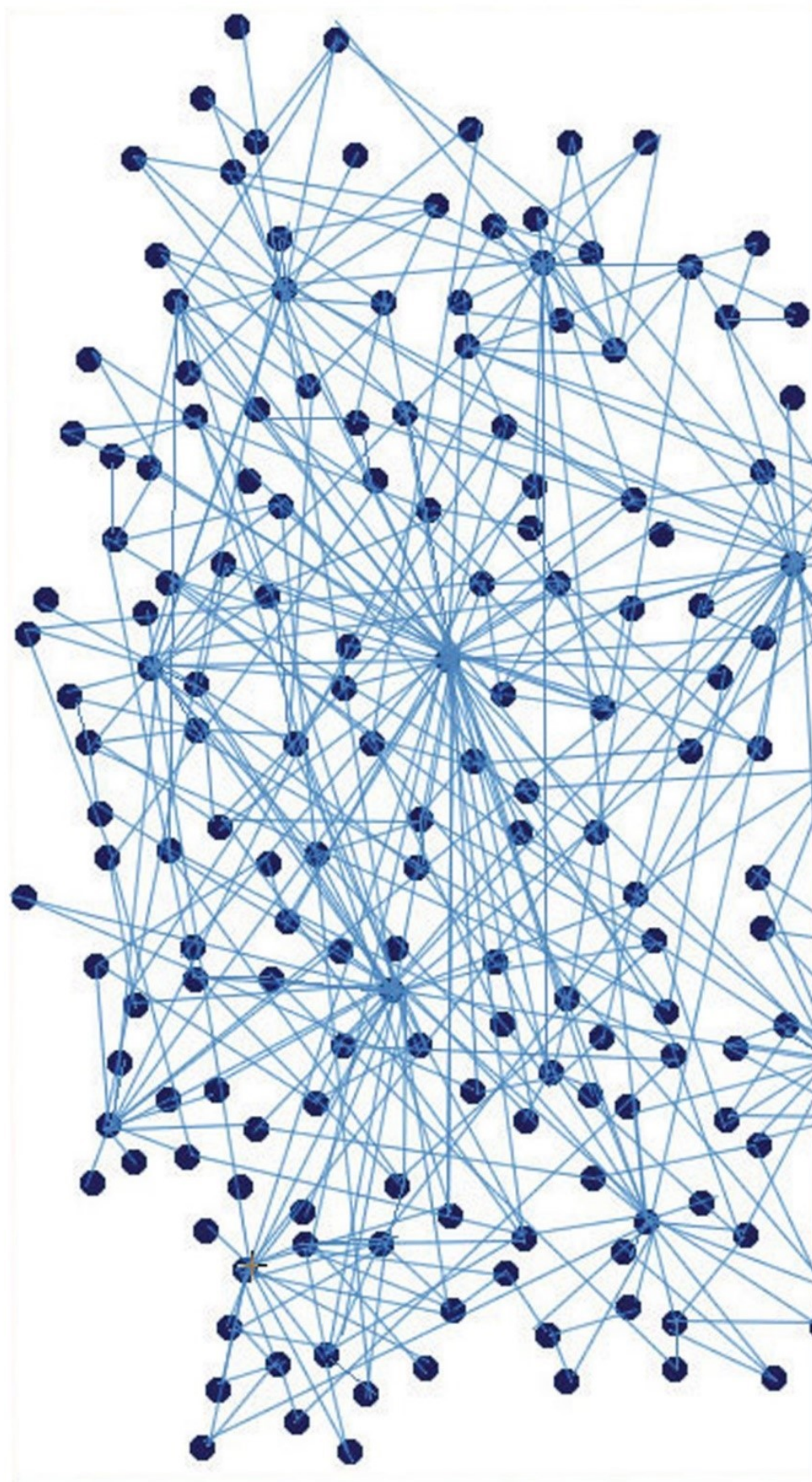




Indice

1. OMNI-CHANNEL RETAILING.....	5
1.1 LA RELAZIONE TRA SMART RETAILING E OMNI-CHANNEL RETAILING	8
2. OMNICALITÀ E CUSTOMER JOURNEY	12
2.1 IMPATTI E BENEFICI DELL'OMNICALITÀ E DELLA CUSTOMER JOURNEY.....	14
2.2 GLI EFFETTI DELLE IN-STORE TECHNOLOGIES SULLA IN-STORE EXPERIENCE E STORE LOYALTY.....	15
3. LE ASPETTATIVE DEL NUOVO CONSUMATORE: LA CUSTOMER EXPERIENCE	19
3.1 I CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA CUSTOMER EXPERIENCE: LA PIRAMIDE DELL'ESPERIENZA	21
3.2 RIFLESSIONI CONCLUSIVE	22

“Il marketing non è l'arte di trovare modi intelligenti per sbarazzarsi di quello che si produce. Il compito del marketing è trasformare le esigenze mutevole delle persone in opportunità vantaggiose, il suo scopo è creare valore proponendo soluzioni migliori, facendo risparmiare all'acquirente il tempo per la ricerca e la transazione ed offrendo alla comunità il più elevato benessere” (Philip Kotler, Il marketing dalla A alla Z).

Premessa

La presente dispensa è volta ad indagare alcuni degli effetti che il fenomeno della digitalizzazione ha prodotto sul retailing contemporaneo (**retail digitisation**). La digitalizzazione del retail sta proiettando i retailer verso un nuovo modo di gestire le proprie attività di marketing fondato sulla centralità del cliente (e in particolare sulla **customer experience**) e dell'innovazione tecnologica come fattori critici di successo per il conseguimento del vantaggio competitivo. Se ciò, da un punto di vista logico, può non costituire una novità di particolare rilievo, negli ultimi anni, questo trend si è acuito in misura sempre maggiore e ha portato alla definizione di nuovi paradigmi gestionali per il management. Ultimamente, si sta sviluppando un filone di studi basato proprio sull'omnicanalità (**omni-channel retailing** - OCR). Questo corrisponde alla gestione sinergica, integrata e ibrida di tutti i canali a disposizione dei retailer per interagire con i consumatori ed è volto a offrire ad essi un'esperienza di shopping seamless, ossia priva di frizioni lungo l'intero **customer journey**. Il customer journey è uno degli elementi più importanti e dibattuti degli ultimi anni: si tratta di un aspetto di primaria importanza per le aziende B2B e B2C, in quanto permette di conoscere e studiare approfonditamente il rapporto che le lega ai propri clienti. Fin da subito appare evidente come il percorso di interazione che collega il consumatore al brand sia il risultato di un equilibrio dinamico tra le necessità del marchio e quelle degli utenti, entrambi elementi in costante mutamento, soprattutto quando vengono messi alla prova dalla **digital transformation**.

