GS1 Italy

The Global Language of Business

Category Management Omnichannel:

Da categorie di prodotti a categorie di clienti e bisogni

Sommario

Obiettivi della pubblicazione 7

Executive Summary 9

Capitolo 1 15
L'omnicanalità: rischio o opportunità per le aziende del largo consumo?

Capitolo 2 25
Il percorso evolutivo del marketing delle aziende del largo consumo per gestire l'omnicanalità

Capitolo 3 36
Il posizionamento strategico nel contesto omnicanale

Capitolo 4 42
La rilevanza del Category management nel costesto omnicanale

Capitolo 5 52
L'evoluzione dei comportamenti dei consumatori e gli impatti sulla gestione delle categorie

Capitolo 6 70
Trend evolutivi delle ricerche di mercato e nuovi KPI

Capitolo 7 85
Lo sviluppo delle iniziative per la gestione delle categorie

Capitolo 8 124
Il ruolo della comunicazione

Capitolo 9 136
Implementazione, processi, organizzazione e competenze nella gestione delle categorie omnicanale

Capitolo 10 154
Collaborazione di filiera: fattore critico di successo per le aziende nel contesto omnicanale

GS1 Italy è l'associazione senza scopo di lucro che riunisce 35 mila imprese di beni di consumo. Ha l'obiettivo di facilitare il dialogo e la collaborazione tra aziende, associazioni, istituzioni per creare valore, efficienza, innovazione, per dare più slancio alle imprese e più vantaggi al consumatore.

GS1 Italy sviluppa e mantiene gli standard più usati al mondo per la comunicazione tra imprese. Siamo conosciuti per il codice a barre, definito dalla BBC come una delle "50 cose che hanno reso globale l'economia". Gli standard GS1 migliorano l'efficienza, la sicurezza e la visibilità delle supply chain attraverso i canali fisici e digitali in 25 settori.

Il network GS1 è presente in 112 paesi, con più di 1 milione di aziende utenti e 5 miliardi di transazioni ogni giorno: dimensioni che dimostrano come gli standard GS1 abbiano creato un linguaggio comune che supporta sistemi e processi in tutto il mondo.

GS1 Italy inoltre propone i processi condivisi ECR che hanno come obiettivo l'efficienza e l'innovazione nella filiera e che nascono dal dialogo e dal confronto tra Industria e Distribuzione. Scopo di ECR è di rendere l'offerta più reattiva rispetto alla domanda dei consumatori e di promuovere la rimozione dei costi non necessari all'interno della filiera.

Le imprese aderenti a ECR Italia

Imprese di distribuzione

Auchan
Autogrill
Carrefour-GS
Conad
Coop Italia
Crai
Despar Italia
Esselunga
Metro Italia
Selex Gruppo Commerciale
Sigma
VéGé Retail

Imprese di produzione

Barilla
Bauli
Beiersdorf
Bic Italia
Bolton Group
Cameo
Carapelli Firenze
Carlsberg Italia
Coca-Cola HBC Italia
Colgate Palmolive
Conserve Italia
Danone
Davide Campari-Milano
Elah Dufour
Eridania
Fater
Ferrarelle
Ferrero
FHP
GlaxoSmithKline
Granarolo
Heineken Italia
Henkel Italia
Johnson & Johnson
Kellogg Italia
Kimberly-Clark
La Doria
L'Oréal Italia
Luigi Lavazza
Mondelez Italia
Montenegro
Müller
Nestlé Italiana
Parmalat
Perfetti Van Melle
Procter & Gamble
S.C. Johnson
Sanpellegrino
Sperlari
Star
Unilever Italia

Il gruppo di lavoro

Imprese di produzione

Barilla
Carlsberg
Cameo
Danone
Ferrero
Heineken
Lavazza
Mondelez
Nestlé
SC Johnson
Sutter

Imprese di distribuzione

Auchan Italia
Carrefour
Coop
Conad
D.it
Despar
Esselunga
Selex

I lavori sono stati coordinati e facilitati da:
Antonella Altavilla, owner ADF Consulting e consulente category management per l'Academy di GS1 Italy.
Silvia Scalia, Ecr Italia e training director GS1 Italy.

Il libro è stato redatto da Antonella Altavilla.

Obiettivi della pubblicazione

Nelle parole di Charles Darwin «Non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere, ma quella che si adatta meglio al cambiamento» si racchiude l'essenza della sfida per le aziende del largo consumo, in un momento in cui l'evoluzione dei clienti da un lato e l'innovazione tecnologica dall'altra, richiedono una grande rapidità e capacità di adattamento. Le aziende devono rapidamente aprirsi alla gestione dell'omnicanalità, ossia alla gestione sinergica dei canali e dei touchpoint, fisici e digitali, che i clienti utilizzano per poter ottimizzare la loro esperienza di relazione e di acquisto e per fidelizzarli nel medio lungo termine.

Le domande chiave che si pongono, dunque, ai manager di Industria e Distribuzione sono:

- Chi sono i clienti chiave per il futuro? Come si muovono tra il mondo fisico e quello digitale?
- Quali analisi e quali indicatori sono fondamentali per comprenderne al meglio esigenze e desideri?
- Come attrarre e mantenere al contempo fedeli i clienti attuali?
- Come si possono indirizzare meglio i clienti lungo i vari touchpoint e i diversi canali?
- È davvero necessario entrare nel mondo digitale? Qual è il modo più efficace per garantirsi la redditività e integrare le innovazioni digitali?
- Come si può crescere e rimanere competitivi sul mercato gestendo i livelli di personalizzazione che i clienti di oggi richiedono?
- Il category management rimane l'approccio di marketing corretto per affrontare il cambiamento? Come deve evolvere rispetto al modello tradizionale?
- La collaborazione di filiera è funzionale al raggiungimento degli obiettivi di soddisfazione dei clienti e sviluppo delle vendite propri di ciascuna azienda?

Partendo dal modello standard di category management, sviluppato all'inizio degli anni 2000, un gruppo di manager senior delle aziende associate ad ECR ha cercato, a fine 2018, di dare risposta a questi quesiti e reinterpretare, aggiornare e semplificare il modello per adattarlo all'attuale contesto omnicanale. La presente pubblicazione parte dal lavoro svolto dai manager, integrato a cura dell'autore con best practices, modelli, KPI e casi internazionali. Insieme al percorso formativo ed esperienziale messo a disposizione dall'Academy di GS1 Italy, ha l'obiettivo di fornire alle aziende associate uno strumento di riflessione, approfondimento e supporto per affrontare le scelte che sono chiamate a compiere.

Executive summary

La digitalizzazione ha cambiato le esigenze e le aspettative dei consumatori: in 60 secondi su internet si caricano miliardi di dati e si sviluppano decine di milioni di interrelazioni. Un numero crescente di consumatori si aspetta rapidità e flessibilità di risposta anche dalle aziende del largo consumo.

In tal senso l'omnicanalità rappresenta un'opportunità di ampliamento del business per le aziende (maggiore soddisfazione e maggiori vendite) e al contempo una necessità per rispondere:

- Alle richieste dei consumatori che "vivono" l'omnicanalità e la possibilità di passare da un canale all'altro, sia esso fisico o digitale, come un prerequisito della relazione con l'insegna e il brand a cui si rivolgono.
- Alla concorrenza dei pure internet player, che a loro volta stanno approcciando l'omnicanalità facendo il percorso inverso, dall'online ai punti di vendita fisici.

Velocità, coerenza, personalizzazione, interattività, socialità, esperienzialità sono parole chiave per descrivere il percorso evolutivo che si richiede alle aziende per gestire in modo integrato i canali per garantirsi la sostenibilità economica nel medio lungo termine.

Il category management aiuta le aziende a trovare le risposte più coerenti. In questo processo di ricerca ed evoluzione, il modello di gestione delle categorie omnicanale è semplificato e integrato non tanto nei principi e negli obiettivi quanto nel focus: non si parla più di categorie di prodotto ma di categorie di clienti e di bisogni. Il concetto di prodotto si allarga e diventa un ecosistema che risponde alle diverse esigenze dei clienti. La definizione dell'albero della categoria online non è univoca, parte dalla definizione di quello offline e si arricchisce di tutti i diversi criteri di ricerca e keywords che i clienti adottano, portando il medesimo prodotto o segmento di prodotti ad essere inserito in più categorie.

Questo implica che la "Shopper insight" diventa la fase cruciale, punto di partenza del processo di gestione delle categorie comprendendo l'identificazione dei percorsi di scelta dei clienti tra canali online e offline, la ricostruzione degli shopper journey per canale e target di clienti e la mappatura dei touchpoint fisici e digitali, nonché l'analisi dei comportamenti che favoriscono i flussi di interscambio tra offline ed online.

Le evidenze della shopper insight guidano, poi, lo "Sviluppo iniziative" per categoria, integrate tra i diversi canali, utilizzando driver d'azione e strategie operative coerenti con il posizionamento omnicanale prescelto dall'azienda (experience led vs price led vs product led vs convenience led) e il ruolo della categoria. Quest'ultimo deve essere definito partendo da dati "shopper centric cross-channel", ossia deve essere definito in funzione dei target prioritari per ciascun canale cercando di mantenere una coerenza tra canali per garantire distintività agli occhi dei clienti e differenziazione del posizionamento rispetto ai concorrenti di riferimento omnicanale e puri online.

La possibilità di leggere e interpretare i comportamenti d'acquisto attraverso la definizione di nuovi KPI per target di clienti, basati sull'analisi incrociata di dati provenienti da fonti molto diverse (database gestionali, CRM, dati clienti, ecommerce, web analitycs, social...), consente, anche grazie all'adozione delle nuove tecnologie (tra le quali l'intelligenza artificiale rappresenta la nuova frontiera), di migliorare la capacità predittiva del management nella definizione degli obiettivi e nell'identificazione delle strategie operative per raggiungerli (traffico piuttosto che transazione, frequenza piuttosto che entusiasmo, difesa quota di mercato piuttosto che miglioramento immagine di marca o aumento della marginalità). Il 75% delle informazioni necessarie derivano direttamente dai comportamenti dei clienti nei diversi canali. Per un corretto dimensionamento delle opportunità occorre, comunque, definire KPI specifici per analizzare le diverse fasi dello shopper journey, quali: conversion rate, potenziale SEO, ranking sui motori di ricerca, tassi di abbandono, ecc.

La disponibilità di dati diversi può richiedere comunque approcci differenti per determinare il potenziale per ciascun canale. Le scorecards vanno personalizzate per canale ma gli obiettivi devono essere misurabili in totale.

La gestione delle leve del retail mix in ottica omnicanale presuppone logiche integrate tra i canali ma coerenti con le caratteristiche di ciascun canale.

Nell'omnicanalità si rileva una maggiore interdipendenza nella definizione delle tattiche di assortimento, pricing e promozioni in quanto, per massimizzare la redditività, la strategia di ottimizzazione dell'assortimento deve integrare prodotti, prezzi, promozioni e stock dei diversi canali. Si dovrebbe mantenere un tendenziale allineamento tra canali nelle politiche di pricing e promozionali, anche se con opportune specificità (quali ad esempio promo ad hoc per spingere uno solo dei canali o prezzi dinamici per la gestione dell'online). La comunicazione svolge un ruolo chiave, è parte integrante del piano di categoria sia essa promozionale o di stoytelling della marca e dell'insegna, con un aumento del grado di personalizzazione attesa dai clienti. Online il merchandising diventa visibilità, ma le sue 4 componenti: layout, display contestualizzazione e identificazione delle categorie, sono riconoscibili sia nel digitale che nel fisico. I servizi come fattore distintivo per l'integrazione tra i diversi canali assumono un ruolo chiave.

L'implementazione nel category management omninchannel dovrebbe focalizzarsi su un approccio "quick win", ossia rapida implementazione e monitoraggio delle iniziative (magari partendo dall'online dove l'implementazione, anche dell'innovazione, può essere molto più rapida e il monitoraggio può essere effettuato in tempo reale) ed estensione ai diversi canali e format di punti vendita secondo un processo di miglioramento continuo. Per l'implementazione diffusa occorre comunque che progressivamente si superino le barriere di tipo organizzativo e culturale, di processo e di sistema (IT e data mangement).

Il category management omnicanale, per rendere il processo di acquisto dei clienti finali il più fluido e semplice possibile, necessita di:

- Una gestione strutturata dei dati (GS1 Italy ha sviluppato una serie di servizi a supporto di tali esigenze).
- Una completa integrazione organizzativa tra le funzioni aziendali, con conseguente eliminazione dei silos funzionali e l'adeguamento della cultura e competenza delle risorse umane aziendali (Academy di GS1).
- Il ridisegno dei processi per garantire una gestione integrata dell'intera supply chain, magari svincolata dalle attuali limitazioni di carattere gestionale e logistico (ad esempio punti vendita piccoli sul territorio che limitano la composizione dell'offerta online in quanto punti di prelievo unici sono i negozi).

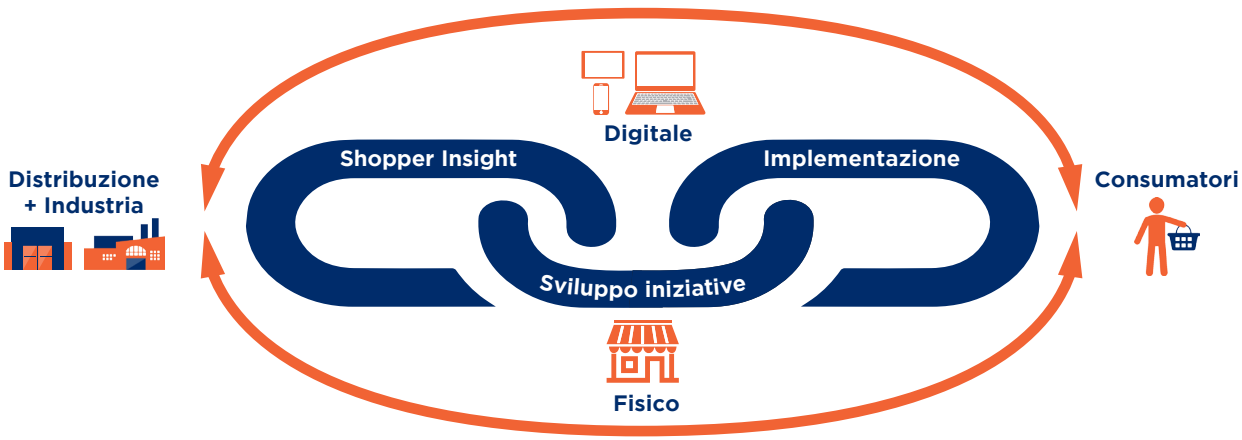
L'avvio dell'integrazione interna alle aziende non deve, però, rappresentare un vincolo per l'avvio di processi collaborativi tra Distribuzione e Industria. La linea di demarcazione tra negozio fisico e online tende ad assottigliarsi e nel futuro del retail è prevedibile una combinazione e interscambiabilità crescenti dei canali fisico, online, mobile, con nuovi e più ampi spazi di collaborazione per i partner della filiera.

Tre sono i macro ambiti di collaborazione identificabili che potrebbero portare vantaggi immediati ai partner di filiera:

1. Sfruttare sinergie di competenze e conoscenze per accrescere expertise in un contesto in evoluzione continua è sicuramente il primo e più immediato ambito di collaborazione:
    - Selezione di parole chiave e criteri di ricerca pertinenti per la ridefinizione delle categorie.
    - Analisi shopper journey e mappatura dell'importanza dei touchpoint per target chiave per canale.
    - Sviluppo di contenuti di marketing personalizzati e differenziati per touchpoint e target di clienti.
    - Integrazione dei canali fisici e digitali.

2. Collaborare per migliorare il presidio dei target di cliente-la prioritari nei diversi canali:
   - Dimensionare le opportunità.
   - Sviluppare una nuova generazione KPI di analisi e monitoraggio.
   - Identificare la rilevanza delle varie tattiche.
   - Definire come allineare la selezione dei prodotti e delle promozioni con le preferenze dei clienti, massimizzando al tempo stesso le vendite, i margini e la produttività degli stock.
3. Testare le nuove tecnologie per sperimentare e ricercare soluzioni innovative:
   - Superare le modalità di lavoro con i mezzi classici.
   - Esplorare "le nuove praterie" di opportunità offerte dai touchpoint digitali.

Nei prossimi capitoli si svilupperanno in dettaglio i punti evidenziati e si delineerà un percorso ricco di opportunità per le aziende.



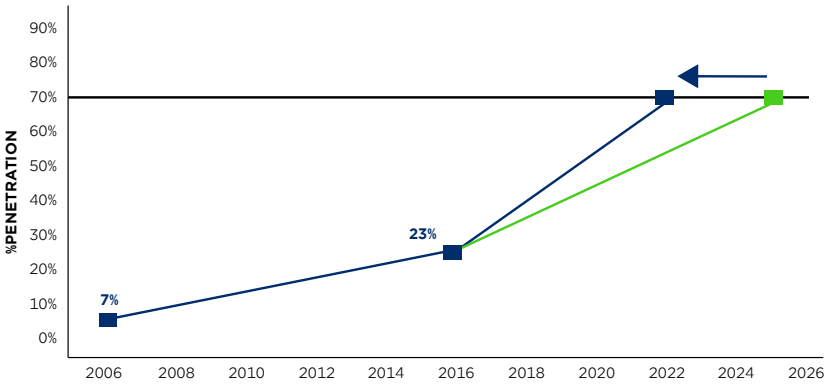
1

L’omnicanalità: rischio o opportunità per le aziende del largo consumo?

Lo scenario di mercato che si presenta alle aziende del largo consumo è sempre più frammentato, la competizione si intensifica e la componente digitale (e-grocery, food delivery) diventa elemento fondamentale per competere sul mercato. L'e-commerce, dopo aver modificato i comportamenti di consumo ed i trend del mercato dei servizi e progressivamente di molti comparti industriali (fashion, arredamento...), acquisirà, nei prossimi anni, un'importanza crescente anche nel comparto del grocery. I segnali che emergono dalle ricerche di mercato sono chiari e concordanti:

- I consumatori italiani sono sempre più digitali (nel 2018, 35,5 milioni di consumatori con tasso di crescita del 12%)[1].
- L'online attrae sempre più consumatori di tutte le fasce d'età (millennials 83%, generazione X 76%, boomers 53%)[2].
- Il 26% dei consumatori europei utilizza già piattaforme di commercio elettronico per la consegna a domicilio dei beni di largo consumo[3].
- Il 32% dei consumatori europei dichiara di voler acquistare grocery online (24% pur non avendolo mai fatto o 8% non fatto di recente)[4].
- I consumatori italiani acquistano sempre più grocery online (il 69% degli italiani che utilizzano l'e-commerce, ha acquistato grocery)[5].
- Il 70% dei consumatori si aspetta che entro il 2022, o al massimo il 2024, potrà comprare grocery online (Figura 1)[6].
- Le vendite di food & grocery online sono cresciute in Italia negli ultimi 4 anni ad un tasso di crescita medio annuo del 36%[7].
- A livello mondiale, nei prossimi anni, i tassi di crescita dell'online saranno 4 volte superiori a quelli del grocery offline[8].

