e prospettici), e che è alimentata da tutti i canali di interazione con i clienti. Questo quindi permette di disporre di una conoscenza “a tutto tondo” del cliente (comprendere bisogni, comportamenti d’acquisto che magari differiscono a seconda del canale utilizzato, ecc.)

### IN STORE TECHNOLOGIES

**PLURICHANNEL**
- Tecnologie per automatizzare i processi fisici di negozio.
- Ad esempio: Totem per consultare catalogo prodotti, Sistemi di self check-out, Tablet di supporto alla vendita.

**MULTICHLANEL**
- Tecnologie per incidere sulla dimensione di customer experience.
- Ad esempio: Vetrine interattive, Tecnologie di realtà aumentata, Digital Signage, QR Code, Location Based Services.

**OMNICHANNEL**
- Tecnologie per la promozione e la vendita cross-canal.
- Ad esempio: Mobile App con funzionalità di Store locator e Stock visibility, Totem per effettuare acquisti offline/onlines, Clienteling technologies per il personale di vendita, Beacon per “seguire” il cliente nel punto vendita.

### SOCIAL CUSTOMER ENGAGEMENT

**PLURICHANNEL**
- Presenza istituzionale (es. Pagina Face Book) caratterizzata da bassa dinamicità dei contenuti.
- Non è presente un ruolo organizzativo dedicato ai canali social.

**MULTICHLANEL**
- Uso dei social media a supporto di progetti specifici (es. lancio di un nuovo prodotto, rinforzo di un’iniziativa promozionale).
- Il presidio dei canali social è affidato alla struttura di Digital marketing/E-commerce.

**OMNICHANNEL**
- Uso sistematico dei social media per ascoltare le opinioni dei clienti, trasformare i clienti in ambassador del brand, coinvolgerli nello sviluppo di nuovi prodotti, fornire supporto post-vendita.
- Emergono ruoli dedicati al social media marketing.

### PRODUCT MIX & PRICING POLICY

**PLURICHANNEL**
- Decisioni di assortimento/prezzi/promozioni specifiche di ciascun canale.
- Potenziali conflitti tra canali o potenziali incertezze nell’offerta (alcuni prodotti sono disponibili solo attraverso alcuni canali, i prezzi di un stesso prodotto diversi in base al canale di riferimento).
- Il canale online viene normalmente utilizzato per prodotti low-cost o per gestire sconti/promozioni.

**MULTICHLANEL**
- Linee guida aziendali che regolano e coordinano la definizione dell’assortimento, dei prezzi e delle promozioni per ciascun canale.
- Il sito online non contiene tutto l’assortimento di prodotti, ma una selezione di prodotti maggiormente iconici/representativi.
- I singoli canali possono avere dei prodotti dedicati (capsule collection, flash-sales), ecc.

**OMNICHANNEL**
- Strategia di assortimento, prezzi e promozioni decisiva centralmente.
- Il canale online permette: a) di comunicare e vendere al cliente tutto l’assortimento disponibile, sfruttando i benefici della “Long Tail”; b) di vendere prodotti custom e personalizzati.
- Possibilità di applicare prezzi e promozioni “personalizzate” al singolo cliente, indipendentemente dal canale che quest’ultimo utilizza per iniziare o completare il suo processo d’acquisto.

### DEMAND FULFILLMENT & DELIVERY

**PLURICHANNEL**
- La gestione della domanda e della supply chain è suddivisa per canale.
- I singoli canali vengono autonomi in termini di pianificazione, di gestione dello stock disponibile e di scelte di magazzino e trasporti.

**MULTICHLANEL**
- La gestione della domanda e della supply chain è suddivisa per canale.
- Possono esistere alcune soluzioni comuni (es. condivisione stessi magazzini).
- e/o delle logiche di compensazione di risorse comuni (es. trasferimento di stock disponibile tra i vari canali).

**OMNICHANNEL**
- Massima integrazione della supply chain sia in termini di planning che in termini di esecuzione.
- La domanda, la pianificazione e lo stock relativi ai canali on-line sono gestiti come i canali offline.
- Le scelte di logistica distributiva coinvolgono tutti i nodi della Supply Chain indistintamente dal canale di ricezione dell’ordine.
Figura 7 - Roadmap verso l’omnicanalità


Ernst and Young. (2015). *Re-engineering the supply chain for the omni-channel of tomorrow*. London: Ernst and Young.


RSR. (2013). Omni-channel 2013: the long road to adoption. RSR.