La digitalizzazione delle imprese è un processo che offre grandi opportunità di crescita e, al tempo stesso, impone loro nuove modalità di interazione con i propri consumatori, tanto che i

canali digitali sono diventati uno strumento imprescindibile non solo per comunicare, ma anche per aumentare le vendite. Come confermato da recenti studi, tra gli strumenti a disposizione delle aziende, quelli più utilizzati sono il sito web aziendale (91%), le piattaforme social media (49%), le newsletter personalizzate (42%) e l'online advertising (39%). L'utilizzo di questi mezzi ha imposto un cambiamento profondo nel customer journey che è mutato radicalmente rispetto al pre-digitalizzazione.

1. Omni-channel retailing

La “rivoluzione digitale” ha drasticamente impattato il modo in cui gli esseri umani svolgono le proprie attività quotidiane. Come ogni rivoluzione, il principale effetto riconosciuto a questo fenomeno è quello di aver causato delle significative discontinuità con il passato. Il marketing ha inevitabilmente assorbito e reagito agli effetti di questa rivoluzione ripensando e riconfigurando i **business model** e le modalità con cui le imprese si erano sinora relazionate con i propri clienti. Il management delle imprese ha compreso un mutamento in atto, in primo luogo, nel lato della domanda. Il digitale ha, infatti, aumentato il potere negoziale dei consumatori finali, trasformandoli in “**empowered consumer**”. Questi sono consumatori che, grazie all'incessante aumento dei livelli di interconnessione anywhere and anytime e all'aumentato accesso alle informazioni, hanno diminuito le loro asimmetrie informative con le imprese, tradizionali costi di transazione che hanno, prima del digitale, reso il consumatore un target da colpire, piuttosto che uno stakeholder da conquistare e con cui relazionarsi. A seguito dell'adozione di massa degli **smart device** (smartphone, tablet, ecc) e dell'utilizzo in forma massiccia, dei social media, i consumatori hanno inoltre aumentato il loro potere negoziale grazie alla possibilità di esprimere le proprie opinioni sulle imprese (customer referral) e generare propri contenuti sui brand e sul sistema di offerta di questi per mezzo di determinati dispositivi e piattaforme (user-generated content). Potendo esprimere la propria opinione verso una determinata azienda o uno specifico prodotto a un pubblico virtualmente infinito – e potendo così influenzare positivamente o negativamente il resto del lato della domanda – le imprese sono state costrette a rivedere la loro propensione ad un rapporto top-down con il consumatore in favore di un **approccio bottom-up** e alla pari. Preso atto della trasformazione in essere nel contesto esterno di riferimento e delle potenziali minacce che la cattiva gestione di questo processo di transizione potesse avere sui propri brand, di conseguenza le imprese hanno deciso di raggiungere e di relazionarsi con i propri consumatori sui social media. La digitalizzazione dei business model ha inevitabilmente portato le imprese – e in particolare le

imprese retail (**retailer**) – ad aumentare il numero di canali a loro disposizione per entrare in contatto con i consumatori, progettando delle strutture aziendali conseguentemente definite come multicanali.

La multicanalità (multi-channel retailing, MCR) corrisponde alla definizione di un set di canali ibridi (online – es., sito e-commerce; e offline – es., punto vendita) per interagire con i consumatori. L'approccio MCR non corrisponde, quindi, al semplice commercio attraverso canali multipli, ma alla progettazione di un sistema di canali che siano tra di loro coordinati (ossia, che assicurino una certa coerenza tra di essi) e che, da questo coordinamento, scaturisca valore per il consumatore finale affinché questi possa essere attratto e acquisito (nel caso dei prospect), mantenuto (rispetto alla concorrenza) e "sviluppato" (ossia, che se ne possa aumentare il lifetime value). L'importanza del coordinamento dei canali affinché si crei valore per il cliente è frutto dell'impatto della "rivoluzione digitale" e del fenomeno dell'empowerment dei consumatori, che ha pertanto portato le imprese a considerare un obiettivo strategico imprescindibile: ovvero rendere le proprie organizzazioni **customer-centric**. La customer centricity è l'evoluzione del precedente approccio al mercato e alla domanda, noto come approccio product-centric, il cui focus, anziché sul consumatore era posto sul prodotto delle imprese.

La modalità **customer-centric** prevede di adottare un approccio fondato sulla "persona" del consumatore non limitandosi a soddisfare i suoi bisogni e desideri per tramite dell'offerta di un prodotto di valore ma, soprattutto, proponendogli **esperienze di valore** in grado di coinvolgerlo e di indurlo a rinforzare la sua fedeltà alla marca in ragione degli elevati livelli di soddisfazione provati durante le esperienze di shopping. Per tale ragione, gli studiosi del MCR hanno prodotto numerosi studi per aumentare la comprensione del complesso fenomeno della **multicanalità**. Ciononostante, l'obiettivo di raggiungere una efficace configurazione multicanale è percepito come di particolare importanza dai practitioner, poiché molti studi prodotti sul tema hanno dimostrato che l'utilizzo di canali multipli, se ben coordinati e integrati tra di loro, portano a livelli di redditività nettamente superiori rispetto a modelli di business single-channel.

La focalizzazione sull'approccio customer centric, l'interconnessione anywhere and anytime consentita dalla diffusione massiva dei dispositivi mobile e la ricerca, da parte dei consumatori, di esperienze di shopping di valore attraverso ogni canale che un retailer mette loro a disposizione per le interazioni marca-consumatore ha recentemente posto nuove sfide per il retailing contemporaneo e sta delineando i tratti di quello che sarà il retailing del futuro. Queste sfide sono rappresentate, di fatto, dal passaggio dalla new economy – ossia dal ripensamento delle attività economiche dovute all'introduzione delle cosiddette Information and Communication Technologies (ICT), cioè alla now economy.