1 Fonte: Panel Consumer Nielsen Osservatorio Multicanalità Politecnico di Milano 2017-2018.
2 Fonte: Panel Consumer Nielsen Osservatorio Multicanalità Politecnico di Milano 2018 (complemento a 31 milioni = 300mila utenti di 74 anni. Millennials = 18-37 anni, Generazione x = 38-55 anni, Boomers = 56-73 anni).
3 Fonte: Nielsen, "Future Opportunities in FMCG eCommerce", 2018.
4 Fonte Nielsen Western Europe Connected commerce 2018.
5 Fonte: Ricerca Restore luglio 2018
6 Fonte: Nielsen Digital Segmentation Survey 2016.
7 Fonte: Panel Consumer Nielsen Osservatorio Multicanalità Politecnico di Milano 2018.
8 Fonte: Nielsen, "Future Opportunities in FMCG e-commerce", 2018.



Fonte: Nielsen Digital Segmentation Survey 2016

Figura 1 – Trend di crescita della penetrazione dei consumi di grocery online

La penetrazione degli smartphone, la maggiore facilità di connessione a Internet, l'online banking, il mobile payment, il potenziamento delle infrastrutture digitali e la maggiore efficienza dei servizi di consegna a domicilio, sono i fattori abilitanti a supporto di queste nuove dinamiche sociali, guidate dalla ricerca di "convenience" (comodità) e di risparmio, dalla necessità di fare acquisti sicuri e veloci e dalla crescente fiducia negli operatori online.

La rilevanza degli acquirenti omnicanale per le aziende.

I consumatori che acquistano sia offline che online spendono, nell'online, mediamente il doppio rispetto all'offline (34 euro vs. 17 euro)[9] e sono più fedeli nel tempo al brand o all'insegna (30% in più dei clienti monocanale)[10]. Essi premiano la possibilità di controllare autonomamente tutte le fasi del processo d'acquisto, scegliendo e combinando più canali e piattaforme, per acquistare ovunque e in qualsiasi momento.

9 Fonte: Nielsen e-Grocery report giugno 2017.
10 Fonte: Forrester Research Inc.

I clienti omnicanale, però, sono anche quelli che reagiscono immediatamente a fronte di un disservizio, ad esempio, ricercando soluzioni online dove non trovino risposte immediate nel fisico (Figura 2). Oggi, in Italia, l'85% dei consumatori desidera un'esperienza integrata, ma solo il 20% ne sta ricevendo una[11].
I consumatori sono pronti, ossia la domanda è ricettiva, occorre che le aziende, l'offerta, si strutturino di conseguenza.

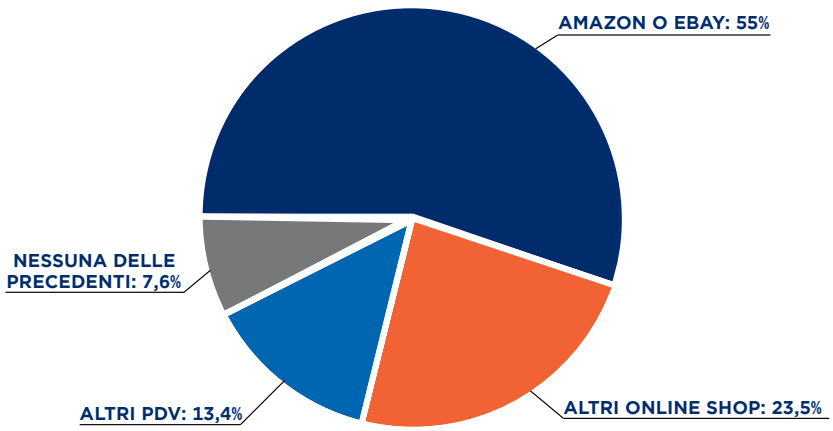


Figura 2 – Canali attivati dai clienti omnicanale se il prodotto che ricercano non è presente nel punto vendita fisico

FONTE: GFK, sondaggio online, 2017

L'opportunità per i retailer è sfruttare entrambi i canali, anche perché, la linea di demarcazione tra online e offline tende ad essere sempre meno netta.

Nonostante i trend positivi dell'online, comunque, il canale principale per le vendite del grocery è, e rimarrà, l'offline o "brick&mortar". Entrambi i canali, offline ed online, presentano indubbi vantaggi e svantaggi (si veda in proposito la Tabella 1).

11 Fonte: Panel Consumer Nielsen Osservatorio Multicanalità Politecnico di Milano 2018.

	OFFLINE	ONLINE
VANTAGGI	• Canale di acquisto abituale per i consumatori. • Facilità d'accesso per il consumatore "Location dà accesso al traffico di passaggio". • Maggiore facilità nel creare un'esperienza d'acquisto unica per i clienti. • Maggiore facilità di esprimere il marchio in modo creativo.	• Minori investimenti di capitali iniziali per l'apertura del web store. • Time to market più breve. • Minori costi di gestione. • Possibilità di tracciare tutte le interazioni con i clienti. • Possibilità di targettizzare e personalizzare le offerte.
SVANTAGGI	• Maggiori investimenti. • Limitato controllo sul bacino d'utenza (contesto sociodemografico, pianificazione urbanistica, ...) e sul mantenimento della qualità della location nel tempo.	• Interazione mediata dalla tecnologia. • Minore visibilità: il sito di e-commerce deve essere ricercato non è immediatamente visibile (come avviene per un punto vendita fisico). • Maggiori investimenti di marketing per generare contatti e conquistare la fiducia dei consumatori.

Tabella 1 – Vantaggi e svantaggi offline vs. online.

I retailer brick&mortar, capitalizzando sulle competenze acquisite gestendo l'offline, possono integrare l'online e offrire ai propri clienti un percorso di scelta omnicanale, senza soluzione di continuità. Per contro, i retailer online puri, volendo offrire ai propri clienti un'esperienza d'acquisto anche nel mondo reale, stanno avviando processi di integrazione, aprendo negozi fisici (pop-up stores, temporary store o acquisendo catene brick&mortar) che rendono più visibile il marchio, accrescendone più rapidamente la notorietà.

Attualmente, i clienti italiani di grocery omnicanale non hanno fatto una scelta di campo tra i diversi operatori online, ma si ripartiscono in modo piuttosto uniforme (Figura 3); essi ricercano sostanzialmente un servizio eccellente su tutti i canali di vendita visitati. Questo, per le aziende omnicanale, non vuol dire che tutti i canali debbano essere trattati allo stesso modo, ma che devono essere gestiti come una squadra affiatata, dove ciascun canale gioca il suo ruolo puntando ad un obiettivo comune: la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti nel tempo.

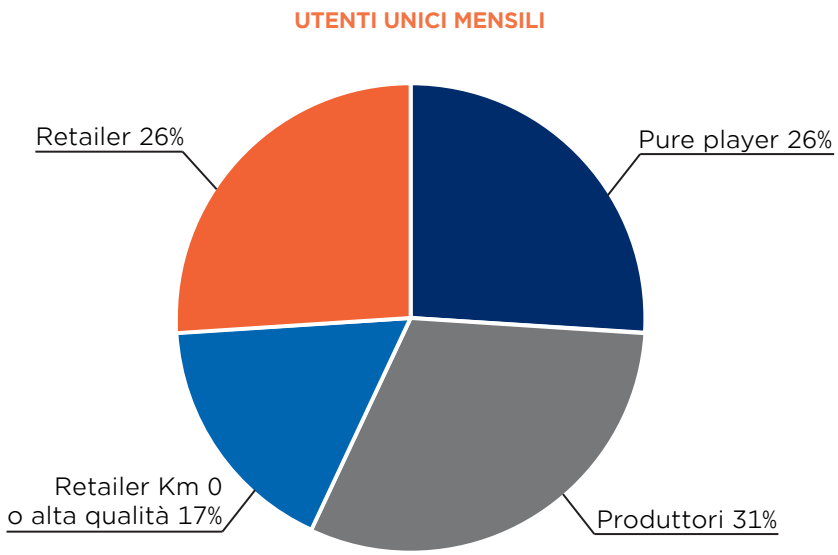


Figura 3 – I web retailer utilizzati dai consumatori italiani per la spesa di grocery online

FONTE: elaborazione su dati NIelsen e-grocery report giugno 2017

Alla luce della rilevanza strategica dei clienti omnicanale, la domanda per le aziende non è se scegliere o meno l'omnicanalità, ma quale strategia adottare per soddisfare al meglio le aspettative dei consumatori e catturare i lead, convertendoli in clienti fedeli.

Il percorso verso l'omnicanalità può tipicamente articolarsi in diverse fasi, che corrispondono a diversi gradi di maturità e integrazione (Figura 4).

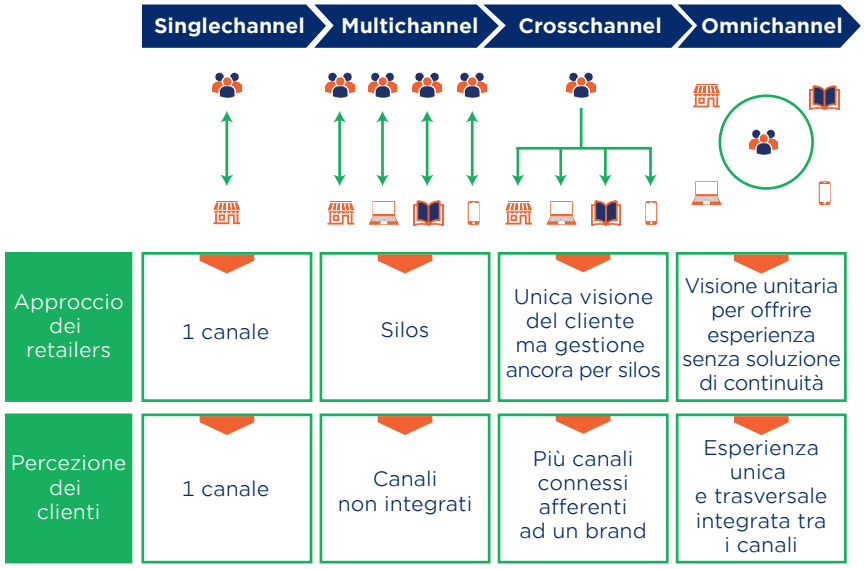


Figura 4 – Il percorso evolutivo per l'omnicanalità

Fonte: elaborazione autore su fonti varie

Il primo passaggio è la multicanalità, in cui la mentalità aziendale è ancora incentrata sullo "store-first". Al canale offline si affianca un sito web e un e-shop, così che i consumatori possano scegliere tra i diversi canali, che però operano indipendentemente, spesso percependosi come concorrenti.

Anche quando la comunicazione è integrata[12], gli altri elementi della strategia, e soprattutto processi e organizzazione aziendale, rimangono separati, generando nel consumatore confusione e insoddisfazione.

12 Si veda in proposito il capitolo 2.

La multicanalità dovrebbe essere una soluzione temporanea, da superare.

La fase successiva è l'adozione di una strategia crosscanale, che rappresenta il passaggio intermedio nell'evoluzione verso una strategia omnicanale. In questo caso, i diversi canali operano in modo integrato e centrato sul consumatore; ad esempio, il cliente può effettuare l'ordine in un canale e completarlo in un altro.

La strategia omnicanale va oltre: i canali sono completamente sincronizzati, i consumatori possono scegliere un canale e passare ad un altro, in base alle proprie preferenze, senza barriere e senza soluzione di continuità. In questo modo l'azienda riesce a rendere davvero unica e personalizzata l'esperienza del clienti.

La scelta dell'opzione strategica di ingresso nell'e-commerce, per i retailer fisici, dipende da come vorranno interagire con i clienti. Attualmente, i modelli distributivi adottati sul mercato italiano vedono un affiancamento importante del click&collect, indubbiamente vantaggioso per i minori impatti sui processi logistici, all'home delivery (Figura 5).

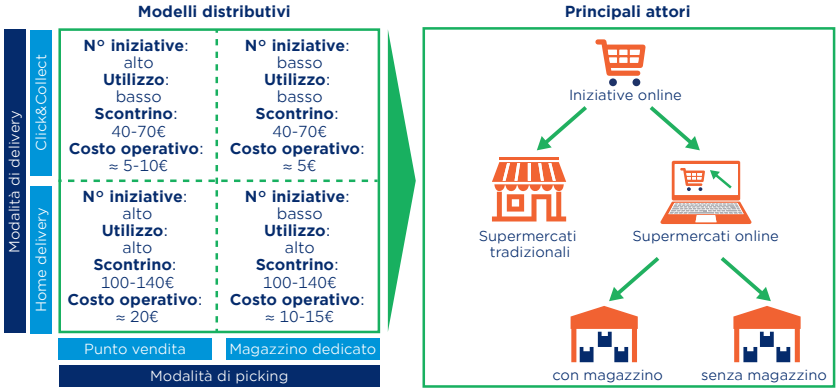


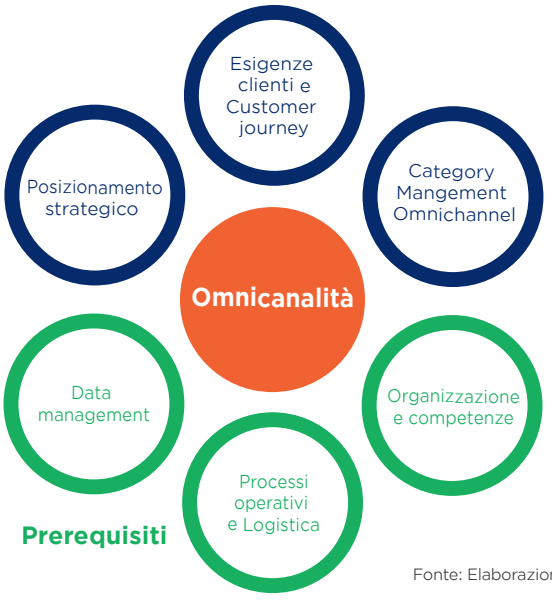
Figura 5 – I modelli distributivi e-commerce grocery e i principali attori in Italia

Fonte: Elaborazione autore su "Osservatori.net", "Digital innovation 2018 Politecnico di Milano" e fonti aziendali

Le aziende, per poter rispondere ai clienti omnicanale, devono attivare un profondo cambiamento nel proprio modello gestionale.

Gli ambiti prioritari di intervento (Figura 6) sono: la definizione di un posizionamento strategico nei diversi canali, la comprensione delle esigenze dei clienti e del loro customer journey, ossia il percorso di scelta tra i diversi touchpoint, sia prima di effettuare l'acquisto, sia nel post acquisto, nonché l'adozione di un approccio di marketing e di category management declinati in tutti i canali. I prerequisiti per un approccio strutturato e di successo all'omnicanalità sono:

- La disponibilità in tempo reale dei dati su tutti i canali, ottenuta attraverso la costruzione di un modello di data management, in grado di integrare tutte le informazioni sui clienti provenienti dalle diverse fonti e punti di contatto (touchpoint).
- La messa a punto di processi operativi (visibilità stock, logistica, customer service, ...) integrati per garantire un servizio eccellente in tutti canali.
- Il supporto di un'organizzazione multifunzionale e coesa.
- La costruzione di competenze ad hoc da parte del personale.



Fonte: Elaborazione dell'autore

Figura 6 – Ambiti di intervento e prerequisiti per implementare l'omnicanalità

L'aspettativa dei clienti di poter trovare risposta alle proprie esigenze, dovunque e in qualsiasi momento, richiede alle aziende una presenza capillare sui diversi canali utilizzati dai clienti target. Padroneggiare la sfida dell'omnicanalità, mettendo a punto strategie sostenibili nel lungo periodo, è un'opportunità che le aziende dovrebbero cogliere per costruire la leadership di domani. Se colta, l'opportunità dell'integrazione omnicanale potrebbe portare ad un significativo aumento della base clienti per l'azienda; viceversa, la rinuncia potrebbe portare ad un progressivo assottigliamento della base clienti, a favore dei concorrenti omnicanale.

2

Il percorso evolutivo del marketing delle aziende del largo consumo per gestire l'omnicanalità

Il marketing omnicanale è la capacità di offrire un'esperienza uniforme attraverso i canali fisici e quelli online, tenendo conto dei diversi dispositivi che i consumatori utilizzano per interagire con l'azienda. La fidelizzazione e l'aumento delle vendite dipendono dalla capacità del marketing omnicanale di ottimizzare l'esperienza d'acquisto, mutuando i punti di debolezza di un canale con i punti di forza dell'altro. Il punto di partenza è mettere i clienti al centro e lasciare che, in funzione delle proprie esigenze e preferenze, determinino da soli il proprio percorso di scelta e di acquisto, offrendo loro i mezzi per farlo.

Il percorso evolutivo per raggiungere tali risultati è articolato (Tabella 2). Le aziende, quando si espandono in nuovi canali, in particolare in quelli digitali, in genere, adottano un approccio di "marketing multicanale", definendo politiche differenziate per ciascun canale. Questo approccio ha lo svantaggio di non offrire un'immagine univoca del brand o dell'insegna e, quindi, può essere utilizzato solo per un breve periodo, in quanto consente di acquisire competenze nell'utilizzo dei nuovi canali di comunicazione e degli specifici linguaggi.

	MARKETING MULTICANALE	MARKETING INTEGRATO	MARKETING OMNICANALE
FOCUS	Utilizzare canali di comunicazione differenziati per acquisire lead, per promuovere il brand, comunicare ai clienti iniziative promozionali o istituzionali.	Adottare strategie di marketing coerenti nei diversi canali: pubblicità istituzionale, promozioni, pubbliche relazioni, social media, direct marketing.	Utilizzare i canali di comunicazione senza soluzione di continuità sia per generare lead sia per promuovere il brand e comunicare le iniziative promozionali e per qualsiasi contatto con i clienti.
BENEFICI	Offrire diverse vie di contatto ai potenziali clienti (lead).	Inviare comunicazioni collegate su tutti i canali siano essi fisici o digitali, sia per comunicare iniziative digitali nel fisico che viceversa.	Offrire una customer experience dinamica e personalizzata.
ESEMPI	Utilizzare tanti strumenti/canali di comunicazione in modo separato direct marketing, app, o e-mail inviando messaggi diversi.	Utilizzare lo stesso testimonial in tutti i canali di comunicazione.	Permettere l'interscambio di informazioni tra canali digitali e fisici (ad esempio usare l'app per inviare comunicazioni personalizzate in store e per pagare la spesa).

Tabella 2 – Diversi approcci di marketing a confronto[13]

13 Fonte: What Exactly Does Omnichannel Marketing Mean? getcrm.com.

Il "marketing integrato" supera il problema della molteplicità di messaggi inviati ai clienti, ma, pur uniformando i linguaggi e la comunicazione, continua ad appoggiarsi ad una visione disgiunta dei canali fisici e online. Soltanto con il marketing omnicanale si riesce a comunicare con il cliente in modo personalizzato, differenziandosi dai propri concorrenti; i brand e le insegne possono semplificare il modo in cui si connettono ai clienti, sfruttando le potenzialità delle diverse piattaforme a cui hanno accesso. D'altro canto, i clienti sono sempre più in grado di valutare le aziende in funzione dell'esperienza che ricevono, piuttosto che dai prodotti che esse vendono, e questo diventa l'elemento essenziale del nuovo processo di fidelizzazione. Le aziende con strategie di marketing che coinvolgono i clienti omnicanale hanno un retention rate[14] dell'89%, rispetto a tassi di fidelizzazione medi delle aziende, pari a circa il 33%[15].

Gestire il marketing omnicanale con successo presuppone l'adozione di un approccio strutturato, che si articola nei seguenti passaggi (Figura 7).

Figura 7 – Checklist per un marketing omnicanale di successo

Fonte: Elaborazione dell'autore

14 Retention Rate: indicatore di fedeltà, che esprime la percentuale di clienti che rimangono fedeli nel tempo.

15 Fonte The State of Omnichannel Shopping – Statistics and Trends, Insvep.

Il primo passo è scoprire dove vivono geograficamente e "virtualmente" i clienti più interessanti per l'azienda, perché marketing omnicanale non significa utilizzare tutti i canali di comunicazione, ma selezionare i canali e i touchpoint da coprire, in funzione delle preferenze e delle caratteristiche dei target di clienti prioritari identificati.

Il secondo passo è l'accessibilità, ossia avere una presenza effettiva su tutti i canali e le piattaforme rilevanti per i clienti target dell'azienda e sviluppare i contenuti necessari a dialogare con i clienti stessi. Le nuove tecnologie sono fondamentali per rendere più efficiente ed efficace questo dialogo e indirizzare lo shopping journey: dispositivi IoT[16], ricerche vocali (Siri, Google, Alexa)[17], iBeacon[18], edge computing[19], geofencing[20], intelligenza artificiale[21], consentono di sviluppare piani di marketing omnicanale personalizzati per i singoli clienti. L'emergere della realtà virtuale, la realtà aumentata[22] e la tecnologia mobile (con velocità di connessione 4G, 5G), devono spingere le marche e le insegne ad aggiungere ai modelli di vendita tradizionali, nuove modalità di interfaccia con i clienti.

16 IoT: Internet of Things, ossia Internet delle cose, indicano le tecnologie che permettono di collegare a Internet qualsiasi tipo di apparato. Lo scopo di questo tipo di soluzioni è sostanzialmente quello di monitorare, controllare e trasferire informazioni per poi svolgere azioni conseguenti.

17 Ricerca vocale: si intende quella parte di ricerche che viene pronunciata dalla voce delle persone sui motori di ricerca.

18 iBeacon: trasmettitori, a bassa potenza e a basso costo, che consentono di trasmettere e ricevere piccoli messaggi entro brevi distanze. Si compongono di due parti: un presentatore (un dispositivo beacon) e un ricevitore (un'App per smartphone).

19 Edge computing: consente l'elaborazione efficiente dei dati in grandi volumi in prossimità dell'origine: questo consente di ridurre l'utilizzo della larghezza di banda Internet, eliminare i costi e garantire un uso efficace delle applicazioni in posizioni remote. Inoltre, la possibilità di elaborare i dati senza mai trasferirli nel cloud pubblico aggiunge un livello di sicurezza utile per i dati sensibili.

20 Geofencing è un servizio basato sulla posizione in cui un'App o un altro software utilizza dati GPS, RFiD, wi-fi o cellulari per attivare un'azione pre-programmata (es. invio SMS o Facebook Messenger per offrire sconti) quando un dispositivo mobile o un tag RFiD entra o esce da un confine virtuale impostato attorno a un'area geografica, geofence.

21 Intelligenza artificiale: l'abilità di un sistema tecnologico di risolvere problemi o svolgere compiti e attività tipici della mente e dell'abilità umane nello specifico per l'analisi di quantità enormi di dati.

22 Realtà aumentata: è una tecnologia che sfrutta i display dei dispositivi mobile, dei wearable device, dei vetri dei veicoli e delle vetrine interattive per aggiungere informazioni a ciò che vediamo.

Non mancano esperienze in tal senso, ad esempio nel mondo della cosmesi e profumeria, dove alcune catene hanno ripensato i propri negozi combinando elementi tradizionali, con app mobili e attività completamente estranee all'acquisto. Anche nell'elettronica di consumo, un noto brand ha investito 43 milioni di dollari in un "pop-up store" che presenta i suoi prodotti, ma non li vende[23].

Il terzo passo è dare agli utenti la certezza di essere conosciuti e coccolati, ad esempio presentando un messaggio "Ciao [Nome cliente]" in un'area visibile all'accesso in qualsiasi canale o piattaforma aziendale. È essenziale conoscere approfonditamente i clienti, non solo attraverso l'analisi dei dati (maggiormente disponibili grazie all'integrazione dei dati provenienti dai diversi canali), ma anche ascoltandoli e interrogandoli tramite sondaggi, interviste, interazioni social. Questo supporta lo sviluppo dell'offerta dei prodotti e servizi, e consente di verificare che essa sia coerente alle aspettative dei clienti target.

Il quarto passo è offrire ai clienti non solo i prodotti giusti, ma anche i "contenuti" giusti nei momenti e nei luoghi giusti. Analizzare il percorso d'acquisto dei clienti aiuta a comprendere quando fare un'offerta e quando lasciar loro godere l'esperienza. Questo vale sia nel mondo fisico che in quello digitale. Comunicare la filosofia del brand e implementarla, aumenta la credibilità e accresce la fiducia dei clienti, senza la quale il conversion rate[24] si abbassa significativamente. Il branding content deve veicolare i contenuti più efficaci ad ingaggiare e fidelizzare i clienti, costruendo con loro un rapporto di fiducia. La mancanza di fiducia da parte dei clienti, infatti, è la barriera più importante allo sviluppo degli acquisti di grocery online (Figura 8). Le altre due barriere sono la percezione dell'effettivo valore aggiunto offerto dall'azienda, per il quale i clienti sono disposti a pagare costi e commissioni aggiuntive e, ovviamente, l'unicità dell'esperienza offerta.

23 Fonte: Trends-that-will-redefine-retail-in-2019, www.forbes.com .
24 Conversion Rate: un indicatore di performance impiegato per valutare l'efficacia delle campagne di marketing, ossia numero di clienti che hanno risposto ad una call to action rispetto a quelli che sono stati contattati.

Le voci dell'insegna e della marca devono riuscire a superare queste barriere ed essere declinate e adeguate al contesto del canale o del dispositivo che il cliente sta utilizzando, ad esempio il web aziendale vs. Twitter. Ciascun canale, infatti, adotta un linguaggio diverso ed ha una funzione d'uso diversa per i clienti. In teoria, ogni canale dovrebbe essere in grado di comunicare con gli altri e, partendo dai dati disponibili sulle modalità di utilizzo dei canali e dei diversi dispositivi, indirizzare il percorso dei clienti verso la successiva interazione con il brand e l'insegna. Soltanto se si riesce a raggiungere questo livello di integrazione, si garantisce la coerenza nella gestione dei diversi punti di contatto e si offre ai clienti un'esperienza indipendente dal canale.

Figura 8 – Barriere allo shopping online di grocery

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Digital Shopping Fundamentals 2017 CPG

Raggiungere questo obiettivo, per un'insegna o per un brand, vuol dire ottenere un vantaggio competitivo importante rispetto ai propri concorrenti. Contestualizzare il tono della comunicazione dei valori del marchio, deve essere, dunque, il principio guida della strategia di marketing omnicanale.

Il quinto passo è sperimentare: essere "first mover" può assicurare la leadership di mercato. Le nuove tecnologie facilitano le sperimentazioni, velocizzando l'implementazione, riducendone i costi di gestione. Non si può prescindere, però, dalla misurazione dei risultati, per mirare gli investimenti e identificare i canali che funzionano meglio per i target di clienti prioritari.

L'implementazione corretta di tutti i passi della checklist, garantisce ai clienti dell'insegna e del brand l'ottimizzazione e la personalizzazione della shopping experience, attraverso tutti i canali o dispositivi.[25] Per i brand e le insegne questo vuol dire riuscire a creare un'esperienza in linea con ciò che vogliono essere, non ragionando più in termini di canali, ma in termini di coinvolgimento dei clienti, indipendentemente dal risultato della singola transazione. Per ottenere questo risultato, la strategia deve essere condivisa dalle diverse funzioni aziendali coinvolte nel processo di gestione dei canali.

> Il successo della strategia di marketing omnicanale passa dal consolidamento della reputazione del brand e dell'insegna.

I consumatori vogliono dialogare ed avere un ruolo attivo nell'interpretare la marca e l'insegna, nonché nel processo di evangelizzazione delle stesse. Le marche e le insegne devono essere simboli in cui rispecchiarsi e riconoscersi. Le mutevoli preferenze e attitudini delle nuove generazioni di consumatori su temi quali la responsabilità aziendale e la coscienza sociale hanno già avuto un impatto sul modo in cui le marche e le insegne del largo consumo si presentano e si posizionano. Tale tendenza ha portato le marche e le insegne a dover equiparare la cultura interna con l'identità esteriore, trasformando le aziende in "codificatori della cultura".

Recensioni di prodotti, risultati di ricerca, copertura di blogger, copertura di influencer, strategia social, directory di settore e tutti gli strumenti messi a disposizione dal marketing offline e online, sono fondamentali per la conquista della fiducia dei clienti. Un ruolo chiave è giocato, anche nel mercato del food & grocery, dal "social proof", un fenomeno psicologico in base al quale "le persone, in media, tendono a considerare maggiormente validi i comportamenti e le scelte che sono effettuati da un elevato numero di persone"[26].

25 Si veda in proposito Omnichannel Marketing Checklist: A 17-Step Process For Omnichannel Success, ebook, Coredna.

26 Fonte: Robert Cialdini "The art of persuasion", L'arte della persuasione, Giunti editore.

Emerge dalle ricerche che più di un cliente su tre ricerca recensioni prima di scegliere un'insegna in cui fare la spesa (Figura 9).

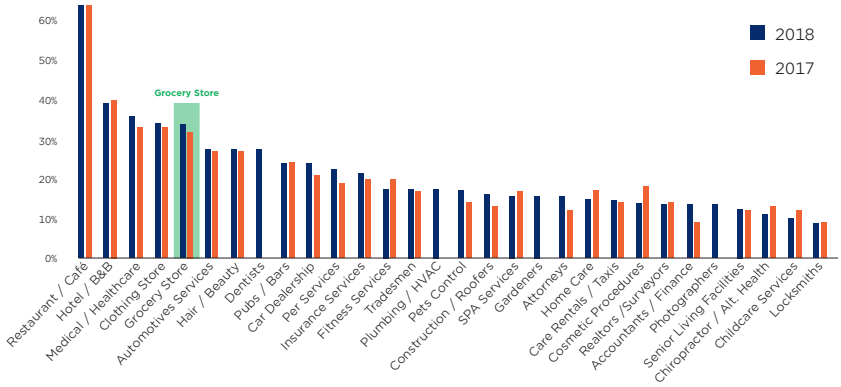


Figura 9 – Tipi di attività per le quali i clienti ricercano le recensioni online

Fonte: Local COnsumer Review Survey 2018, BrightLocal

Approfondendo l'analisi per fasce d'età, emerge che tale fenomeno diventa ancora più marcato per i clienti delle fasce d'età più giovani (Tabella 3): quasi un millennial su due si informa online prima di effettuare la scelta del negozio grocery.

PRIORITÀ	18-34 ANNI	35-54 ANNI	55+ ANNI
1	Ristoranti/Bar (57%)	Ristoranti/Bar (55%)	Ristoranti/Bar (82%)
2	Negozi di abbigliamento (40%)	Hotel/B&B (41%)	Centri medici/assistenza sanitaria (43%)
3	**Punti vendita grocery (40%)**	**Punti vendita grocery (33%)**	Hotel/B&B (39%)
4	Hotel/B&B (37%)	Centri medici/assistenza sanitaria (33%)	Negozi di abbigliamento (33%)
5	Parrucchieri ed estetiste (33%)	Negozi di abbigliamento (31%)	Pratiche automobilistiche (30%)

Tabella 3 – Tipi di attività per le quali i clienti ricercano le recensioni online: priorità per cluster d'età[27]

La social proof, ossia la riprova sociale, innesca un circolo virtuoso che si autoalimenta e contribuisce ad una crescita rapida della reputazione del brand o dell'insegna. Esistono diverse tipologie di social proof, (Figura 10):

27 Fonte: Local Consumer Review Survey 2018, BrightLocal.

Fonte: Elaborazione dell'autore.

Figura 10 – Sei tipi di social proof per la costruzione della brand reputation

1. I commenti o le recensioni degli utenti sono la forma più diretta e immediata di social proof (ad esempio: lodi/critiche sui social media o valutazioni positive/negative sui siti di recensioni), ma sono anche la fonte meno controllabile da parte del brand o dell'insegna. I consumatori, infatti, possono esprimere liberamente ciò che pensano dell'esperienza di acquisto o di consumo. L'azienda oggetto dell'eventuale review negativa, deve in ogni caso rispondere, cercando di capire la causa dell'insoddisfazione e ricercare, magari insieme al consumatore, una possibile soluzione.
2. Gli esperti del settore, che consigliano i prodotti o i servizi, o sono associati al marchio o all'insegna, (ad esempio in una chat live su Twitter oppure una Facebook live video discussion) rappresentano un mezzo potente di acquisizione di credibilità agli occhi dei clienti o dei potenziali clienti. Essi garantiscono l'efficacia e l'autenticità di un prodotto. Questa forma di social proof è molto utilizzata da brand del settore bellezza e salute nonché dell'alimentare.

3. Un personaggio famoso, un blogger, un vlogger[28] un influencer, che sostengono i prodotti o servizi di un'azienda (ad esempio: con post, foto o tweet sul prodotto su Facebook, Instagram, Twitter), sono un altro strumento efficace di social proof. È fondamentale, però, sia per l'azienda che per il personaggio, segnalare la collaborazione. Se dovesse essere smascherata la verità, sia l'influencer che l'azienda che lo ha incaricato, perderebbero credibilità e, poiché quello che succede nel web, rimane nel web per sempre, la ricaduta negativa sulla credibilità di entrambi potrebbe essere devastante.
4. Wisdom of the crowd, ossia saggezza del gruppo, in questo tipo di prova sociale il consumatore si affida alle centinaia di recensioni/feedback presenti sui social, su Google o sui siti di e-commerce: migliaia di clienti o milioni di follower sui profili dei social media sono, per i clienti e i lead, una fonte di rassicurazione sull'affidabilità del brand o dell'insegna.
5. Wisdom of the friends, ossia la saggezza degli amici, è la fiducia che si genera nei clienti o nei lead, grazie al fatto che amici, del mondo reale ma soprattutto virtuale, utilizzano o approvano un certo brand o prodotto (ad esempio: vedere i propri amici utilizzare il prodotto o seguire l'azienda sui social media). Questo metodo non è ancora molto utilizzato, ma in realtà è dimostrato che il 16% dei nuovi followers derivano proprio da questo tipo di suggerimenti, basati sugli algoritmi di piattaforme come Facebook e Twitter, che consigliano di interagire con i contenuti e i profili che i contatti di ciascun utente stanno già seguendo.
6. Le certificazioni, ossia quando si ricevono timbri di approvazione da figure autorevoli del settore di appartenenza dell'azienda (ad esempio: il segno di spunta blu su Twitter o Facebook), sono una riprova sociale altrettanto importante.[29]

28 Vlogger: video blogger..
29 Si veda in proposito: "The Psychology of Marketing: 18 Ways to Use Social Proof to Boost Your Results", buffer.com/library.

> Il marketing omnicanale deve rendere insegne e brand irrinunciabili per i clienti.

Per massimizzare la personalizzazione dell'esperienza di contatto e d'acquisto, garantendo una crescita duratura nel tempo a brand e insegne, il marketing, in un contesto omnicanale, deve riuscire a:

- Creare una connessione emotiva con i clienti, che sempre più acquistano "con le loro emozioni, invece, che con i loro portafogli". Le emozioni stimolano la mente molto più rapidamente della razionalità, infatti "l'attività mentale si basa per il 5% su un meccanismo conscio e per il restante 95% su un meccanismo inconscio, che muove la spinta decisionale"[30].
- Favorire la costruzione di un dialogo positivo e dinamico con i clienti attuali e potenziali, nei luoghi fisici e virtuali da questi frequentati, utilizzando modalità in grado di stupire e intrattenere i consumatori, per alimentarne le conversazioni e stimolarne il passaparola.

30 Fonte: Gallucci F. Marketing emozionale, 2006 Egea Milano.

3

Il posizionamento strategico nel contesto omnicanale

Elemento fondante dell'orientamento all'omnicanalità è definire una strategia di posizionamento omnicanale, che detti le linee guida delle strategie operative. Una strategia di posizionamento efficace si basa sull'analisi dei dati riguardanti i comportamenti e le percezioni dei clienti target e dei concorrenti, su una pianificazione accurata degli interventi per adeguare l'infrastruttura tecnologica e i processi operativi e su un coordinamento chiaro e univoco di tutti i canali di vendita e di contatto con i clienti target.

> Il posizionamento prescelto deve essere allineato tra online e offline, per garantire l'unicità della mission dell'insegna o della marca nel vissuto dei consumatori.

Le possibili strategie di posizionamento omnicanale sono quattro (Figura 11). Ciascuna azienda dovrebbe scegliere di posizionarsi con focus prioritario su uno degli assi e con una graduazione di priorità decrescente sugli altri:

- Price-led: Il cliente sa di trovare il migliore value for money in questo punto vendita.
  Se l'insegna persegue un orientamento al prezzo, l'acquirente dovrà ottenere sempre il miglior rapporto qualità-prezzo, sia nei punti vendita fisici che online. Questo implica, tipicamente, che la gamma di prodotti sia ricca di prodotti MDD (marca del distributore) e marchi di primo prezzo. Tale strategia pone nuove sfide nell'omnicanalità, per la maggiore trasparenza dei prezzi, garantita dalle informazioni che i consumatori possono trovare online (siti comparatori di prezzi, comparatori di volantini, punti vendita online puri, confronto prezzi tra siti di insegne concorrenti).
- Product-led: Gli acquirenti possono trovare in questo store la gamma di prodotti più ampia e profonda (one stop shop). Il focus sull'ampiezza e la profondità dell'assortimento, caratterizzano soprattutto gli operatori

online puri (come Amazon) che sfruttano l'effetto long tail[31]. Un posizionamento focalizzato esclusivamente sui prodotti sembrerebbe, però, essere meno in linea con le aspettative dei consumatori più giovani, che ricercano sempre più esperienze d'acquisto coinvolgenti.

- Convenience-led: Gli acquirenti ricercano punti vendita consumer-friendly, distinguendoli da quelli time consuming anche nell'esperienza online.
  Con il focus sul servizio, o orientamento alla convenience, l'azienda punta sui servizi che semplificano e supportano il processo d'acquisto: opzioni di pagamento, opzioni di consegna, click&collect, click&prenota, carte cliente che possono essere utilizzate anche online, resi a punto vendita, possibilità di vedere online la disponibilità dei prodotti in store, store locator o location based services[32].
- Experience-led: Il cliente trova lo shopping, fisico e online, piacevole e si diverte a prendersi del tempo per fare acquisti. Con questo posizionamento l'azienda punta ad una progressiva fusione tra i due mondi dell'online e dell'offline. L'offerta di interattività nei punti vendita fisici e tour virtuali online, sono esempi di elementi che danno al cliente la possibilità di vivere lo shopping come esperienza con un elevato contenuto di personalizzazione.

31 Long tail: l'espressione significa coda lunga, è stata coniata da Chris Anderson in un articolo dell'ottobre 2004 su Wired Magazine per descrivere un modello nel quale i ricavi vengono ottenuti non solo con la vendita di molte unità di pochi oggetti (i best seller), ma anche vendendo pochissime unità di tantissimi oggetti diversi.