Quest'ultima rappresenta un'evoluzione della new economy e corrisponde all'aumentata volontà dei consumatori di vivere in maniera ibrida, ubiqua, simultanea e integrata le proprie shopping experience. In risposta a queste nuove esigenze della domanda, le imprese hanno tentato di rendere altrettanto “ubiquo” il loro retailing (ubiquitous retailing) al fine di poter offrire ai propri consumatori una **shopping experience seamless**. Per riuscire ad offrire questo tipo di esperienza di shopping ai consumatori, i retailer hanno cercato di modificare i propri assetti strutturali per passare da un approccio multicanale a uno omnicanale (**omni-channel retailing**, OCR).

L'OCR è un'evoluzione del paradigma multicanale, a cui aggiunge, oltre all'importanza attribuita al grado di coordinamento dei canali, l'obiettivo centrale di creare un sistema di canali non solo coordinati tra di loro, ma, soprattutto integrati. Grazie al livello di integrazione pressoché totale dei canali, i retailer possono così offrire un'esperienza di shopping realmente seamless, ossia senza soluzione di continuità, ai consumatori per consentirgli di utilizzare in maniera simultanea tutti i canali che il retailer mette loro a disposizione indipendentemente dalla fase dei customer journey in cui il consumatore si trova. Inoltre, attraverso questo grado di integrazione “totale”, il retailer omnicanale può minimizzare il costo marginale (monetario e non) che il consumatore deve sostenere per poter effettuare uno “switch” da un canale all'altro dell'insieme messo a disposizione del consumatore dal retailer.

1.1 La relazione tra smart retailing e omni-channel retailing

La trasformazione in atto nel retail contemporaneo (retail digitalization) si sta attestando in maniera sempre più evidente come una vera e propria rivoluzione (omni-channel retailing, OCR). Tale rivoluzione appare segnata drasticamente dalla “rivoluzione digitale” e dalla crescita dell’e-commerce. Una recente ricerca dell'Osservatorio eCommerce B2C e Netcomm (2017) riporta che l'e-commerce italiano vale 23,6 miliardi di euro, segnando un incremento di circa il 17% rispetto all'anno precedente. Molto significativo è inoltre l'aumento dell'introito generato dagli acquisti effettuati da mobile, che ha superato i 5,8 miliardi di euro (in aumento del 65% rispetto allo scorso anno scorso).

Si è già discusso il significato dell'omnicanalità, ossia la gestione totalmente integrata, coordinata e ibrida dei canali a disposizione dei retailer per raggiungere, attrarre e mantenere i propri clienti e finalizzata ad offrire loro un'esperienza inimitabile di shopping. Nella prospettiva omnicanale, la visione come un unicuum dell'insieme dei canali a disposizione impone al management delle imprese che abbracciano questa “filosofia” di gestione aziendale di non guardare alla succitata crescita dell'e-commerce come una minaccia per il retailing fisico, giacché tutte le metriche di management e di marketing (es., fatturato, fedeltà, soddisfazione ecc.) dovrebbero essere analizzate e interpretate anch'esse a livello di sistema, anziché in maniera disaggregata. Come sottolineato da alcuni studiosi tuttavia, il retailing contemporaneo è ben distante dall'essere giunto, anche nei casi di maggior successo, ad una “fattiva” configurazione omnicanale. Dello stesso avviso è anche l'ultimo rapporto di PwC (2017) sul retail, il quale sottolinea come molti dei retailer che hanno investito per abbandonare la logica “a silos” di gestione dei canali e raggiunto lo status di retailer omni-channel siano ancora distanti dall'essere sufficientemente integrati per essere percepiti come tali dai nuovi omni-shopper. Per il retailing “tradizionale”, le sfide poste dalla “rivoluzione digitale” e dallo sviluppo dell'e-commerce sono quindi ancora in essere e, qualora affrontate con un'organizzazione non strutturata per cogliere le opportunità del nuovo scenario competitivo, possono compromettere significativamente la

posizione competitiva di qualunque retailer. Pertanto, l'identificazione di queste sfide, prima, e la formulazione di strategie idonee a superarle, poi, impone a studiosi, esperti e consulenti di marketing di approfondire ulteriori sforzi per approfondire questa importante direttrice innovativa.

Alcuni studi focalizzano l'attenzione sulla necessaria trasformazione dei punti vendita fisici per far fronte alla sempre maggiore e più pervasiva proliferazione di nuovi canali e modalità di shopping digitali è quello dello **smart retailing** (SR). Ci sono alcuni strumenti specifici da utilizzare per poter rendere "smart" il retailing e diminuire la distanza percepita tra le esperienze di shopping nel canale fisico e in quello digitale. Questi strumenti prendono il nome di **smart technologies** (in-store technologies – IST, qualora utilizzate nei punti vendita) e sono tutte quelle tecnologie che possono contribuire a rendere più efficaci ed efficienti non solo le attività dei retailer ma anche, e soprattutto, le esperienze di shopping dei clienti. Dalle smart technologies allo smart retail, i brand devono puntare a generare una seamless customer experience, ovvero un'unica soluzione di continuità tra i vari touchpoint che costituiscono l'interazione e l'intersezione dei clienti con i marchi, i servizi e i prodotti. La **digitalizzazione del retail** non è un'opzione, ma un asset strategico del business.

Lo SR corrisponde quindi a un approccio (idea) al retailing che basa sulla tecnologia il potenziale di co-creazione di un valore nuovo e superiore (improving quality of shopping experience) tra gli attori coinvolti (firms and consumers) in un contesto marcatamente service-based.