32 I location based services, o LBS, comprendono una gamma molto vasta di servizi che forniscono informazioni all'utente in base alla sua posizione fisica. servizi che si possono offrire attraverso uno smartphone grazie alla sua geolocalizzazione attraverso il sensore GPS. Sono principalmente di tre tipi: per la navigazione (mappe interattive, calcolo di percorsi...), per l'informazione (segnalazione di luoghi di interesse turistico-culturale, news, eventi, contatti...) e per il marketing (marketing di prossimità, azioni in-store, promozioni mirate...).

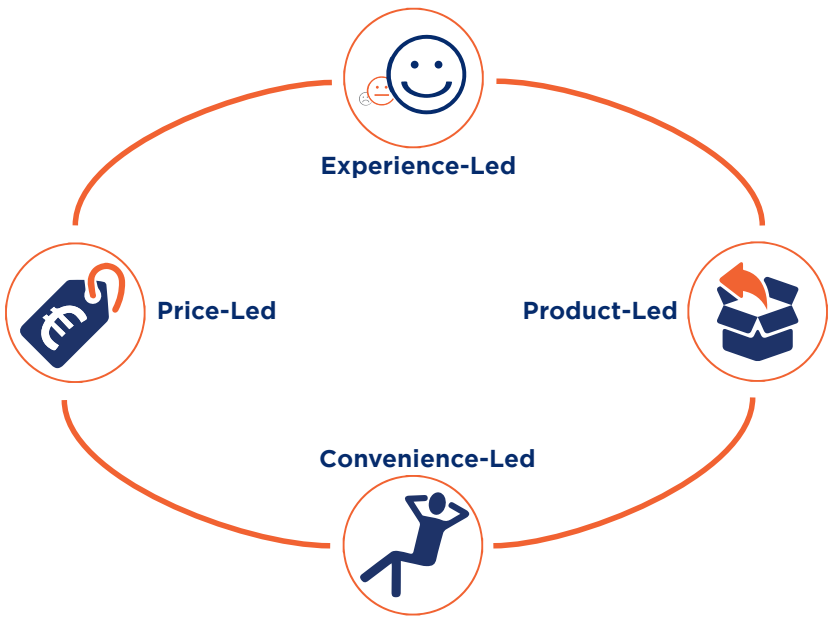


Figura 11 – Le quattro strategie di posizionamento omnicanale

Posizionando le quattro strategie su una mappa (Figura 12) e confrontando il proprio posizionamento nell'online e nell'offline con quello della concorrenza omnicanale e con gli operatori online puri, si possono identificare i potenziali ambiti di differenziazione per la propria insegna o brand.

A differenza dei posizionamenti delle altre aziende, il posizionamento adottato dall'azienda A, medio su tutti gli assi, potrebbe risultare poco efficace, in quanto meno riconoscibile agli occhi dei clienti.

Il posizionamento prescelto dovrebbe, dunque, focalizzarsi su uno o due assi, in funzione dei quali definire: investimenti necessari per l'adeguamento dei processi operativi e delle infrastrutture tecnologiche nonché focalizzazione delle attività di marketing.

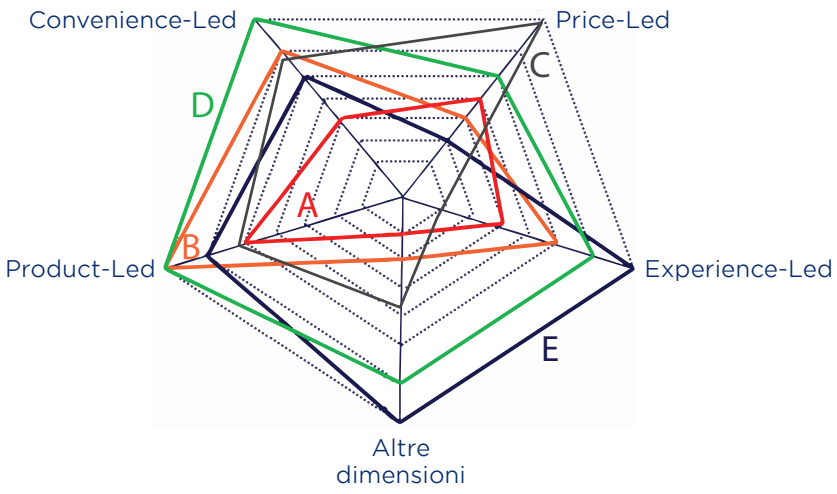


Figura 12– Esempi di posizionamento di aziende omnicanale

Il ruolo delle categorie si deve definire in concomitanza con la scelta della strategia di posizionamento e deve essere determinato per tutti i canali gestiti.

Nell'attribuzione dei ruoli si deve partire dall'analisi dei target, sia online che offline, e dalla loro prioritizzazione. I target potenziali per un'azienda omnicanale sono sicuramente più variegati, in quanto non esistono i vincoli di bacino d'utenza determinati dalla localizzazione dei punti vendita. Ciascun retailer può ampliare il proprio mercato di riferimento, in funzione del posizionamento prescelto e degli eventuali limiti gestionali. Il ruolo assegnato alle diverse categorie, e di conseguenza la scelta di investimento su ciascuna di esse, dovrebbero dipendere dall'importanza delle stesse per i cluster di clienti prioritari di ciascun canale. L'importanza delle categorie per il retailer dovrebbe essere misurata, invece, in ottica omnicanale.

Il processo di assegnazione dei ruoli alle categorie può essere specifico per ciascun canale, in quanto i dati disponibili per l'analisi cross-category potrebbero essere diversi per canale. I risultati delle singole analisi andranno poi confrontati, per prendere la decisione finale.

In linea di principio, il ruolo assegnato alle categorie dovrebbe essere il medesimo nei diversi canali, in particolare per le categorie di Destinazione.

L'assegnazione di ruoli diversi sarebbe motivata in due casi:

- Target di clienti significativamente diversi tra i diversi canali.
- Funzione d'uso del punto vendita online profondamente diversa da quelli offline.

I ruoli omnicanale e le loro caratteristiche sono descritti nella Figura 13.

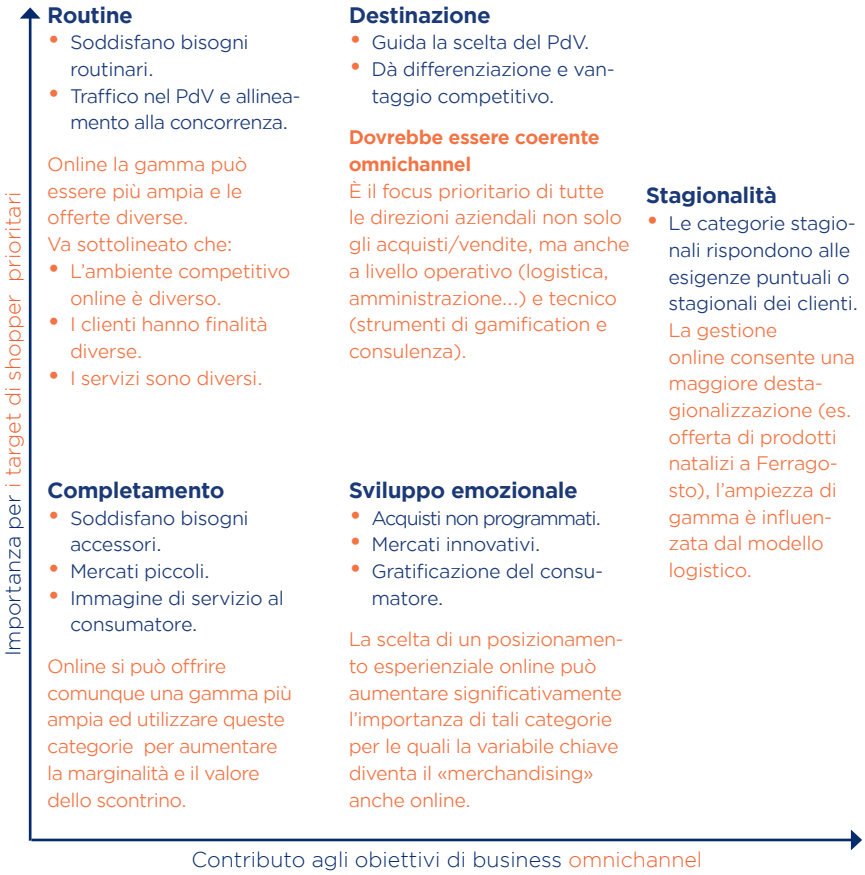


Figura 13 – La definizione dei ruoli delle categorie omnicanale

4

La rilevanza del category management nel contesto omnicanale

Partiamo dalla definizione di category Management:

Category Management
=
"Processo comune tra Produttore e Distributore
in cui le categorie sono gestite come Unità Strategiche
di Business con l'obiettivo di aumentare fatturato e utile
attraverso una maggiore soddisfazione dei consumatori

Il modello, definito a partire dal modello internazionale all'inizio degli anni duemila in ambito ECR dai manager delle aziende aderenti, rappresenta ancora oggi un riferimento importante per la gestione del trade marketing delle aziende industriali e del marketing di prodotto per le aziende della distribuzione.

Il contesto di riferimento, tuttavia, è cambiato drasticamente negli ultimi 15 anni: il digitale, la tecnologia mobile e l'avvio dell'e-commerce, hanno cambiato le regole del gioco per le aziende.

> Nel nuovo contesto, il modello tradizionale di category management può essere ancora considerato attuale?

Da questo interrogativo è nata la nuova iniziativa in ambito ECR che, a fine 2018, ha attivato un confronto sul tema category management omnichannel, andando ad indagare gli impatti dell'omnicanalità sui comportamenti dei clienti e sulla gestione dei processi aziendali, con l'obiettivo di attualizzare l'approccio al category management.

Il gruppo di discussione, composto da senior manager delle principali aziende associate, ha condiviso l'evoluzione del processo nell'omnichannel, identificando gli ambiti di integrazione dello stesso e concordando i modelli di collaborazione per migliorare la risposta ai clienti finali.

> Il modello di category management rimane, dunque, fondamento del nuovo paradigma del marketing omnicanale.

La prima evidenza della riflessione è che il modello di category management applicato al contesto offline è applicabile anche al contesto online, in quanto il processo che sottende il modello è un percorso logico, che prevede la gestione delle categorie a partire dalle esigenze di consumatori e acquirenti, per migliorare le performance aziendali e, quindi, risulta estensibile a qualsiasi contesto retail.

L'omnicanalità richiede, comunque, un'integrazione nella definizione di category management, ossia l'armonizzazione delle politiche di gestione di tutti i canali presidiati, per garantire la personalizzazione dell'esperienza d'acquisto, quale mezzo per garantire la fidelizzazione di lungo periodo. I clienti omnicanale esigono risposte veloci, indipendentemente dal canale di accesso (punto vendita fisico, online, "on the move" o mobile); grazie al category management, le aziende possono agevolmente fornire risposte efficaci e costruire il proprio posizionamento distintivo.

La definizione di category management omnichannel:

Category Management Omnichannel (CMO)
=
Integrazione delle politiche di gestione della categoria e armonizzazione dei servizi di punti vendita fisici e online per creare un'esperienza di acquisto unica, semplice e personalizzata che consenta di fidelizzare i clienti nel lungo periodo.

Il focus si sposta dalle categorie di prodotti alle categorie di clienti.

La centralità del cliente, che è alla base della definizione del category management, con l'omnicanalità si potenzia ulteriormente, in quanto non è più la categoria di prodotto il punto di partenza, ma sono i comportamenti d'acquisto dei target di clienti di ciascun canale, che determinano la costruzione e le dinamiche evolutive di ciascuna categoria (Figura 14).

Il concetto di categoria si amplia, integrando un'accezione che va dal prodotto al servizio completo offerto al cliente, dalla fase del preacquisto alla fase dell'acquisto, includendo il post-vendita, ossia l'intero shopper journey. L'omnicanalità, inoltre, richiede che brand e insegna effettuino scelte d'offerta che includano valori coerenti con il vissuto dei target di riferimento e che i touchpoint agiscano da amplificatore nel trasferimento degli stessi ai clienti.

Fonte: Elaborazione dell'autore.

Figura 14 – Category Management Omnichannel: da categorie di prodotto a categorie di clienti

I vantaggi del category management omnicanale (CMO) per gli attori della filiera (consumatori, retailer e brand) sono molteplici e anch'essi, pur mantenendo una coerenza con quelli che caratterizzano il Modello di Category Management, si arricchiscono in funzione della necessità di offrire ai clienti le esperienze d'acquisto integrate che richiedono, sia nei punti vendita fisici che in quelli online. Questo vale sia per le insegne che per le marche industriali (Figura 15).

Figura 15 – I vantaggi diretti del category management omnichannel per gli attori della filiera

Fonte: Elaborazione dell'autore.

I retailer omnicanale possono conoscere e profilare meglio i propri clienti grazie alla possibilità di mapparne il percorso d'acquisto e, avendo a disposizione un numero maggiore di touchpoint, possono anche dialogare meglio con loro, utilizzando il Customer Relationship Management per personalizzare l'offerta e l'esperienza d'acquisto. L'azienda che, meglio delle altre, riesca a sviluppare un consumer insight rilevante, spendibile in comunicazione, e parallelamente un sistema di touchpoint efficace per raggiungere gli obiettivi di comunicazione e conversione, potrà valorizzare i propri punti di forza e aumentare sensibilmente la fidelizzazione dei propri clienti. Questo le consentirà di costruire un ecosistema unico e difficilmente imitabile dai concorrenti.

Anche i brand industriali sono in grado di offrire un'esperienza immersiva e di creare una relazione biunivoca con i consumatori: coinvolgendoli, attivandoli, favorendone partecipazione e interconnessione attraverso testi, immagini, musica, idee e suggestioni; possono accrescere la fidelizzazione dei propri clienti, erigendo barriere difficilmente superabili dai concorrenti.

Gli obiettivi del category management e del category management omnichannel sono i medesimi.

Il category management è nato in un contesto di consumi saturi, di elevata pressione concorrenziale e di potere d'acquisto in contrazione. Negli anni la situazione di mercato non è cambiata e l'allargamento all'omnicanalità non modifica, anzi rilancia gli obiettivi originari:

- Attrarre nuovi clienti, ossia identificare i target prioritari sia online che offline e sviluppare il piano di categoria per legarli al marchio o all'insegna. L'allargamento della base clienti è sicuramente il primo obiettivo di una strategia omnicanale, perché tendenzialmente l'allargamento dei canali consente di ampliare il bacino potenziale e quindi di lavorare più agevolmente sull'aumento della penetrazione di mercato[33].
- Aumentare il conversion rate cross canale, ossia aumentare gli atti d'acquisto, convincendo i clienti a massimizzare il numero di contatti con l'insegna o il brand.
- Fidelizzare i clienti omnicanale, ossia aumentare frequenza d'acquisto e acquisto medio per ciascun cliente. La flessibilità offerta dall'omnicanalità consente alle aziende di soddisfare le specifiche esigenze dei diversi clienti, in termini di disponibilità dei prodotti e dei servizi accessori in qualsiasi luogo e momento.

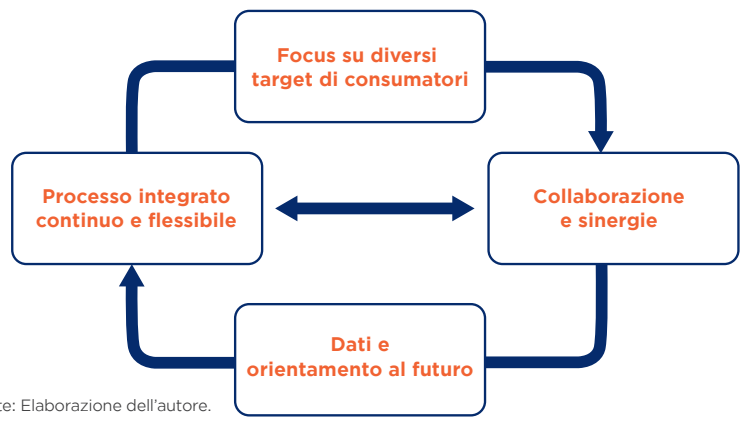
L'aspettativa è che, anche in un contesto omnicanale, si possano ottenere dai processi di collaborazione, risultati confrontabili a quelli emersi dall'applicazione del modello di category management in questi anni:

- Aumento delle vendite delle categorie tra il 5% e il 20% e conseguente beneficio sul margine assoluto.
- Riduzione delle rotture di stock tra il 2% e l'8%.
- Riduzione dei livelli di stock tra il 10% e il 40%.
- Riduzione dei costi logistici tra il 3% e il 4%[34].

33 Penetrazione di mercato: livello di diffusione della marca/insegna all'interno del mercato di riferimento, ossia rapporto percentuale fra acquirenti della marca/insegna e l'universo degli acquirenti potenziali.

34 Media risultati di progetti svolti da coppie di aziende o in ambito ECR.

I principi di base del category management possono, anch'essi, essere trasferiti all'approccio omnicanale con alcuni arricchimenti (Figura 16).



Fonte: Elaborazione dell'autore.

Figura 16 – Principi di base del category management omnichannel

Il focus sui consumatori si connota con maggiore precisione, in quanto non si punta più all'intero mercato indistintamente, ma a target specifici in linea con il posizionamento del brand e dell'insegna per ciascun canale servito. La collaborazione diventa a tutto tondo: in primis non è più focalizzata solo su assortimenti, prezzi, promozioni e gestione degli spazi nei punti vendita fisici, ma allargata alla gestione di tali leve anche nel mondo virtuale dello shop online; inoltre si delineano nuovi ambiti di lavoro congiunto nello sfruttamento delle sinergie di content marketing e della comunicazione digitale, nonché nell'utilizzo delle nuove tecnologie per introdurre proposte innovative e differenzianti.

Il ruolo dei dati rimane chiave e fondamento di ogni attività di category management. L'orientamento al futuro assume una connotazione di più lungo periodo (12-18 mesi) per il raggiungimento di risultati significativi anche nell'online, canale attualmente in fase di lancio/sviluppo[35] per la maggior

35 Il ciclo di vita è un modello previsionale basato sull'andamento delle vendite nel corso della vita utile, cioè dal momento in cui arriva sul mercato a quello di uscita dal mercato stesso. Le quattro fasi del ciclo di vita del prodotto sono: lancio, sviluppo, maturità e declino.

parte delle aziende. La collaborazione tra Industria e Distribuzione è ancora più fondante e deve essere più integrata e flessibile, per garantire la definizione ed implementazione di strategie realmente differenzianti per ciascuna insegna. Le riflessione del gruppo di lavoro sull'adozione del modello di category management nel contesto omnicanale, ha posto l'accento sulla complessità che il moltiplicarsi di canali, di touchpoint e di dati da analizzare potrebbe apportare al modello, in contrapposizione con l'esigenza di rapidità e flessibilità di risposta, richieste dalla velocità dei cambiamenti nel mercato odierno. Per consentire la diffusione del category management in questo contesto più complesso e favorire sperimentazione e innovazione, per il gruppo di lavoro è necessario semplificare il tradizionale processo a 8 fasi (Figura 17).

> Il processo collaborativo di category management omnichannel deve essere più semplice rispetto a quello del category management.

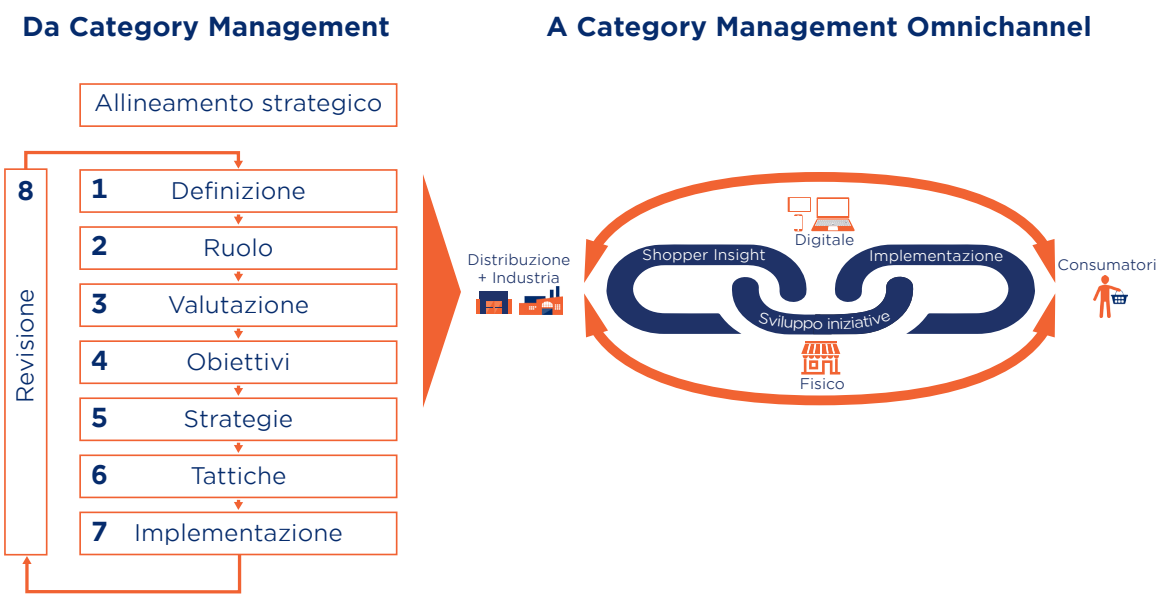


Figura 17 – Da Category Management a Category Management Omnichannel

Possiamo allora focalizzare l'attenzione sulle tre domande chiave a cui il category management omnichannel deve rispondere:

1. Come si è evoluto il comportamento degli shopper?
2. Quali iniziative sviluppare e come articolare le leve, in funzione dell'importanza attribuita alle diverse categorie in fase di posizionamento strategico e assegnazione del ruolo[36]?
3. Come ottimizzare l'implementazione e, raggiunti gli obiettivi, come proseguire?

Di conseguenza, il processo del category management omnichannel potrà essere articolato in 3 fasi, ciascuna delle quali fornirà la risposta ad una delle precedenti domande:

1. Shopper insight.
2. Sviluppo iniziative.
3. Implementazione.

Shopper Insight

Il modello di category management omnichannel presuppone che l'analisi di categoria sia funzione dei nuovi percorsi di scelta dei clienti, non più limitati al mondo fisico, ma ibridati dal mondo digitale. L'identificazione dei percorsi di scelta tra canali online e offline dei clienti e la conseguente ricostruzione degli shopper journey per canale e target di clienti, attiveranno il processo di category management anche online.

Sviluppo iniziative

Lo sviluppo delle iniziative deve, invece, essere gestito come un processo continuo e fortemente dinamico, per rispondere rapidamente alle evoluzioni dei clienti target. Pertanto, il processo deve essere modulato in funzione della categoria e dei partner coinvolti. Per meglio rispondere alle specificità, i piani di categoria devono garantire coerenza tra i canali offline ed online e possono far leva sulle competenze del retail fisico per differenziare la strategia online. Essi dovranno essere estremamente pragmatici e puntare ad una rapida definizione delle iniziative da implementare.

36 Si veda in proposito il capitolo precedente

Le leve, nel nuovo contesto omnicanale, dovrebbero avere nuove e più ampie declinazioni e abbracciare tutte le caratteristiche del fisico e dell'online, senza perdere di coerenza. È infatti possibile:

- Integrare gli assortimenti con dati demografici, localismi che tengano conto dei nuovi bacini d'utenza allargati al mercato virtuale e quindi arricchiti potenzialmente di nuovi target da selezionare come prioritari.
- Ridefinire la space allocation, che superando i vincoli dello spazio fisico, teoricamente, può allargarsi all'infinito in quello virtuale, dove i limiti sono rappresentati dalla leggibilità dell'offerta per il cliente finale e dalla gestibilità della stessa da parte dell'azienda distributiva.
- Integrare l'offerta di servizi innovativi, pre e post-vendita.
- Declinare in modo nuovo e ampio la leva promozione, affiancandole la comunicazione, intesa come content management, ma anche come sfruttamento dei nuovi canali offerti dal mondo digitale per creare quell'interazione, sempre più richiesta dai clienti.
- Tener conto del dynamic pricing e dei prezzi trasparenti tra canali che, nel contesto omnicanale, sono una realtà e rappresentano i nuovi strumenti per gestire il posizionamento della categoria e dei segmenti in linea con i ruoli e le strategie definiti.

Implementazione

L'attivazione del processo di category management omnichannel passa attraverso l'adozione di un approccio da "quick winner", ossia focalizzato sull'implementazione a piccoli passi, in grado di far partire sia i processi di integrazione interna, sia quelli di collaborazione di filiera e coinvolgere i consumatori nel percorso di integrazione omnicanale delle aziende. L'adeguamento delle competenze del personale e lo stimolo alla proattività, nonché il monitoraggio regolare della coerenza tra le attività in corso e le strategie definite, sono gli elementi fondanti del successo dell'implementazione.

Nei prossimi capitoli svilupperemo in modo approfondito ciascuna di queste tre fasi.

5

L’evoluzione dei comportamenti dei consumatori e gli impatti sulla gestione delle categorie

Con la rivoluzione digitale si assiste ad una costante evoluzione nei comportamenti di consumo. Se volessimo fare un identikit dei clienti omnicanale potremmo descriverli così:

- Sono più esigenti, perché più esperti e costantemente aggiornati.
- Utilizzano lo smartphone per reperire in qualsiasi momento le indicazioni di cui hanno bisogno, specialmente tramite i network di cui fanno parte.
- Ricercano: valore dell'offerta, scelta e comodità (poter acquistare ovunque e in qualsiasi momento) e al contempo inspiration, personalizzazione e trasparenza.
- Credono poco ai messaggi pubblicitari e prima di acquistare preferiscono formarsi opinioni personali in rete.
- Amano condividere feedback e commenti, in particolare quando l'esperienza è stata fortemente negativa.
- Parlano direttamente ai brand non solo in qualità di clienti, ma anche come ambasciatori e influencer (nel bene e nel male).
- Ritengono che il proprio punto di vista venga ascoltato indipendentemente dal canale scelto per esprimersi e vogliono vedere i propri feedback, inclusi nell'evoluzione di prodotti e servizi;
- Vogliono essere rispettati e trattati in modo trasparente, forti del peso assunto nella propria cerchia di contatti.

Alla luce di questa evoluzione continua la prima fase del nuovo processo di category management omnicanale: shopper insight, si focalizza sulla comprensione dei comportamenti, delle esigenze e delle aspettative dei clienti di riferimento per ciascuna azienda. In particolare, vanno analizzati due aspetti:

1. Il profilo dei clienti, per rispondere alla domanda chi sono i miei clienti di riferimento.
2. Lo shopper journey, ossia comprendere quale sia il percorso che i propri clienti chiave compiono, dai primi contatti

con l'azienda per la ricerca delle informazioni sul prodotto o servizio, fino all'acquisto e alla successiva fidelizzazione, per dimensionare le opportunità di crescita lungo il loro ciclo di vita.

La profilazione dei propri target chiave in ottica omnicanale può partire dalle diverse classificazioni proposte da istituti di ricerca o da ricerche ad hoc.

Utilizzando la sola variabile demografica i profili che risultano più orientati all'omnicanalità sono i millennials, coloro che attualmente hanno tra 18 e 37 anni (i millenials, di età compresa tra i 18 e i 21 anni, sono chiamati anche generazione Z). La generazione X, tra 38 e 55 anni, risulta comunque molto attenta. La tendenza che sta emergendo è un aumento della penetrazione degli acquisti omnicanale da parte della generazione di età più elevata, ossia i boomers, che attualmente hanno un'età compresa tra 56 e 73 anni. (Figura 18).

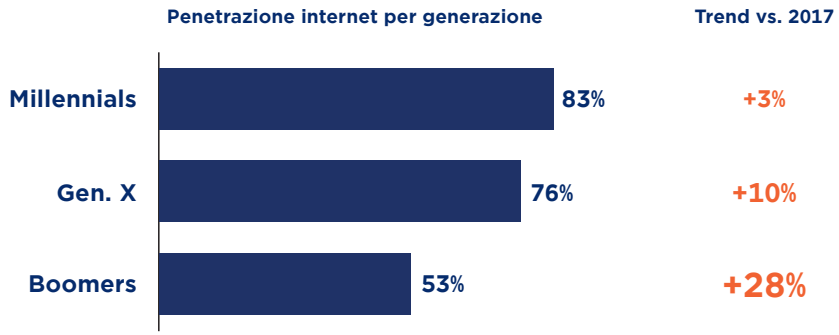


Figura 18 – La segmentazione per fasce d'età dei consumatori omnichannel in Italia

Fonte: Panel Consumer NIelsen, Osservatorio Multicanalità 2018

Ciascuno di questi gruppi approccia in modo diverso non solo al canale fisico vs. canale online, ma anche verso i diversi canali online: i più giovani (generazione Z e millenials), pur non rinunciando al fisico, sono molto più orientati all'online e nell'ambito di questo, all'acquisto diretto su social, quali

Snapchat e Instagram. La generazione X, invece, se deve scegliere un social per gli acquisti punta su Facebook (Figura 19)[37].

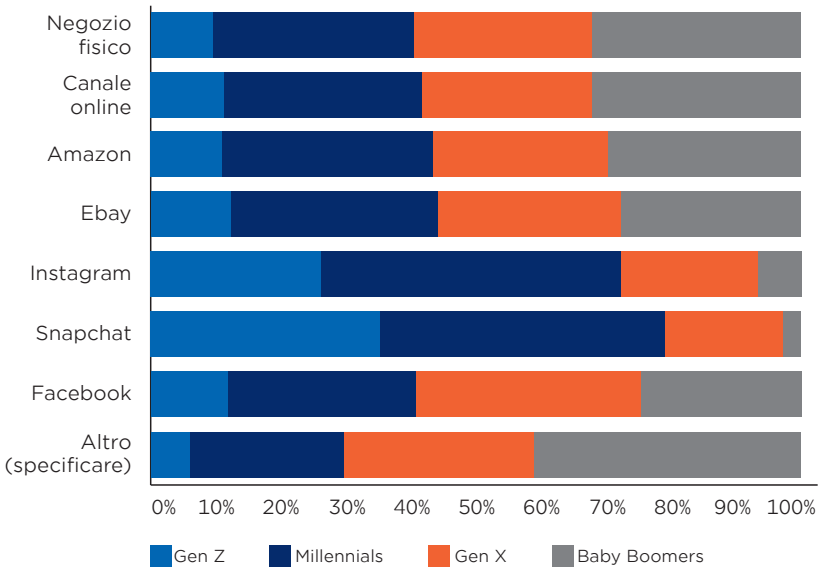


Figura 19 – I canali preferiti dalle diverse generazioni di consumatori

Fonte: The 2019 Omni-channel Retail Report, Bigcommerce

Altre classificazioni interessanti segmentano i clienti in funzione di variabili comportamentali. A titolo esemplificativo si riportano di seguito due esempi: la classificazione in tabella 4, sviluppata sulla base dei risultati di una ricerca condotta dal gruppo pubblicitario WPP, identifica 5 cluster, mentre in figura 20 si sintetizza la classificazione proposta dal Politecnico di Milano in collaborazione con Nielsen che identifica quattro cluster. Quest'ultima include anche un incrocio con la segmentazione demografica.

37 Fonte: The 2019 Omni-Channel Retail Report: Generational Consumer Shopping Behavior Comes Into Focus, Bigcommerce.

PROFILO	COMPORTAMENTO D'ACQUISTO	DRIVER DI SCELTA	STRATEGIE
IL METICOLOSO	• Legge tutte le informazioni su tutti i prodotti che consulta confrontandone le caratteristiche, per capire quale risponda meglio alle proprie necessità.	• Specificità delle informazioni. • Possibilità di comparare in modo semplice più prodotti.	Comparatori di prodotti.
L'ESTETA	• Si lascia incantare da prodotti esteticamente accattivanti e innovativi con forme, immagini e design che valgano la pena di essere postati su Instagram. • Non è fedele ai brand.	• Sperimentazione continua. • Innovazione. • Ricerca di novità seducenti. • Acquisto d'impulso.	Contenuti visivi prodotti contestualizzati nel loro utilizzo reale che sappiano sorprendere e appagare la ricerca estetica.
L'AFFARISTA	• Si concentra sul prezzo come componente fondamentale di ogni acquisto. • Ricerca il "vero valore" percepito volendo comprare al prezzo più basso.	Percezione del prezzo come affare.	"Configuratore" che raccoglie i dati di acquisto e propone i migliori affari disponibili nel punto di vendita.
IL VELOCISTA	• Vuole dedicare pochissimo tempo alla spesa. • Il prezzo e la marca non contano. • I dettagli del prodotto non gli interessano.	Velocità e semplicità d'acquisto.	Lista della spesa precompilata da verificare e confermare nel sito o addirittura inviata al cliente via whatsapp per la verifica e la conferma via chat.
IL FEDELE ABITUDINARIO	• È legato al brand, perché vede nel marchio certezza e affidabilità. • È affezionato ai prodotti di sempre.	• Brand. • Tempi di acquisto ridotti. • Processo di acquisto semplificato.	Liste della spesa dei prodotti ricorrenti (sulla base dello storico degli acquisti) ordinabile con un solo click.

Tabella 4 – Profili d'acquisto, driver di scelta e strategie di approccio per ciascun profilo

Fonte: Indagine Imagining the future of digital shelves, svolta da Cba, agenzia di branding del Gruppo Wpp, in collaborazione con l'agenzia di pr Aida Partners e ReStore.

Fonte: Clusterizzazione e-shopper dell'Osservatorio multicanalità del Politecnico di Milano e Nielsen

Figura 20 – Clusterizzazione e-shopper dell'Osservatorio multicanalità del Politecnico di Milano e Nielsen

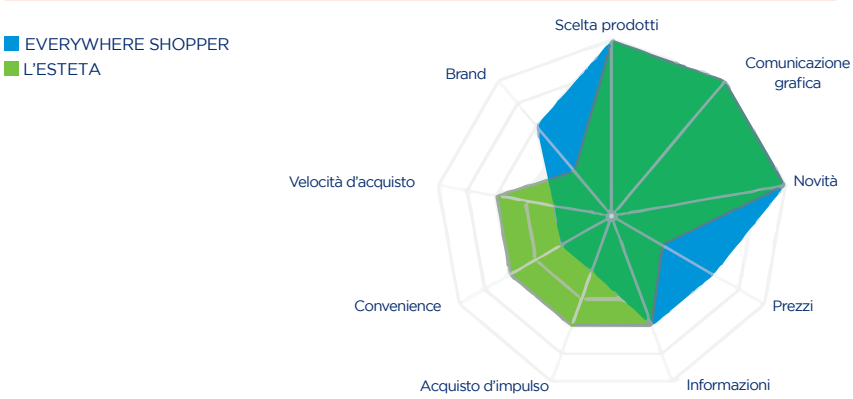
Entrambe le profilazioni sono riconducibili ad una serie di parametri comportamentali, che prendono in considerazione l'atteggiamento dei clienti verso:

- Le variabili del retail mix:
  - Assortimento inteso come possibilità di scelta dei prodotti, ossia ampiezza di gamma.
  - Prezzi e promozioni, ossia la ricerca della convenienza come priorità.
- L'innovazione di prodotto o delle modalità d'offerta in generale.
- La raccolta delle informazioni in forma strutturata e didascalica attraverso social media, personale di punto vendita, oppure attraverso l'utilizzo di strumenti tipici della leva comunicazione quali video, vlog, filmati oppure il packaging.
- La fedeltà alla marca e all'insegna.
- Le modalità d'acquisto: velocità, acquisti d'impulso, convenience, ossia facilità e comodità dello stesso.

Dal confronto di queste variabili emerge che i cluster delle due classificazioni a coppie hanno significative sovrapposizioni (Figura 21):

- L'Affarista con il money saver.
- L'Esteta con l'everywhere shopper.
- Il Meticoloso con il cherry picker.
- Il Fedele abitudinario ed il velocista si sovrappongono ciascuno per alcuni aspetti al profilo del pragmatic.

L'AFFARISTA
MONEY SAVER
Scelta prodotti
Comunicazione grafica
Novità
Prezzi
Informazioni
Acquisto d'impulso
Convenience
Velocità d'acquisto
Brand


EVERYWHERE SHOPPER
L'ESTETA
Scelta prodotti
Comunicazione grafica
Novità
Prezzi
Informazioni
Acquisto d'impulso
Convenience
Velocità d'acquisto
Brand

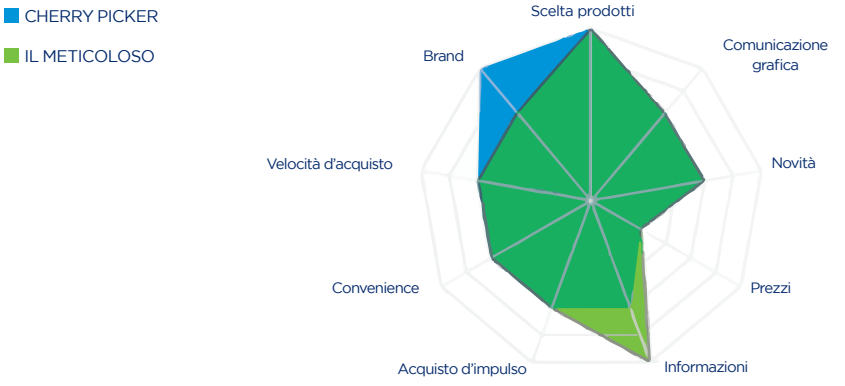
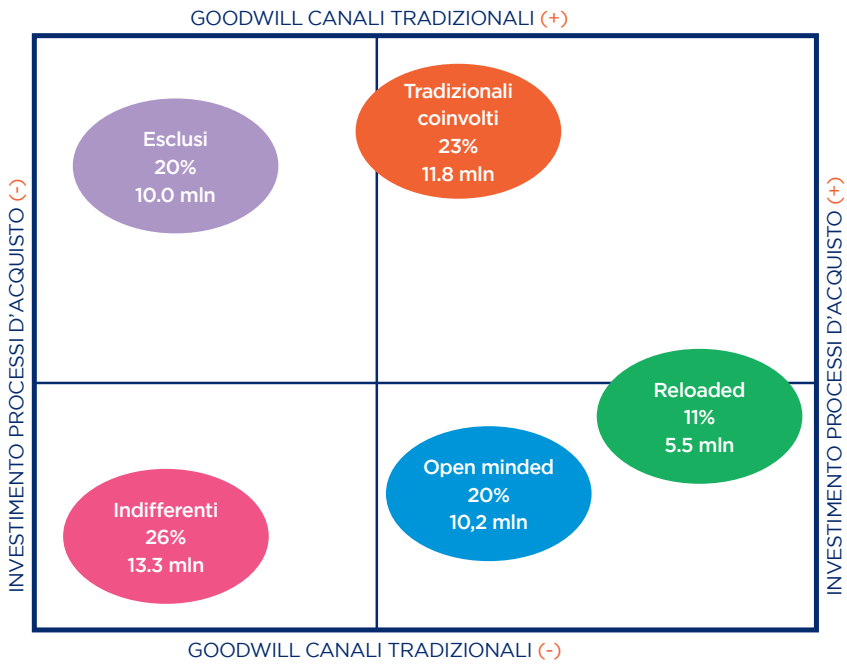

CHERRY PICKER
IL METICOLOSO
Scelta prodotti
Comunicazione grafica
Novità
Prezzi
Informazioni
Acquisto d'impulso
Convenience
Velocità d'acquisto
Brand

Figura 21 – Confronto tra le clusterizzazioni comportamentali

Anche Nielsen propone due tipologie di segmentazioni: una che parte dall'approccio allo shopping e lo confronta con l'affezione ai canali tradizionali ed una che declina il profilo dei clienti nei diversi canali (Figura 22).