Successivamente a questa prima definizione generale di SR, è stato indagato il fenomeno cercando di comprendere, più in dettaglio, quali siano i suoi elementi fondanti. Un primo elemento di certa importanza è quello relativo alle tecnologie che consentono di poter creare un valore superiore nell' "emerging retail scenario" il quale si fonda sullo "smart usage of technologies". L'utilizzo "smart" di innovative tecnologie digitale per il retail (es., realtà aumentata, QR code, NFC, casse automatiche ecc.). Si ritiene che il significato di "smart" vada attribuito a tutti quegli oggetti (smart object) che siano in grado di interconnettersi tra loro e che possiedano la capacità di

interagire in maniera autonoma, proattiva e “intelligente”. Adottando questa prospettiva si osserva inoltre come l'interconnessione tra gli smart object dia luogo a una rete di relazioni interattive tra i diversi “nodi” del network, che sono di fatto rappresentati da qualunque dispositivo tecnologico che possieda le caratteristiche di uno smart object (es., uno smartphone).

Un ulteriore elemento di estrema rilevanza per lo SR è quello relativo al contesto (fisico e/o digitale) in cui le smart technologies possono essere adottate. Infatti, sebbene alcune smart technologies siano, di fatto, tecnologie utilizzabili in contesti sia fisici che digitali (es., realtà aumentata), ve ne sono altre che forniscono utilità e valore alle shopping experience dei consumatori esclusivamente nei punti vendita fisici (PdV). Focalizzando l'attenzione sul PdV e sull'in-store experience, si sta conseguentemente utilizzando il termine **in-store technologies** (IST) per definire tutte le smart technologies utilizzate dai retailer nei propri PdV per offrire esperienze di shopping in-store superiori ai propri clienti. Le IST, interagendo con gli altri smart objects (es., gli smartphone dei consumatori), consentono ai retailer di operare, all'interno del PdV, l'ubiquitous retailing precedentemente evocato, rendendo di fatto “smart” l'intero ambiente di vendita. Lo “**smart store**” che così viene a generarsi è stato definito come smart distributed store (SDS) e corrisponde al contesto all'interno del quale possono essere attivate delle smart partnership tra consumatori e retailer. Queste partnership, rese “smart” dal fatto di essere attivate per tramite del medium tecnologico delle IST, possiedono la capacità di dare luogo a forme di co-creazione di valore e, nella fattispecie, di co-creazione di servizi di valore superiore durante le esperienze in-store dei consumatori.

Il terzo e ultimo elemento alla base dell'approccio “smart” del retailing, è la centralità del cliente (customer centricity) e la qualità della sua esperienza di shopping nelle strategie di marketing dei retailer. Il primo concetto di **customer centricity** affermava che fosse il cliente a “decretare” la sopravvivenza di un'impresa, la quale doveva pertanto basare la sua sopravvivenza non sulla vendita di prodotti al consumatore finale, bensì sulla soddisfazione delle esigenze di quest'ultimo. In questi ultimi anni, la **customer centricity** è stata valutata come una vera

e propria direttrice strategica di successo per le imprese e per raggiungere il vantaggio competitivo.

2. Omnicanalità e Customer Journey

Molto importante, oggi, per un'azienda è conoscere bene le fasi del Customer Journey, perché ciò consente una pianificazione strategica e un'ottimizzazione degli investimenti orientati ai bisogni dei clienti.

Si intuisce come il concetto di **Customer Journey** vada a integrarsi con quello di omnicanalità, dove l'obiettivo è proprio quello di intercettare e coinvolgere il consumatore in tutti i canali, touchpoint e fasi di acquisto. Sono proprio i touchpoint (fisici o virtuali) le tappe di questo viaggio ed è nel passaggio tra un canale all'altro che si gioca una grossa fetta della relazione con il cliente.

Prima dell'esplosione di Internet e delle strategie di omnichannel retail, i modelli di marketing consideravano il Customer Journey come un processo lineare, diviso generalmente in cinque fasi:

1. Awareness (percezione del bisogno di un determinato prodotto/servizio);
2. Familiarity (familiarità con il determinato prodotto);
3. Consideration (ricerca di informazioni propedeutiche all'acquisto);
4. Purchase (acquisto vero e proprio);
5. Loyalty (le attività di marketing post-vendita utili a non perdere il rapporto con il cliente appena acquisito).

Oggi questo modello non è più attendibile, perché non considera la molteplicità di strumenti a disposizione dell'utente. E per questo si parla, adesso, di Customer Journey in una logica più articolata, in cui la decisione d'acquisto è il risultato di un processo tutt'altro che lineare. Pensiamo ad esempio all'utente che perfeziona l'acquisto in negozio dopo aver effettuato la propria scelta online, o ancora ai cosiddetti **modelli click & collect**, che presuppongono che l'ordine avvenga online ma il ritiro in punto vendita. L'integrazione tra touchpoint fisici e digitali è, in questi casi, più che evidente.

L'omnicanalità ha dunque messo in discussione i modelli di analisi più lineari e tradizionali del Customer Journey. Ma in un contesto in cui proliferano i punti di contatto tra azienda e consumatori, assume sempre più importanza il "dato". O meglio, la capacità di elaborare e **sfruttare in maniera integrata la grande mole di dati** generata dagli stessi utenti durante i loro percorsi online e offline. Attività di **raccolta, analisi ed elaborazione dei dati** possono giocare in tal senso un ruolo fondamentale nella **definizione del Customer Journey**. Ogni azienda, oggi, ha la possibilità di raccoglierne una buona quantità. Il vero punto è l'utilizzo successivo di queste informazioni.

I dati disponibili in azienda possono e devono essere di grande supporto al processo di relazione con il consumatore. Parliamo di **dati che provengono da diversi touchpoint** (punto vendita, sito Internet, piattaforma eCommerce, contact center, mobile app, canali di direct marketing, advertising), **dati immagazzinati** in svariati sistemi informativi (Crm, sistemi di cassa/transazionali, Erp, Pim, ecc.) e dati che possono provenire non solo dall'interno o anche dall'esterno dell'azienda (ad esempio, **acquistati da data provider terzi**).