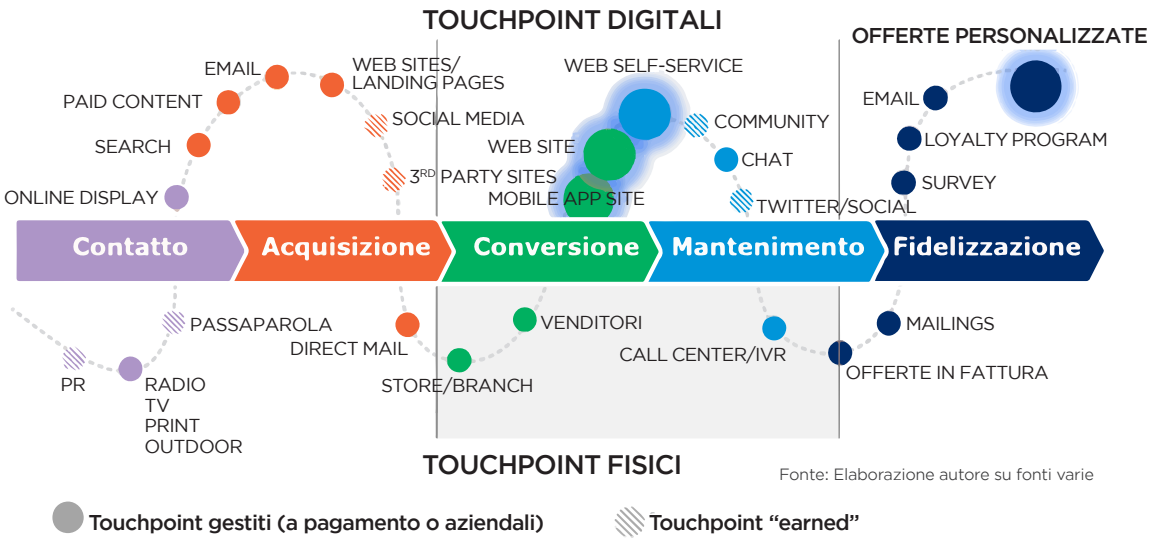
Fonte: NIelsen

Figura 22 – Classificazioni Nielsen

Indipendentemente dal punto di partenza, ciascuna azienda deve profilare i propri clienti per poter selezionare quelli prioritari e verificarne la sovrapposizione o la diversità tra i diversi canali.

> Ricostruire la mappa del viaggio dei clienti è più complesso che in passato, in quanto ciascun cliente segue un percorso personalizzato.

L'aumento dei touchpoint (punti di contatto), a quelli fisici si sono aggiunti quelli digitali, ha modificato i percorsi di scelta dei clienti, che da sequenziali sono diventati destrutturati e con un elevato grado di personalizzazione (Figura 23).



Fonte: Elaborazione autore su fonti varie

Figura 23 – Lo shopper journey: touchpoint digitali e fisici.

Esistono diverse tipologie di touchpoint sia fisici che digitali:

- Presidiati direttamente dalle aziende in quanto di proprietà: i social aziendali, il blog aziendale, il sito, l'app, i punti vendita, i call center, rappresentano i mezzi di contatto diretti con i clienti attuali e potenziali, le vetrine virtuali e fisiche del brand o dell'insegna.
- A pagamento: mezzi e servizi pubblicitari quali Google AdWords, campagne PPC (pay per click), post sponsorizzati su Facebook, Twitter e Youtube. Il traffico generato attraverso un media a pagamento, di solito permette alle aziende di mirare ad un target specifico, ossia di essere al posto giusto, al momento giusto e, soprattutto, di parlare ai clienti giusti.
- Earned, ossia guadagnati gratuitamente: passaparola che ai tempi di internet subisce un'evoluzione: da "word of mouth" a "word of mouse", siti di terze parti, social, blog, PR. In questi casi sono gli utenti che attraverso commenti, condivisioni, like e retweet diventano ambasciatori del brand o dell'insegna, apportando enormi benefici alla loro reputazione, o viceversa danneggiandoli significativamente nel caso in cui siano clienti insoddisfatti.

Lo shopper journey omnicanale non necessariamente inizia in rete. Può essere innescato da qualsiasi input, dal passaparola alla pubblicità tradizionale: moltissime ricerche in rete, ad esempio, avvengono subito dopo la visione di uno spot pubblicitario in televisione, per approfondire la conoscenza del prodotto o servizio.

È interessante sottolineare che mediamente lo shopper journey dei clienti millenials tende ad essere più lungo rispetto a quello degli altri clienti. Essi, infatti, utilizzano un numero maggiore di touchpoint e si aspettano che l'esperienza offerta dai brand e dalle insegne sia univoca e coerente in tutti (Figura 24).

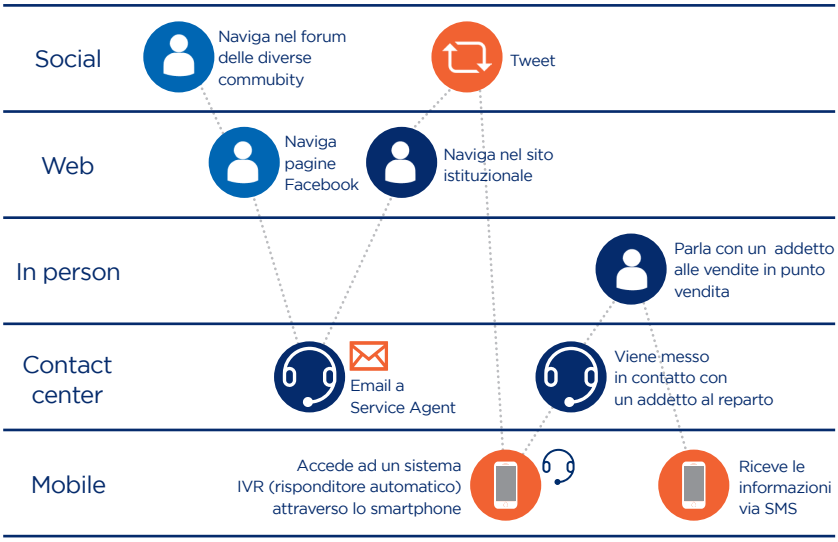


Figura 24 – Millenial shopper journey omnichannel

Fonte: Getvoip.com omnichannel and ai, 2017

I drivers che portano alla scelta del canale d'acquisto da parte dei clienti sono, dunque, molteplici e implicano un coinvolgimento sia emotivo che razionale da parte del cliente; essi portano a tre tipologie di impatti sulle aziende: economico finanziari, relazionali e di marketing (Figura 25).

Figura 25 – Drivers di scelta del canale d'acquisto e impatti per le aziende in un contesto omnicanale

Fonte: elaborazione autore su fonti varie

L'analisi dello shopper journey può mappare l'intero ciclo di vita del cliente, dal contatto iniziale all'attivazione, al coinvolgimento e oltre, oppure concentrarsi solo su una parte del percorso di scelta, ad esempio le interazioni o i punti di contatto critici nell'esperienza del cliente, per focalizzare le aree di forza e debolezza della propria offerta.

Le percezioni aziendali possono essere smentite dai risultati dell'analisi di queste interazioni, come emerge da una ricerca condotta da Manhattan Associates[38], che ha coinvolto 500 consumatori italiani e manager di retailer multicanali: il 47% dei consumatori crede che i "consigli sui prodotti" costituiscano una parte importante del ruolo dell'addetto alla vendita, mentre tre retailer su quattro pensano che sia sufficiente il classico servizio clienti, che consiste nel mostrare gentilezza e disponibilità al consumatore finale. Inoltre, il 92% dei clienti si aspetta che l'esperienza d'acquisto online sia replicata anche in negozio e, la stessa percentuale, afferma di avere la sensazione di conoscere i prodotti e i servizi meglio degli addetti alle vendite.

Gli elementi da tenere in considerazione in questa analisi sono:

- L'identificazione dei bisogni, degli obiettivi, delle sensazioni, delle aspettative dei clienti target.
- La definizione di un arco temporale.
- La focalizzazione delle fasi del processo (contatto, acquisizione, conversione, mantenimento, fidelizzazione) su cui concentrarsi.
- La mappatura delle interazioni con l'organizzazione (touchpoint).

Riportiamo di seguito un esempio di shopper journey per una spesa di prodotti di largo consumo (Figura 26)[39].

38 Fonte: Ricerca sui comportamenti di consumo e le percezioni del management delle aziende, Manhattan Associates, 2017

39 Fonte: elaborazione dell'autore su caso omkantine.de

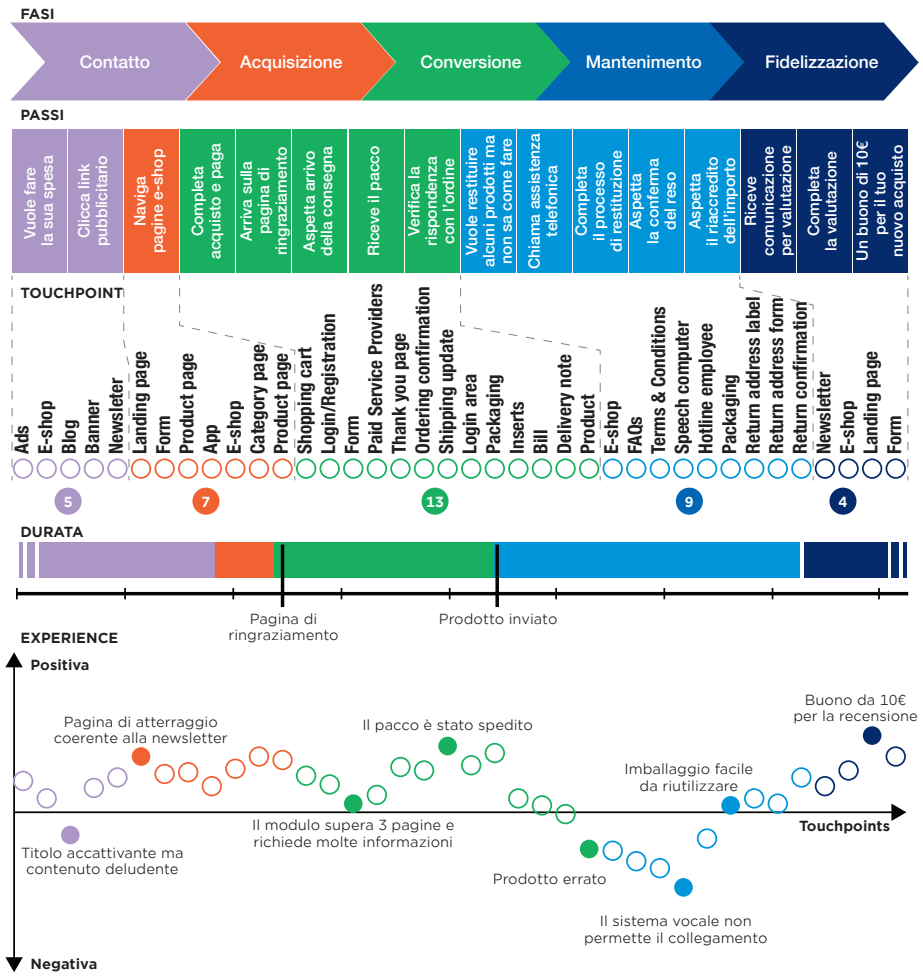


Figura 26 – Un esempio di shopper journey nel largo consumo

Per ciascuna fase sono descritti i passi che il cliente compie. Le cinque fasi si scompongono in 16 passi, questi sono in alcuni casi attivi in altri passivi, ma comunque rappresentano componenti essenziali di questo shopper journey. Per ciascun passo sono identificati i touchpoint che questo target di clienti tocca nel proprio percorso per effettuare la spesa di largo consumo online per la prima volta. Tutti i punti di contatto dovrebbero avere un'immagine coerente, per favorire la rapida identificazione dell'insegna del punto vendita virtuale prima, e poi dei prodotti e delle marche.

Il passaggio successivo identifica la durata dello shopper journey, alcuni passi sono completati in pochi minuti, altri richiedono giorni. Nel nostro esempio passa un giorno tra l'acquisto effettivo nel negozio online e il ricevimento della merce. Al contrario, l'acquisto nel negozio può richiedere solo pochi minuti, se il numero di prodotti acquistati è limitato, altrimenti se la spesa è ampia si può raggiungere anche la mezz'ora per completare il carrello. Completato l'acquisto, la capacità di controllo del processo da parte del cliente è nulla, sia nell'attesa della consegna, sia nella gestione del reso. È fondamentale in questi passi che il cliente sia costantemente informato (ad esempio con la possibilità di tracciare lo stato della consegna o lo stadio di gestione del reso). Per ciascun touchpoint toccato si evidenzia la qualità dell'esperienza e sono segnalati i commenti positivi e negativi registrati dai clienti. Questi sono molto soggettivi ed emotivi, ma estremamente importanti per identificare i punti più critici del processo o della proposta della categoria e dei brand associati.

> Il percorso di scelta dei clienti target ha un impatto importante nella definizione della categoria di prodotti, non più organizzata gerarchicamente, ma come evidenziato dal gruppo di lavoro di manager delle aziende ECR, in funzione degli entry point di scelta dei clienti.

Con questa categorizzazione, ossia categorie organizzate per bisogni dei clienti target, si possono trovare i medesimi prodotti inseriti anche in più categorie. (Figura 27).

Figura 27 – Le categorie di prodotto come derivazione della categoria di clienti

Partendo dalla definizione di categoria determinata sulla base dell'albero decisionale[40] dei consumatori, per arrivare alla definizione della categoria omnicanale occorre aggiungere altri criteri, che sono quelli adottati dai clienti per ricercare i prodotti online. La valutazione dei termini inseriti nel campo di ricerca dello shop online può rivelare gli attributi del prodotto mediante i quali i clienti ricercano prodotti specifici: un confronto tra i prodotti visualizzati e acquistati nell'analisi del carrello può fornire informazioni su quali prodotti sono considerati sostitutivi o complementari dal punto di vista del cliente e quali prodotti vengono acquistati più spesso. La ricerca online può essere effettuata utilizzando:

- La funzione di ricerca di motori di ricerca, siti aziendali, market place.
- Filtri basati su: universi tematici, esigenze, prodotti più venduti, offerte promozionali, prezzi, referenze altri clienti, servizi offerti (es. consegna gratuita, ...).

Entrambe le modalità si basano su parole chiave (o keywords), che devono essere identificate dalle aziende e devono diventare elemento fondamentale per la definizione della struttura della categoria omnicanale; infatti le evidenze, emerse dall'analisi dei comportamenti di ricerca dei clienti online, possono essere mutuate anche nella definizione della categoria nei punti vendita fisici al netto, però, di eventuali vincoli derivanti dalle necessità espositive dei prodotti negli spazi di punto vendita.

Esistono due fattori da considerare per l'identificazione delle parole chiave:

- Le intenzioni di ricerca, ossia i motivi che spingono l'utente a effettuare la ricerca (informativi, transazionali, per la navigazione, cioè per la ricerca di un sito specifico).
- Il volume di ricerca, ossia il numero di ricerche effettuate per una parola chiave, che è funzione della specificità della

40 Criteri di scelta dei prodotti organizzati gerarchicamente: ad esempio il consumatore sceglie innanzitutto il tipo di prodotto, a seguire il brand, poi il formato, poi il gusto,... fino ad effettuare la propria scelta di consumo.

parola chiave: composta da un solo termine, con alto volume di ricerca e alta concorrenza; composta da 2 o 3 termini (coda media), per ricerche più specifiche, composta da 4 o più parole per ricerche molto specifiche (coda lunga o long tail) con poca concorrenza e per lo più transazionale.

Google Trends è uno strumento gratuito che può essere utilizzato per determinare rapidamente quali parole chiave gli acquirenti utilizzano online e come l'uso di determinati termini di ricerca si evolva nel tempo, fornendo indicazioni anche sul nome da dare alla categoria: ad esempio, se gli acquirenti online ricercano prevalentemente "cibo per animali domestici" invece di "cibo per animali" ne consegue che la categoria dovrebbe essere denominata "alimenti per animali domestici".

Nell'identificazione delle parole chiave, per la definizione degli attributi da utilizzare per definire il perimetro della categoria omnicanale, la collaborazione tra i partner di filiera è molto importante in quanto offre la possibilità di mettere a fattor comune le specifiche conoscenze di categoria delle azienda di produzione e le peculiari necessità del retailer, che deve comunque rivolgersi ai propri target prioritari.

Lo sfruttamento di tale sinergia offre la possibilità al retailer di costruire un'effettiva differenziazione della propria offerta di categoria, in quanto sposta il focus di insegna e marche, dal cosa vendere o come vendere, al come servire al meglio i propri clienti target, avendone compreso le specifiche esigenze.

6

Trend evolutivi delle ricerche di mercato e nuovi KPI

L'evoluzione dei comportamenti di consumo nel contesto omnicanale ha portato all'evoluzione sia degli strumenti di indagine di tali comportamenti, sia dei KPI per l'analisi ed il monitoraggio delle performance derivanti dagli stessi. Coerentemente con i due ambiti chiave della Shopper Insight (profilazione comportamentale dei clienti target e mappatura shopper journey)[41] possiamo distinguere i seguenti ambiti di analisi dei clienti target:

- Profilazione e mappatura del comportamento e dello shopper journey.
- Analisi comportamento d'acquisto nelle diverse fasi dello shopper journey.
- Misurazione delle performance d'acquisto.

Profilazione e mappatura del comportamento e dello shopper journey

Riscontriamo che metodologie di ricerca nuove e tradizionali si combinano per poter analizzare comportamenti offline e online e offrire di conseguenza una visione omnicanale (Tabella 5).

Tali tecniche di analisi sono sia qualitative che quantitative e le possibilità di utilizzo sono diverse in funzione dei diversi canali serviti dalle aziende.

41 Descritti nel capitolo precedente.

Tipologia di ricerca	Metodologia	Offline	Online	Omnicanale
Qualitative	Interviste	√	√	√
	Focus group	√	√	√
	Mapping	√	√	√
	Sondaggi online	√	√	√
Quali/Quantitative	Eye-tracking	√	√	√
	Shopper research box[42]	√	√	√
	Osservazione video	√	✗	✗
	Realtà virtuale	√	√	√
	Shopping assistito[43]	√	√	√
	Analisi dei percorsi dei clienti	√	√	√
	Usability testing[44]	✗	√	✗
	A/B-testing[45]	✗	√	✗
	Keywords analysis[46]	✗	√	✗
Quantitative	Analisi dati panel famiglie	√	√	√
	Analisi carta fedeltà	√	√	√
	Analisi di big-data	√	√	√

Tabella 5 – Metodologie di ricerche dei comportamenti di consumo e acquisto

42 Shopper research box è la misurazione automatizzata del comportamento d'acquisto nei punti vendita fisici e virtuali. L'analisi mostra l'orientamento naturale e il comportamento d'acquisto, l'effetto delle promozioni, ecc.

43 Il ricercatore accompagna l'acquirente durante il percorso di spesa per mapparne i comportamenti in tempo reale o per capire i punti di vista del cliente rispetto a due negozi (fisici e/o virtuali) concorrenti o della stessa insegna.

44 Analisi del potenziale di usabilità: analisi del sito per identificare i punti deboli in termini di facilità d'uso o usabilità per i clienti. I test di usabilità sono delle sessioni di osservazione diretta dell'interazione tra un utente e un servizio digitale. I test vengono svolti individualmente, assegnando all'utente uno o più task da svolgere, e analizzando il suo comportamento nel portarli a termine.

45 Split e A/B testing: Si progettano due versioni di una pagina Web (A & B), si divide il traffico tra i due per analizzare i comportamenti e le reazioni dei consumatori (fondamentale fissare il CRO ossia l'obiettivo di conversion rate).

46 Analisi del potenziale delle keyword (parole chiave): definizione di un gruppo di parole chiave che rispondono ai criteri di ricerca più utilizzati dai clienti per trovare il prodotto, il brand o l'insegna e fare benchmarking tra concorrenti. Tali parole diventano poi la base per ottimizzare i contenuti (SEO) e le campagne di marketing online (SEA = pubblicità sui motori di ricerca).

Analisi shopper journey

Per l'analisi dei comportamenti dei clienti durante le diverse fasi dello shopper journey, è possibile identificare KPI specifici per ciascuna fase (Figura 28).

SHOPPER JOURNEY	KPI	DESCRIZIONE
Contatto	• Traffic generation rate (%) (ossia % di visitatori unici) • Activation/visit rate (%) • Bounce rate (%)	• ((Traffico generato-traffico precedente) / traffico precedente)x100 • (N. di sessioni website / N. di attività completate)x100 • (N. utenti che abbandonano landing page /n. totale utenti)x100
Acquisizione	• N. Prodotti suggeriti o N. offerte per visita • Conversion rate per prodotti suggeriti o offerte (%) • Durata della visita (ossia tempo medio di permanenza)	• N. totale prodotti suggeriti (o n. offerte totali)/ N. visite • (N. prodotti suggeriti acquistati (o n. offerte utilizzate)/ N. totale prodotti suggeriti (o n. offerte totali))x100 • Totale tempo di visita/N. visite
Conversione	• N. Prodotti provati per visita • Conversion rate per prodotti provati (%) • Frequenza d'acquisto (%)	• N. Totale prodotti provati/N. totale visite • (Totale prodotti acquistati /totale prodotti provati)x100 • (N. di ordini/N. clienti)x100
Mantenimento	• Cross channel conversion rate (%) • Cross channel basket rate (%) • Churn rate (%) (ossia % di clienti persi nel periodo) • Cross channel basket medio	• (N. clienti cross channel/N.clienti) x100 • (N.basket clienti cross channel/N. basket totale)x100 • (N .clienti iniziali-N. clienti fine periodo)/N. clienti iniziali)x100 • Fatturato cross channel / numero basket clienti cross channel
Fidelizzazione	• Advocacy rate (net promoter score %) • Retention rate (%) • Customer Lifetime value (profitto) • Revisit rate (%) • Revisit frequency (%)	• (N. di promoter-N.di detrattori)/N. totale)x100 • ((N. clienti finali-nuovi clienti)/n. clienti iniziali)x100 • Spesa media x frequenza d'acquisto x Retention Time x Margine • ((N. di clienti con visite >1)/ N. totale clienti)x100 • ((N. di visite clienti con visite >1 nel periodo) / (N. di clienti con visite >1 nel periodo))x100

Fonte: elaborazione autore su fonti varie

Figura 28 – KPI omnicanale per ciascuna fase dello shopper journey

Un KPI per l'analisi dei comportamenti d'acquisto che merita uno specifico approfondimento è il conversion rate, ossia il numero di visitatori che compie un'attività diviso per il numero di visitatori totali (o effettivi) e percentualizzato.

$$\text{Conversion Rate} = \frac{\text{numero visitatori che compie un'attività}}{\text{numero visitatori totali (o effettivi)}} \times 100\%$$

Nel retail di largo consumo offline questo è un indicatore che è sostanzialmente pari a 100% se misurato a totale basket, ossia ogni visitatore che entra tendenzialmente acquista qualcosa (ovviamente è diverso da 100% se misurato a livello di categoria). Nel grocery retail online, invece, questo indice è minore di 100% e per un retailer, capire in quale stadio i clienti abbandonano l'e-shop, è fondamentale per comprendere le proprie aree di miglioramento. I benchmark internazionali indicano che circa il 20% dei clienti che entra nell'e-shop, ha intenzione di acquistare effettivamente e che il conversion rate del retail è intorno al 3% (Figura 29).

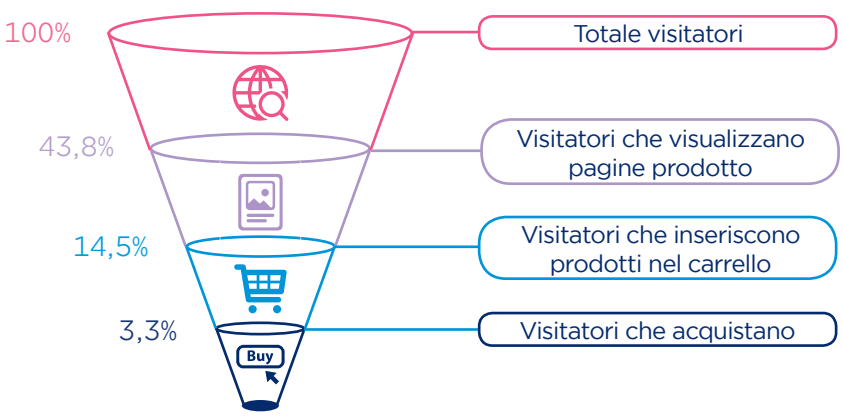


Figura 29 – KPI omnicanale per ciascuna fase dello shopper journey

Fonte: https://www.smartinsights.com/ecommerce/ecommerce-analytics/ecommerce-conversion-rates/

L'analisi dello shopper journey dei clienti target di riferimento, si può effettuare sia per il loro intero basket di spesa, sia focalizzandosi su una specifica categoria di prodotto, al fine di identificare gli ambiti di miglioramento nella costruzione di quella specifica proposta ai clienti. Gli indicatori totali potrebbero essere utilizzati come benchmark per il dimensionamento dell'opportunità per la singola categoria.

Analisi performance d'acquisto

Spostandosi dalle metodologie di indagine e dalla misurazione dei KPI sul comportamento d'acquisto, all'analisi delle performance d'acquisto, emerge che le metriche usuali (ricavi, vendite, EBIT ecc.), pur rimanendo fondamentali per misurare le performance, non sono sufficienti in ottica omnicanale. Nuovi KPI, relativi a engagement, conversioni effettuate, customer lifetime value, loyalty, conoscenza approfondita dei clienti e della loro percezione del brand o dell'insegna, sono necessari per completare la scorecard omnicanale (Tabella 6).

Indicatori	Totale omnicanale	Punti vendita offline	Punto vendita online	Altri canali
ECONOMICO/FINANZIARI	Vendite totali	% delle vendite totali	% delle vendite totali	% delle vendite totali
	Vendite nette totali	Vendite nette	Vendite nette	Vendite nette
	Margini totali	% pezzi consegnati (incluso in-store pickup)	% pezzi consegnati	% pezzi consegnati
	Valore medio pezzi consegnati	Valore pezzi consegnati	Valore pezzi consegnati (consegnati ai clienti con home delivery)	Valore pezzi consegnati (consegnati ai clienti con home delivery)
	Costo	Costo del lavoro	Costo di consegna	Costo di consegna
	Trend di crescita%	Trend di crescita%	Trend di crescita%	Trend di crescita%
	% dell'obiettivo raggiunto	% dell'obiettivo raggiunto	% dell'obiettivo raggiunto	% dell'obiettivo raggiunto

Indicatori	Totale omnicanale	Punti vendita offline	Punto vendita online	Altri canali
CRESCITA	Vendite totali	Vendite di canale	Vendite di canale	Vendite di canale
	Traffic generation rate	Traffic conversion (ROPO)	Member activation rates (% acquisti)	Member activation rates (% acquisti)
	Retention rate	Tasso di fidelizzazione	Customer revisit rates	Customer revisit rates
	% dell'obiettivo	% dell'obiettivo	% dell'obiettivo	% dell'obiettivo
CUSTOMER SATISFACTION	Customer lifetime value	Voice of the customer	Early repeat rate (acquisti multipli entro 60 giorni)	Early repeat rate (acquisti multipli entro 60 giorni)
	NPS totale	Net Promoter Score	NPS/online ratings	NPS/online ratings
	Overall customer satisfaction index	Customer survey feedback	Customer survey feedback	Customer survey feedback
ALTRE VENDITE	Vendite complementari	Vendite complementari	Ordini per clienti attivi	Ordini per clienti attivi
	Vendite aggiuntive	Vendite aggiuntive	Click rate per prodotti addizionali suggeriti	Click rate per prodotti addizionali suggeriti
	N. pezzi/N. prodotti per scontrino	N. pezzi/N. prodotti per scontrino	N. pezzi/N. prodotti per scontrino	N. pezzi/N. prodotti per scontrino
	Scontrino medio/ Spesa media	Scontrino medio/ Spesa media	Scontrino medio/ Spesa media	Scontrino medio/ Spesa media

Tabella 6 – Scorecard omnicanale

Alcuni KPI della scorecard, potrebbero sembrare non direttamente collegati allo "scontrino", in realtà, misurare KPI che analizzano la qualità delle relazioni con i clienti è fondante, poiché per un'azienda omnicanale riuscire a creare la giusta relazione con i propri clienti, attraverso l'esperienza offerta, costituisce l'elemento distintivo rispetto ai concorrenti.

Uno dei fenomeni più efficaci della gestione omnicanale e, al contempo più difficile da misurare, è quello dei flussi incrociati, in particolare il ROPO (Research Online Purchase Offline), ossia la misurazione degli shopper journey che partono da ricerche effettuate online e si concludono con l'acquisto nei punti vendita fisici.

Una ricerca condotta da Forrester evidenzia che addirittura il 92% di tutti gli acquisti nei negozi fisici, avvengono dopo che i clienti hanno svolto ricerche online.[47] Una catena leader sul mercato inglese ha rilevato, che su 100 visitatori che frequentano il sito di e-commerce, 20 acquistano online e 3 acquistano nei punti vendita fisici.[48]

Nella tabella 7 sono riportati diversi metodi di calcolo, che differiscono tra loro per l'investimento richiesto e il grado di accuratezza dei risultati che si possono ottenere.

	Descrizione metodologie	Investimento	Accuratezza
Benchmark ROPO di settore	• Nel retail si stima che ogni dollaro speso online (annunci locali, AdWords) si traduce in 8 dollari di vendite offline[49]. • Altra stima basata su uno studio fatto da un retailer di elettronica evidenzia che: 100 visite online aggiuntive portano mediamente a 25 visite aggiuntive in negozio[50].	1 su 5	1 su 5
Conversioni soft ROPO	• Si calcola con quale probabilità un certo numero di visitatori del sito online visiti poi il negozio fisico analizzando il comportamento online ossia le loro interazioni con il sito. Ad esempio, si può presumere che un visitatore che abbia inserito il proprio codice postale nel localizzatore del negozio, abbia visualizzato gli orari di apertura e quindi fatto clic, visiterà anche il negozio fisico. Per fare ciò, è necessario aver configurato correttamente analytics e tagging. • Si misura l'intenzione di visitare un negozio utilizzando un sondaggio online (attraverso Hotjar). • Si analizza l'interazione di un visitatore con un annuncio locale (Google Adwords geolocalizzato): ad esempio il clic sulle indicazioni stradali. Per fare questo, è importante inserire tutti i negozi in My Business di Google e collegarli con Google Adwords.	2 su 5	2 su 5

47 Fonte: Forrester, comScore, Fichardt, Ciad. "Come creare una vera fiducia con i tuoi clienti e-commerce." Aggiornamento dei media. 9 aprile 2015. Web. 29 gennaio 2016
48 Fonte: Dati aziendali.
49 Fonte: Analisi Retailer del Dipartimento del Commercio degli Stati Uniti 2012-2016
50 Fonte: https://www.frankwatching.com/archive/2016/05/30/case-bcc-maakt-ropo-effect-inzichtelijk/

	Descrizione metodologie	Investimento	Accuratezza
Test ROPO	• Si impostano aree test: ad esempio, si può eseguire una campagna di targeting geografico che coinvolge un determinato prodotto in alcune regioni, ma non in altre, ciò consente di stimare l'effetto della campagna digitale sulle vendite nei negozi fisici confrontando aree test e controtest. • Si utilizzano prodotti campione: ad esempio si misurano le vendite nel negozio fisico più vicino dei prodotti più popolari nelle liste dei desideri.	2 su 5	2 su 5
ROPO su consumer panel	• Si utilizza un panel di consumatori (GfK o Nielsen): inserendo cookie, si traccia il comportamento di navigazione online delle persone e, chiedendo loro di inviare la ricevuta del negozio per qualsiasi acquisto effettuato, si collega il comportamento online con l'acquisto effettivo nel negozio fisico.	2 su 5	3 su 5
Digital Marketing ROPO	• Si effettua un'analisi campionaria basata sui dati di Google/Facebook Adwords Store Visit: confrontando i clic su un annuncio Google/Facebook con le visite al negozio fisico degli utenti che hanno condiviso con Google/Facebook la propria posizione. Google/Facebook collega la posizione dell'utente a un negozio fisico e all'annuncio e stima le visite totali prodotte dalla campagna su base campionaria. Per utilizzare tale metodologia il retailer deve associare tutti i negozi a Google My Business/Facebook e deve avere almeno 100 mila clic AdWords ogni mese. • Google e Facebook offrono inoltre l'opzione di tracciamento anche sugli acquisti effettivi offline. I dati di acquisto offline caricati saranno associati a ad-click ID univoci.	3 su 5	3 su 5
Chiusura del ciclo ROPO	• Si misura l'impatto di tutti i canali digitali sulle vendite offline: è necessario un ID univoco (codice carta fedeltà, codice postale + n. preventivo richiesti online, n. coupon digitali, app mobile...) che possa essere utilizzato per connettere il comportamento online e offline. Macy's, ad esempio, sta sperimentando un app mobile che monitora automaticamente tutti i contatti online ed offline.	3 su 5	3 su 5

Tabella 7 – Metodologie di calcolo del ROPO

L'aumento del coinvolgimento (engagement) dei clienti, grazie all'aumento dei punti di contatto e delle opzioni di scelta, favorisce un aumento significativo della spesa media dei clienti omnicanale. I ritorni derivanti dall'adozione dell'approccio multicanale integrato, dunque, superano sensibilmente le perdite generate dalla concorrenza tra canali.

Casi internazionali dimostrano come i clienti omnicanale siano più propensi all'acquisto di una gamma più ampia di prodotti, rispetto a quelli multicanale e ancora di più rispetto a quelli monocanale. Le motivazioni sono da ricercare nella maggiore conoscenza e nel livello di engagement nettamente superiore, che il cliente omnicanale ha verso l'insegna o verso il brand. L'omnicanalità, infatti, consente alle aziende di raccontare la propria storia, i propri valori, la propria identità utilizzando linguaggi diversi, personalizzati per tipologia di clienti e, quindi, molto più efficaci nel generare coinvolgimento e affezione verso le marche e le insegne. I seguenti casi internazionali dimostrano questo inequivocabilmente:

- Casi mercato UK in cui l'aumento del coinvolgimento dei clienti da monocanale a multicanale a omnicanale fa crescere la spesa media di questi ultimi fino al 60%[51] (Figura 29).
- Caso Walgreens, catena statunitense di farmacie, prodotti per la salute e stampa fotografie, che ha dichiarato addirittura che i clienti omnicanale spendono 6 volte di più dei clienti dei soli store fisici[52](Figura 30).
- Caso di una catena leader mondiale nel retail di largo consumo che sul mercato italiano, facendo riferimento alla base dei clienti carta fedeltà, ha dichiarato un aumento della spesa media nel caso di multicanalità di 2,5 volte e che sulla base dell'esperienza internazionale stima un ulteriore aumento della spesa media dei clienti omnicanale di circa il 40%[53](figura 3). Inoltre, sempre sulla base delle evidenze internazionali, grazie all'omnicanalità riporta di poter ottenere un significativo ringiovanimento della base clienti.