Nel dettaglio, i dati che possono essere raccolti dalle aziende per **creare una vista unica sul cliente** e aiutarci nell'opera di tracciamento del loro Customer Journey sono di diverse tipologie:

- **dati di prima parte**, ossia di proprietà dell'azienda, comprendono le informazioni sulla navigazione e sul comportamento dell'utente;
- **dati di seconda parte**, acquisiti da partner di filiera, appartengono a una terza parte che li condivide con l'azienda nell'ambito di un accordo di collaborazione;
- **dati di terza parte**, comprati da data provider esterni all'azienda (trattasi principalmente di dati socio-demografici, geolocal o geocomportamentali).

Volendo utilizzare ulteriori categorizzazioni, distinguiamo tipologie di dati:

- **strutturati** (organizzati in schemi e tabelle predefinite) o **destrutturati** (memorizzati senza uno schema ordinato, non salvabili e gestibili su database relazionali tradizionali);

- **individuali** (ossia riconducibili chiaramente ad uno specifico utente) o **aggregati** (cioè provenienti da un'analisi complessiva di un gruppo di clienti);
- **dichiarati** dall'utente stesso o **dedotti** dal suo comportamento (raccolti, ad esempio, attraverso strumenti di analytics relativamente ai punti di contatto e ai contenuti fruiti);
- **storici** o **aggiornati in tempo reale**.
-

2.1 Impatti e benefici dell'Omnicanalità e della Customer Journey

Prima di mettere in atto una strategia omnicanale, è necessario ripensare la struttura organizzativa in un'ottica integrata. Alla base del significato di omnicanalità c'è la relazione con il cliente e la capacità di elaborare e sfruttare i dati a disposizione su quest'ultimo per intercettarlo e soddisfarlo in tutte le fasi del processo d'acquisto. Ma perché le aziende dovrebbero adottare un approccio di questo tipo?

Innanzitutto, le aziende che adottano una **strategia omnichannel** basata sui dati sono le prime a raggiungere i principali obiettivi di marketing: **migliorare la qualità dei propri lead** e **incrementare le vendite**, ottimizzando il ritorno sugli investimenti.

Questo perché, lavorando sui dati, hanno a disposizione un set di informazioni tale da potenziare il processo di **decision-making** e implementare, quindi, azioni sempre più mirate e qualificate verso i clienti. D'altro canto, grazie a **tecnologie sempre più avanzate**, tali dati vengono elaborati in maniera più tempestiva, se non addirittura real-time. Riassumendo, i vantaggi competitivi e i benefici tangibili di una corretta omnichannel strategy si traducono in:

- maggior **efficacia**, perché si adottano decisioni migliori e in maniera più reattiva rispetto alla concorrenza;
- maggiore **efficienza**, perché riducendo i tempi, si riducono anche i costi delle attività di marketing e del personale, a fronte di una maggiore qualità dei processi.

Inoltre, la gestione integrata dei canali aiuta anche a raggiungere obiettivi più difficili da misurare (benefici intangibili), ma ugualmente fondamentali:

- personalizzazione della **comunicazione** verso i consumatori;
- miglioramento engagement, loyalty e **soddisfazione dei clienti**;
- aumento della **coerenza di marca** lungo tutti i touchpoint;
- creazione di **nuovi prodotti** o miglioramento di quelli già esistenti sulla base degli insight acquisiti.

Da qui si capisce dunque come i **benefici dell'omnicanalità e della Customer Journey** siano rilevanti per due motivi fondanti. Non soltanto riguardano la **maggiore efficacia ed efficienza degli obiettivi di marketing**, ma rappresentano anche un patrimonio intangibile per **ripensare alcuni aspetti salienti della strategia**, come la qualità dei prodotti offerti ai clienti e dei touchpoint.

2.2 Gli effetti delle in-store technologies sulla in-store experience e store loyalty

L'evoluzione in atto nel retailing contemporaneo – ossia la transizione verso un approccio omnicanale e di “smart” retailing – ha portato il management dell'azienda a interrogarsi con sempre maggiore frequenza sui benefici e sulle innovazioni a livello di Customer Journey. Il retail fisico è in cerca di una strategia integrata. L'esperienza del consumatore deve essere personalizzata e coerente con tutti i canali. Da online a offline, da desktop a mobile.

La trasformazione digitale rimodella le abitudini di consumo delle persone. L'e-commerce – che alcuni hanno addirittura definito un fatto “apocalittico” – si è rapidamente sviluppato ed esteso a livello mondiale.

I dati, tuttavia, indicano un quadro ambiguo. Nonostante l'espansione capillare dell'e-commerce, il mercato della distribuzione al dettaglio è ancora dominato dal retail fisico. Secondo fonti di Statista, nel 2020, l'85% delle vendite al dettaglio sarà ancora nelle mani dei venditori fisici. Ad oggi, il retail fisico è un touchpoint che offre una serie di opportunità inarrivabili per i competitor online. Tante le ragioni per cui le persone prediligono ancora lo shopping in retail fisico: l'affidabilità, la sensazione tattile e la socialità derivante dal rapporto con le persone.

Detto ciò, il retail tradizionale ha bisogno di una rinfrescata. Nuovi modelli di relazione col cliente, nuove tecnologie e nuovi approcci di marketing. Per mantenere competitività sul mercato è sempre più indispensabile plasmare e controllare le modalità di relazione con i consumatori. Nell'era digitale, sempre più attenti, consapevoli e difficili da accontentare.

La logica dell'omnichannel retail è guidata dal comportamento degli omnishopper. I consumatori di nuova generazione sono sempre più smart, più sensibili alla tecnologia, che usano abilmente i dispositivi digitali e si muovono da un canale all'altro valorizzando l'esperienza di consumo. Si è constatato che gli omnishopper sono ormai diventati comuni: il **75%** degli utenti intervistati a livello mondiale ha affermato di comprare sia online sia offline. Inoltre, è ormai una prassi per i consumatori moderni informarsi online prima di acquistare nel retail fisico. Per essere in grado di rispondere rapidamente alle esigenze degli omnishopper, i rivenditori fisici devono avere controllo sul percorso di decisione di acquisto che è sempre più soggetto ai canali digitali: app, social media, siti web e via dicendo.

C'è da evidenziare che l'avanzamento della **tecnologia** e l'intensificata interazione tra **brand** e **consumatori** hanno contribuito in modo sostanziale alla mutevolezza della customer journey. Secondo alcuni studi, le interazioni tra brand e consumatori, per tutti i settori in diversi canali, sono più che triplicate nel corso di quattro anni. Nel retail, in particolare, c'è stata una crescita eccezionale nell'uso delle **Ad Tech** (204%) e dell'**IoT** (141%). Riguardo al primo ambito, si attribuisce tale crescita alla maturazione dell'utilizzo dei customer interaction data, ovvero la somma di tutte le **tracce digitali** che un consumatore lascia nel percorso di acquisto.

I touchpoint convergono sempre di più e le tecnologie offrono nuove opportunità sia ai consumatori che alle aziende. Il vecchio modello di Awareness-Consideration-Acquisition-Retention-Advocacy oggi deve necessariamente essere rivisto e reinterpretato.

Per questo motivo, la nuova **customer journey** può essere definita in tre fasi.

- **Pre-purchase evaluation** (valutazione prima dell'acquisto)
- **Moment of purchase** (momento dell'acquisto)

- **Post-purchase experience** (esperienza dopo l'acquisto)

Pre-purchase evaluation

In questa fase, l'impatto dei canali tradizionali (passaparola, pubblicità, telemarketing ecc.) diminuisce decisamente rispetto al passato. Sempre di più i consumatori sono influenzati nei **canali online**. Anche il ruolo degli **store assistant** subisce un grande cambiamento, vista l'autonomia dei consumatori nell'effettuare una ricerca online. Spesso succede che una persona si fida più dei **siti comparatori** e dei **social media**, piuttosto che dello stesso venditore. Diventa quindi compito dei retailer targetizzare con precisione i punti di interesse e le potenziali esigenze di acquisto di ciascun consumatore attraverso la raccolta di customer interaction data. Oltre a ciò, i retailer d'avanguardia investono in larga misura nelle iniziative innovative in-store. Parliamo soprattutto dell'utilizzo delle tecnologie avanzate – **Realtà Aumentata (AR)** e **Realtà Virtuale (VR)** ad esempio – e altre forme di spettacolarizzazione dell'esperienza in-store.

Moment of purchase

La convergenza dei canali online e offline non è più un'opzione, ma una certezza. In primo luogo si assiste a un crescente interesse verso **BOPIS** (Buy Online Pickup In-Store). Negli Stati Uniti, per esempio, questa pratica è diffusa tra il **68%** di consumatori. Inoltre, il **50%** degli shopper valuta quale brand acquistare in base alla disponibilità del ritiro nel retail fisico. Inoltre, sembra quasi scontato dirlo, ma i consumatori moderni si aspettano la massima libertà nella scelta delle **modalità di pagamento**. Per offrire una customer experience senza intoppi, i retailer fisici devono essere pronti alle soluzioni alternative ai contanti: carta di credito, carta regalo, carta contactless ecc.

Tra le soluzioni di pagamento innovative, sottolineiamo il **Mobile Proximity Payment**. Il suo utilizzo ha avuto un aumento esponenziale nel corso degli anni, diventando un elemento di disruption per il sistema di pagamento. Secondo Forrester Research, nel 2019 le transazioni via mobile avvenute in negozi fisici ammonteranno a oltre **34 miliardi di dollari**. Nei paesi digitalmente più evoluti come la Cina le persone si sono ormai abituate a pagare tutto con lo smartphone.

Post-purchase experience

I consumatori odierni sono alla ricerca di **un'esperienza continua** dentro e fuori dello store. Prediligono un servizio post-vendita che ispiri fiducia e lealtà. Si sono abituati a valutare l'esperienza di acquisto tramite siti comparatori e social media. Sono attenti alle iniziative promozionali. Ancora meglio se trasparenti, comprensibili e gestibili da un dispositivo mobile. Ciò significa che ogni aspetto nella fase di post-vendita – personalizzazione del prodotto, consegna della merce, programma di fedeltà, assistenza e customer care, per citarne alcuni – deve essere curato nei dettagli e visto insieme agli altri, anziché gestito come elemento isolato. Grazie a processi di **Marketing Automation** e all'uso dell'**Intelligenza Artificiale**, i retailer possono costruire un'esperienza post-vendita in un modo altamente personalizzato e mirato, trasformando il consumatore da un cliente occasionale ad uno abituale.

3. Le aspettative del nuovo consumatore: la customer experience

*Significativi mutamenti hanno rivoluzionato la società e i suoi equilibri negli ultimi anni. Nuove spinte tecnologiche e le loro innovative applicazioni hanno completamente stravolto le dinamiche sociali e il mercato ridefinendo le fasi del **processo d'acquisto**, ovvero il modo con cui le persone ricercano e acquistano prodotti e servizi nel mercato. Il consumatore stesso è cambiato: è attento, esigente e per definizione non più molto fedele. La personale e accurata ricerca di informazioni su ciò che ha destato in lui interesse, lo rende qualitativamente pretenzioso, selettivo e scaltro, nonché molto spesso anche autonomo. È ricercatore costante del rapporto qualità-prezzo ed è attratto dalle innumerevoli modalità di coinvolgimento e quindi facilmente influenzabile. È alla ricerca di prodotti in grado di attrarlo, non solo dal punto di vista razionale, ma anche emotivo. Queste recenti tendenze di consumo hanno portato alla necessità di sviluppare delle strategie slegate dal mero concetto di convenienza: il consumatore è disposto a spendere di più qualora il servizio o il prodotto offerto presenti delle peculiarità generatrici di valore che lo rendano distintivo rispetto alle proposte concorrenti del mercato. La valutazione delle componenti d'offerta rappresenta uno step fondamentale per il potenziale acquirente il quale, solo dopo un'accurata comparazione delle proposte, è pronto a prendere una decisione. Cresce la consapevolezza del consumatore, ma soprattutto delle aziende per il ruolo che giocano le emozioni nelle scelte di consumo. Di fronte a questa figura più evoluta, i manager si trovano sempre più spesso in difficoltà e le aziende che intendono continuare ad essere vincenti nel mercato moderno devono mettere in discussione le loro strategie, dalla comunicazione all'intero modello di business. Gli strumenti tradizionali rappresentano ormai un limite per le attività economiche evidenziando deficit di risposta ai bisogni del consumatore. Il marketing tradizionale per esempio è sempre stato orientato al prodotto, più che al cliente ed erroneamente ha sempre considerato irrilevante l'intero processo che rendeva il cliente soddisfatto o meno, preoccupandosi prettamente del risultato economico*

finale. L'aspetto esperienziale del processo odierno invece, è oggetto di attente riflessioni e analisi: il marketing esperienziale mira al contesto di consumo e d'uso dei prodotti, alle esperienze e alla creazione di stimoli coinvolgenti. Poiché le esperienze, ingenerale, non sono auto-generate ma indotte, i brand che intendono ottimizzare le proprie strategie di marketing devono puntare su una buona **Customer eXperience (CX)**. Ma cosa si intende per customer experience? Grazie a diversi studi sul tema, possiamo ricavarne una definizione: "È l'insieme dei prodotti e servizi che offrite, il modo in cui è gestita l'azienda e i significati che il brand veicola. È ciò che i clienti pensano sia successo quando hanno cercato di conoscere e valutare il vostro prodotto, hanno cercato di comprarlo di usarlo, e magari di farsi aiutare a risolvere un problema. Ed è anche il modo in cui si sono sentiti durante quelle interazioni: entusiasti, sereni e rassicurati, oppure nervosi, delusi e irritati. La customer experience è il modo in cui i clienti percepiscono l'interazione con la vostra azienda". Essa riguarda le interazioni avvenute prima, durante e dopo l'acquisto sia con clienti reali che potenziali. Non si tratta di una singola e istantanea interazione, ma una serie di interazioni la cui durata persiste fintanto che il cliente può essere definito tale. Fin dalla prima interazione, la CX rappresenta un'occasione di confronto e dialogo. L'utente durante le prime fasi del processo d'acquisto viene a contatto con l'azienda o il brand mediante diversi canali, sia digitali che fisici e in base alle impressioni avute, decide se proseguire con l'acquisto o meno. Le sue impressioni sono determinanti per ciò che accadrà in seguito e nel caso in cui fossero negative, il cliente risulterà essere maggiormente attratto dalle offerte concorrenti. Anche nelle successive fasi la CX è vitale: l'obiettivo è quello di **fidelizzare il cliente** ed invogliarlo a procedere con ulteriori acquisti legati alla stessa azienda. La CX rappresenta l'espressione di tutto ciò che le persone hanno provato dal momento in cui hanno cercato di conoscere l'offerta, di acquistare il prodotto o il servizio, di utilizzarlo o di richiedere assistenza qualora qualcosa fosse andato storto. Una buona customer experience facilita il cliente nel processo decisionale che porta all'acquisto e indirettamente genera valore per l'azienda. Un cliente soddisfatto, oltre ad essere propenso ad un secondo

acquisto, parlerà con entusiasmo e condividerà la propria esperienza generando WOM positivo e soprattutto gratuito.

Una positiva e continua interazione cliente-azienda può considerarsi fonte bidirezionale di stimoli anche perché l'azienda, attraverso l'esperienza degli utenti, acquisisce maggiori informazioni per l'ottimizzazione delle proprie strategie aziendali.

3.1 I criteri di valutazione della customer experience: la Piramide dell'Esperienza

Alcuni autori rappresentano la customer experience come una **piramide a tre livelli**: alla base della piramide, la **soddisfazione** o meglio, quanto l'interazione risulta essere appagante rispetto alle pretese del cliente; poi la **facilità**, da eguagliare al il grado di complessità o lo sforzo percepito dall'interazione; ed infine, l'ultimo livello, quello della **piacevolezza**, ossia la misura di comfort e gradimento dell'interazione. L'esperienza dei clienti viene quindi valutata sulla base di tre criteri che definiscono le interazioni come soddisfacenti, facili e piacevoli.

Il primo livello è strettamente collegato alla creazione di maggiori punti di contatto che agevolino l'interazione con il potenziale cliente. L'utente decide di interagire con l'azienda solo qualora ritiene che essa sia in grado di soddisfare i suoi bisogni. La capacità di soddisfazione delle esigenze di base dei clienti è infatti condizione imprescindibile per la sopravvivenza stessa del business. Inoltre, colui che intende acquistare un prodotto o usufruire di un servizio si aspetta una facilitazione del processo d'acquisto: una customer experience efficiente deve tenere in considerazione questo obiettivo. In caso contrario, l'azienda contribuirebbe a innalzare delle barriere con il conseguente allontanamento del potenziale cliente. Il cliente deve sentirsi rispettato: il legame con l'azienda deve suscitare in lui sensazioni piacevoli. È a questo livello che si raggiunge il massimo aspetto emozionale del cliente generando un coinvolgimento di tipo emotivo: dal

comportamento degli addetti alla vendita, alla capacità di rassicurarlo se qualcosa destasse in lui timori o dubbi.

3.2 Riflessioni conclusive

La presente dispensa ha cercato di cercare di comprendere i cambiamenti derivanti dall'avvento di Internet e il conseguente utilizzo di nuovi device e applicazioni tecnologiche e digitali nell'ambito di processo di omnicanalità. L'attuale ambiente interconnesso ha contribuito alla creazione di **nuovi touchpoint** e semplificato le relazioni tra l'azienda e il cliente. Quest'ultimo, a sua volta, si è evoluto: interagisce attivamente, è meticoloso ed esigente nelle scelte. Difficile è per le aziende prevederne le mosse e anticiparne i risultati, in particolar modo in assenza di un piano di perfezionamento delle strategie di business. Il tradizionale modello di Awareness-Consideration-Acquisition-Retention-Advocacy di forma lineare, che per anni ha simboleggiato il modello di riferimento nella rappresentazione del processo d'acquisto, ad oggi, è stato surclassato dal **customer decision journey**, modello di forma circolare a supporto delle aziende in questo nuovo contesto caratterizzato da canali digitali e da offerte sempre più concorrenziali. La presenza di nuovi touchpoint consumatore-azienda ha costretto quest'ultima a ideare delle strategie che sfruttino appieno il nuovo ambiente relazionale creatosi, sia esso fisico o virtuale. L'integrazione dei diversi canali di marketing favorisce una migliore gestione dell'esperienza di scelta del cliente, motivo per cui la gestione sinergica degli stessi risulta indispensabile. Da un approccio multichannel, dove ciascun canale acquisisce informazioni, impiega tecnologie e abbraccia strategie in modo autonomo, si passa ad un approccio omnichannel, ovvero senza confini. Tra i principali vantaggi derivanti dall'attuazione di strategie omnicanale vi è la possibilità di padroneggiare appieno la relazione con i propri clienti e raggiungere gli stessi in qualsiasi punto del customer journey essi si trovino, nonché migliorarne notevolmente lo stato di fidelizzazione. Sono emersi in questi anni degli aspetti molto interessanti sia legati alle opportunità che alle sfide poste dagli stessi. In conformità con quanto riportato in precedenza, l'omnicanalità è l'obiettivo principe

che la maggior parte delle aziende sta cercando di raggiungere. Se da un lato molto spesso esse sono intimorite dall'abbracciare questo cambiamento, dall'altro i risultati ottenibili rappresentano una leva motivazionale significativa.

Tuttavia, capita molto spesso che coloro che scelgono di avviare dei progetti di cambiamento in tal senso, non lo facciano nel modo giusto e questo risulta essere assolutamente discriminante al fine del raggiungimento di un'efficienza omnicanale. In un'ottica di integrazione dei canali di marketing, è sorprendente come oramai la distinzione tra i canali fisici e i canali digitali si ritenga superata quando questo nella realtà non accade. Ciò che divide chi sta raccogliendo successi da chi sta riscontrando molte difficoltà è la barriera innalzata delle caratteristiche che **contraddistinguono i canali fisici dai canali online**. Per i primi, l'acquisizione e la raccolta di dati circa il consumatore è complessa e a volte inottenibile. Diversamente accade per i canali online che si appoggiano a validi strumenti per raggiungere tale scopo. Ma considerando, per esempio, l'aspetto empatico sicuramente il cliente preferirà un'esperienza fisica piuttosto che virtuale. Inevitabilmente permarranno delle differenze tra i due mondi; le aziende tuttavia, devono fare in modo tale che il proprio cliente percepisca una certa continuità tra i canali di interazione; l'azienda a cui egli si rivolge è unica e come tale deve offrire un'esperienza integrata. È proprio per questo motivo che i due mondi non devono più essere considerati realtà parallele bensì complementari. In questi anni è emerso quanto per la creazione di una customer experience originale sia importante considerare il dato la forza motrice per avviare **progetti di successo**. Le aziende devono quindi adottare un approccio, oltre che customer-centric, anche data-centric confermando quanto l'analisi del dato generato da diversi canali permetta una maggiore conoscenza della domanda favorendo così la creazione di esperienze personalizzate sia in termini di comunicazione che di vendita. Lo strumento principalmente utilizzato a tal fine è il CRM (**Customer Relationship Management**) inteso come software che favorisce una migliore gestione del cliente attraverso la raccolta intelligente di tutte le azioni di interazioni che lo stesso ha avuto con l'azienda. A tal proposito si rammenta come in passato il CRM fosse stato oggetto di critica,

raccontando una svolta puramente dal punto di vista teorico, senza alcun riscontro positivo in termini di risultati effettivi. L'interesse verso le soluzioni CRM durante l'ultimo decennio del secolo precedente era di fatto ai massimi livelli. La grande fiducia verso queste soluzioni portò le aziende ad investire in tecnologia ancora prima che venisse sviluppata una strategia di implementazione vera e propria. Questo approccio, tutt'altro che studiato, fu la causa di molti insuccessi.

Il presupposto primario perché un sistema CRM funzioni è di fatto il coinvolgimento dell'intero sistema aziendale con conseguenti modifiche alla sfera culturale, organizzativa e metodologica dello stesso. Il "nuovo" CRM non riguarda più la mera creazione di un database di marketing, come era in principio, ma è diventato, anche grazie allo sviluppo di nuovi software e di nuove tecnologie, fattore abilitante per la gestione integrata dell'esperienza del cliente. Tuttavia alcuni hanno riscontrato la mancanza di uno strumento che permetta di mappare perfettamente la customer journey online-offline del cliente inteso come un'unica identità. Altri invece ritengono che le tecnologie e gli strumenti a disposizione sul mercato sono sufficienti ed efficaci in tale senso; ciò che invece risulta essere un limite è la disponibilità di figure competenti capaci di sfruttare appieno le potenzialità degli strumenti e della tecnologia stessa. In conclusione, un'integrazione dei canali di marketing si è dimostrata, come da aspettativa, assolutamente indispensabile al fine di realizzare dei veri percorsi di trasformazione digitale che mettano al centro il cliente e i bisogni dello stesso. Tra coloro che spiccano nell'offerta di un'esperienza omnichannel vi sono le realtà digital-native che grazie alla modernità dei loro business model non necessitano di affrontare ulteriori trasformazioni. Molti studiosi oggi discutono di omnicanalità e integrazione dei canali di marketing ma la verità è che la maggior parte delle aziende si trova ancora in una fase che può essere considerata preliminare o transitoria. Il raggiungimento di una nuova dimensione di esperienza cliente-azienda sarà certamente l'obiettivo primario per i prossimi anni; l'unica strada percorribile per uscire indenni da un mercato complesso e altamente concorrenziale.

Approfondimenti in letteratura manageriale

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. John Wiley & Sons

IAIA, L. (2019). Management 4.0 (Vol. 7). G Giappichelli Editore.

Esercitazione 1

Si analizzino le principali caratteristiche del Country of Origin Effect.

Esercitazione 2

Quali associazioni ha il “Made in” per l'Italia rispetto agli altri Paese.

Esercitazione 3

Si analizzino gli impatti che la contraffazione sta generando sui prodotti Made in Italy.

Esercitazione 4

Quali sono le prospettive per il settore Moda Made in Italy in chiave di sviluppo internazionale

Esercitazione 5

Si descriva ed analizzi l'effetto Prisma per le imprese Made in Italy.