51 Fonte IGD
52 Fonte: etaileast.wbresearch.com/walgreens-omnichannel-prescription-for-success
53 Fonte aziendale

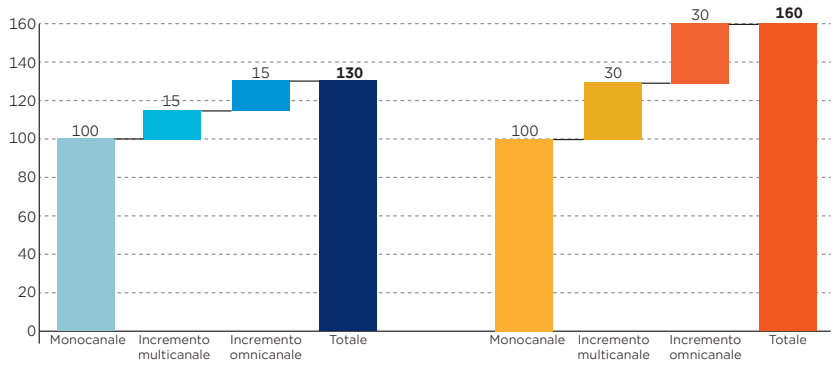


Figura 30 – Differenziale di spesa (in %) dei clienti di retailer omnicanale (casi mercato UK)

Fonte: elaborazione dati dell'autore su fonte IGD

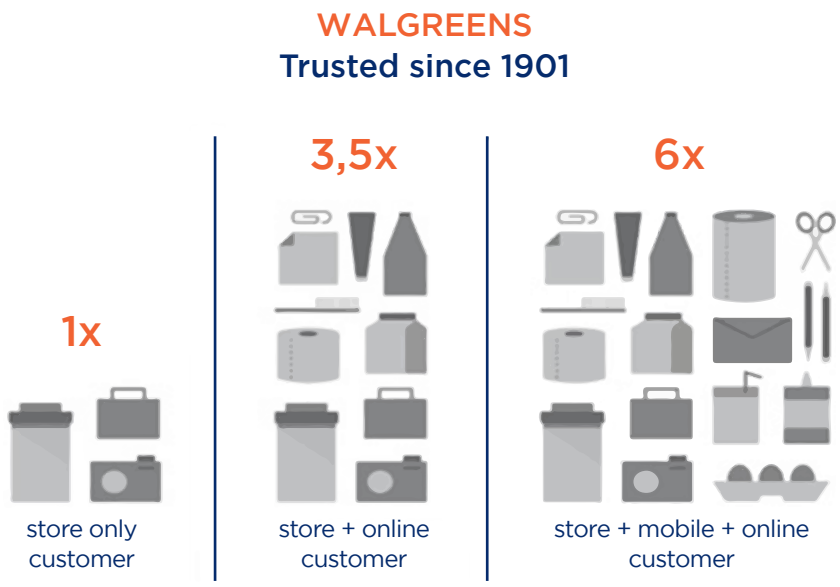


Figura 31 – Differenziale di spesa dei clienti Walgreens (caso USA)

Fonte aziendale

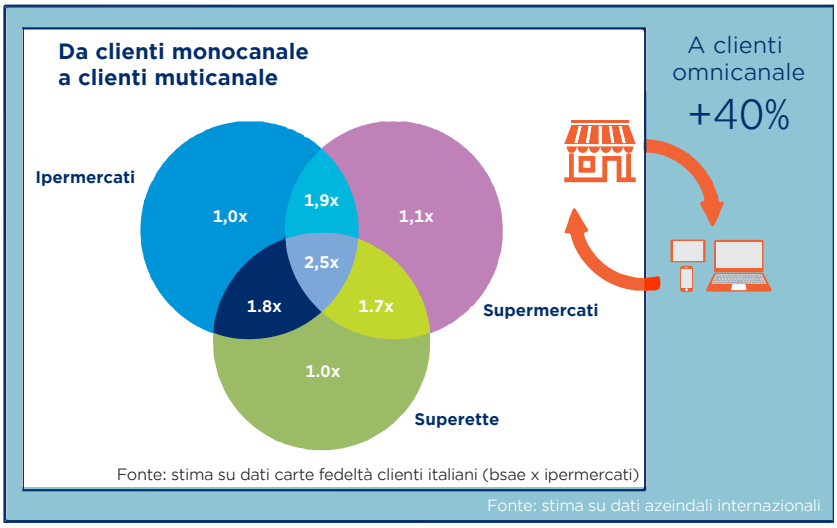


Figura 32 – Differenziale di spesa dei clienti di una catena leader mondiale di largo consumo (caso Italia)

Tutte le evidenze della shopper insight identificano le opportunità di sviluppo per i target di clienti chiave, ma come tradurre le opportunità identificate con la shopper insight in opportunità sulle categorie di prodotto? È possibile utilizzare due diverse metodologie (Figura 33).

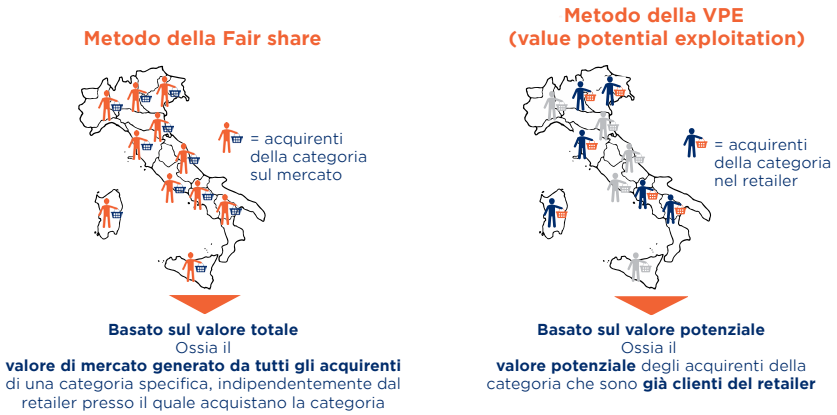


Figura 33 – Metodologie per il dimensionamento delle opportunità di crescita

Il metodo della fair share stima il potenziale partendo da tutti gli acquirenti del mercato. Si calcola l'opportunità come differenza tra quota di mercato del retailer e quota di mercato della categoria e dei segmenti della stessa. Le fonti dei dati sono rispettivamente dati aziendali e dati di mercato. Il metodo della value potential exploitation, invece, stima il potenziale partendo dai clienti attuali del retailer. Si calcola la quota di mercato rapportando la value potential exploitation, ossia il valore della categoria nell'insegna, al valore potenziale, rappresentato dal valore della categoria generato nell'intero mercato dai clienti dell'insegna. Le fonti dei dati sono i dati del retailer e i dati del panel consumer. Il benchamarking si effettua verso il concorrente di riferimento.

Determinato il potenziale, il management dovrà determinare gli obiettivi di gestione della categoria, incrociando potenziali di crescita della categoria con i potenziali di crescita determinati dalle variabili di comportamento dei clienti. La crescita può essere declinata in funzione del traffico generato omnicanale, del tasso di conversione, della dimensione media degli scontrini e del tasso di riacquisto (Figura 34).

Crescita	= Traffico	× Conversion	× Scontrino medio	× Frequenza di acquisto
LEVE				
Marketing insegna	√			√
Marketing brand	√			√
Partnership	√	√	√	√
Promozione/Comunicazione	√		√	√
Visibilità/Merchandising	√	√		
Assortimento		√		
Pricing		√		
Profittabilità		√		
Servizi				√
Efficienza supply chain		√		
Programmazione			√	√

Figura 34 – Customer lifetime value focus

Le leve del marketing mix che consentono di far crescere le vendite della categoria sono riportate nella figura e saranno illustrate nel prossimo capitolo.

Il ritorno sugli investimenti

Il calcolo del ROI (Return of Investment) delle iniziative omnicanale richiede anch'esso una integrazione in ambito omnicanale, in quanto si devono considerare sia le sinergie esistenti tra i diversi punti di contatto e sia il fenomeno dell'e-influence. Nel modello omnicanale i canali digitali non sono utilizzati solo per informarsi su cosa comprare e dove fare gli acquisti ma, molto spesso, sono utilizzati dai consumatori per conoscere le novità, i prezzi o le promozioni, pertanto svolgono il ruolo di "influencer" dell'acquisto. Questo aspetto è più consolidato in settori quali l'abbigliamento e l'elettronica e sono in atto prime sperimentazioni per dimensionarne l'effetto anche nel mondo del grocery. Le determinanti del ROI delle iniziative omnicanale, pertanto, accanto alle metriche di misurazione delle performance tradizionali, dovrebbero includere:

- Metriche rappresentative del contributo di ciascun canale al miglioramento della customer experience e quindi dei risultati di business.
- Metriche proprie dei social sedia quali gross view, connection, mention, engagement, sentiment; dei siti web quali visitor, conversion e dei blog, quali post, subscriber, social share (Figura 34)[54].

Così facendo ogni investimento, anche se focalizzato su un canale specifico, sarebbe correttamente valutato in una prospettiva omnicanale.

54 Fonte: Omnichannel customer management, come integrare i processi fisici e digitali, SDA Bocconi School of Management, 2015.

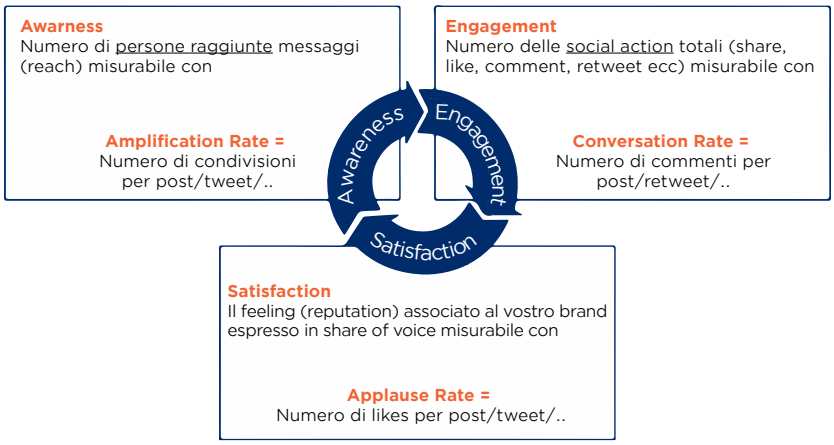


Figura 35 – Schema semplificato di metriche per la valutazione delle performance social di brand e insegne

Fonte: Stima su dati aziendali internazionali

La selezione dei KPI e delle eventuali tecniche di ricerca di mercato da utilizzare rimane alle aziende, che nell'ambito dei progetti di collaborazione, in funzione del perimetro definito per il progetto stesso, potranno scegliere i KPI più coerenti da misurare in fase di shopper insight e sviluppo delle iniziative e da monitorare in fase di implementazione delle iniziative sviluppate.

7

Lo sviluppo delle iniziative per la gestione delle categorie

Lo sviluppo delle iniziative è da effettuarsi in funzione degli obiettivi definiti nella fase dello shopper insight. Prima di sviluppare le leve è fondamentale una riflessione su quale delle sette strategie operative sia più coerente per il raggiungimento degli obiettivi di ciascun segmento: traffico, transazione, cassa, marginalità, entusiasmo, miglioramento immagine, difesa quota di mercato (Tabella 8).

Strategia	Descrizione (KPI)	Esempi di implementazione omnicanale
Traffico	Acquisire nuovi clienti (reach[55])per: • Segmento clienti. • Retailer. • Canale. • Categoria. • Segmento prodotti. • Brand.	• Iniziative di marketing online: SEA, display pubblicitari/banner pubblicitari, social media, affiliate marketing, re-targeting, newsletter. • Ottimizzazione del contenuto per SEO. • Rimozione delle barriere all'acquisto online ad esempio sottolineando il valore aggiunto dello shopping online. • Focus e alta visibilità dei principali prodotti online e offline offerti a prezzi aggressivi. • Enfatizzazione di prodotti esclusivi/unici con elevato appeal per il cliente. • Iniziative di marketing cross-category: gruppi di prodotti a tema, suggerimenti di prodotto - product recommendations - attraverso recommendation engines. • Siti web comparatori di prezzi. • Offerta di servizi aggiuntivi. • Informazioni in punto vendita sull'ampliamento di gamma disponibile online.
Transazione	Aumentare la fidelizzazione (scontrino medio) attraverso: • Aumento spesa media per atto d'acquisto. • Aumento pezzi acquistati. • Aumento cross-selling.	• Recommendation engines (multi pack, bundle product,...). • Best sellers presentati più volte prima del check out. • Proposta di prodotti frequentemente acquistati da altri utenti. • Aumentare il minimo d'ordine (da testare l'accettabilità da parte dei clienti). • Free delivery a fronte di un ordine minimo. • Carta fedeltà cliente stile "prime".

55 Reach: il numero di clienti che hanno avuto un contatto unico con l'insegna/brand nel fisico o nell'online. É un dato che considera la persona e non le volte che ha avuto contatti con l'azienda, magari da più canali.

Strategia	Descrizione (KPI)	Esempi di implementazione omnicanale
Cassa	Aumentare la fidelizzazione (GMROI[56]) attraverso: • Aumento frequenza d'acquisto. • Aumento rotazioni.	• Sviluppo di modelli di abbonamento. • Iniziative CRM: buoni sconto personalizzati al ridursi della frequenza. • Servizi a valore aggiunto per i clienti che pagano una commissione di base (simile a "prime"). • Offerta di servizi aggiuntivi. • Migliorare l'usabilità, aumentando la semplicità di accesso (lista della spesa). • Carta fedeltà cliente (stile prime, oppure abbonamenti).
Marginalità	Aumentare la redditività (margine) attraverso: • Focus su prodotti ad alto margine. • Compensare gli investimenti su altri segmenti.	• Inserire prodotti a maggiore profittabilità: specialità regionali di nicchia, prodotti in esclusiva, ... • Delisting prodotti a bassa profittabilità. • Aumento visibilità prodotti ad elevata profittabilità: product placement, product recommendation • Ridurre la percentuale di resi: migliorando la descrizione del prodotto...
Entusiasmo	Aumentare soddisfazione (customer satisfaction index[57]) attraverso: • Offerta prodotti innovativi. • Acquisti non programmati.	• Inserire innovazioni e prodotti di tendenza. • Presentare prodotti speciali (ad esempio promozioni a tema o abbinamenti esclusivi). • Introdurre servizi speciali (chatbot, consulenza sui prodotti...).
Miglioramento dell'immagine di marca	Consolidare l'immagine aziendale verso i clienti target (reputation).	• Consolidare l'immagine aziendale verso i clienti target attraverso lo sviluppo di sinergie tra offline ed online. • Investire in content marketing.
Difesa della quota di mercato	Mantenere la quota di mercato (quota %) per: • Canale. • Categoria. • Brand. • Segmento di prodotto. • Segmento di clienti.	Online attualmente poco applicabile in quanto è un mercato fortemente in crescita.

Tabella 8 – Strategie operative omnicanale

56 GMROI: Gross Margin Return On Investment, ossia ritorno sull'investimento del margine lordo, è un indice di valutazione della redditività dello stock. Si calcola dividendo il margine lordo per il valore medio dello stock a scaffale.

57 Customer satisfaction index: indice di misurazione della soddisfazione dei clienti, non esiste una definizione univoca si misura con indagini ad hoc

Tra le diverse strategie, in ambito omnicanale, la strategia di traffico risulta essere più efficace, in quanto, grazie al punto vendita online il retailer può:

- Accrescere il proprio mercato potenziale, avendo accesso a nuovi target di clienti.
- Fidelizzare i clienti dei punti vendita fisici, in particolare di quelli più piccoli, accrescendo la share of wallet[58] del cliente coperta, ossia offrendo un ventaglio di categorie più ampio (ad esempio categorie del non food), non avendo vincoli di spazio.

Questo secondo fenomeno è stato confermato da un'indagine, condotta sui comportamenti di acquisto di un campione molto ampio di clienti di tutte le catene grocery multicanale inglesi, su un orizzonte temporale di due anni e mezzo. L'indagine ha evidenziato che i clienti che diventano multicanale, espandono la share of wallet assegnata alla catena utilizzata nel canale fisico, utilizzandola anche per gli acquisti online. Gli effetti di espansione sono maggiori per le catene che adottano una strategia multicanale integrata sul pricing e sugli assortimenti delle categorie. Inoltre, l'analisi ha dimostrato che i clienti che hanno maggiori probabilità di aumentare la loro quota di spesa alimentare nella catena visitata anche online, sono quelli che:

- Hanno vincoli di tempo più stringenti.
- Vivono più lontano dai punti vendita fisici della catena.
- Acquistano meno prodotti private label o primo prezzo[59].

58 Share of wallet: ammontare di spesa che il cliente dedica regolarmente ad una insegna, ad una marca o marchi concorrenti nella stessa categoria di prodotto. Una campagna di marketing può avere un obiettivo dichiarato di aumentare il SOW dell'insegna a spese dei suoi concorrenti.

59 Fonte: A Bigger Slice of the Multichannel Grocery Pie: When Does Consumers' Online Channel Use Expand Retailers' Share of Wallet? di Kristina Melis, Katia Campo, Lien Lamey, Els Breugelmans , Faculty of Economics and Business di Leuven e Antwerp, Belgio, Journal of Retailing, 9/2016.

Identificate le strategie più coerenti per ciascun segmento, il passo successivo è declinare le leve del retail mix. La gestione delle leve in ambito omnicanale si caratterizza per:

- Logiche integrate tra i canali, ma al tempo stesso coerenti con le caratteristiche di ciascun canale.
- Una maggiore interdipendenza nella definizione delle tattiche di assortimento, pricing e promozioni.
- Una strategia di ottimizzazione dell'assortimento attraverso l'integrazione di prodotti, prezzi, promozioni e stock dei diversi canali, per massimizzare la redditività.
- La reinterpretazione del merchandising che online diventa visibilità.
- Un ruolo chiave della comunicazione quale parte integrante del piano di categoria.
- I servizi come fattore distintivo per l'integrazione tra i diversi canali (Figura 36).

Strategia	Offline	Online
Assortimento	Numerica ampiezza e profondità limitate da: • Spazio. • Costo dello stock.	Teoricamente illimitato, eventuali vincoli: • Gestione della landing page. • Gestione delle consegne.
Pricing	Competitivo e stabile almeno giornalmente.	Dinamico e confrontabile.
Merchandising	Layout rigido e planogramma fisso.	Planogramma dinamico e gestione continua della landing page.
Promozioni	Prevalentemente focalizzata sul prezzo.	Personalizzabile e innovativa grazie alla digitalizzazione.
Comunicazione	Prevalentemente classica e di massa.	Digitale, social, personalizzata, di contenuto.
Servizi	Standard o basati sulle nuove tecnologie.	Integrati e innovativi.

Figura 36 – Logiche di gestione leve offline vs. online

Il successo dell'approccio omnicanale dipenderà dalla capacità dell'azienda di raggiungere elevati livelli di coordinamento delle differenti politiche di pricing, prodotto e promozioni attuate, siano esse convergenti o divergenti. Analizziamo ora le logiche di gestione per ciascuna leva.

L'ottimizzazione omnicanale dell'assortimento implica: selezionare un insieme di prodotti da offrire ai clienti target di ciascun canale, per massimizzare le vendite, ma anche minimizzare l'impatto sui costi aziendali.

L'assortimento è l'insieme di referenze che meglio rispondono alle aspettative dei consumatori target ed alle strategie per conseguire gli obiettivi di categoria. È definito per cluster di punti vendita[60], deve essere declinato coerentemente con le altre leve e, se gestito centralmente, può contenere una parte decisa a livello periferico, la cui entità è determinata dalla struttura organizzativa del retailer.

La pianificazione dell'assortimento è il processo per determinare cosa e quanto dovrebbe essere venduto in una categoria merceologica. Assortimenti inefficienti e inefficaci aumentano i costi dello stock e peggiorano il cash flow aziendale, sprecano spazio prezioso sugli scaffali nel fisico e nell'online e riducono l'efficacia della comunicazione online. Per soddisfare le aspettative degli acquirenti omnicanale è necessario un approccio strutturato alla definizione degli assortimenti di categoria nei singoli canali, lavorando sui due assi di costruzione degli stessi: l'ampiezza di gamma, ossia il numero di linee di prodotti inseriti, e la profondità, ossia la varietà all'interno di ciascuna di queste linee.

60 Cluster di punti vendita: aggregati di punti vendita omogenei. I criteri di clusterizzazione sono innanzitutto dimensionali e geografici, ma possono anche essere mix di variabili quali location, ubicazione...

Questi due elementi si combinano per costruire il mix merceologico di ciascuna categoria.

Se consideriamo i principi alla base della costruzione degli assortimenti nei canali fisici adottati dai retailer brick&mortar e nel canale online adottati dai retailer puri online, ci rendiamo conto che sono diametralmente opposti e di conseguenza anche la composizione delle vendite e il contributo al margine dei diversi aggregati di prodotto (Figura 37).

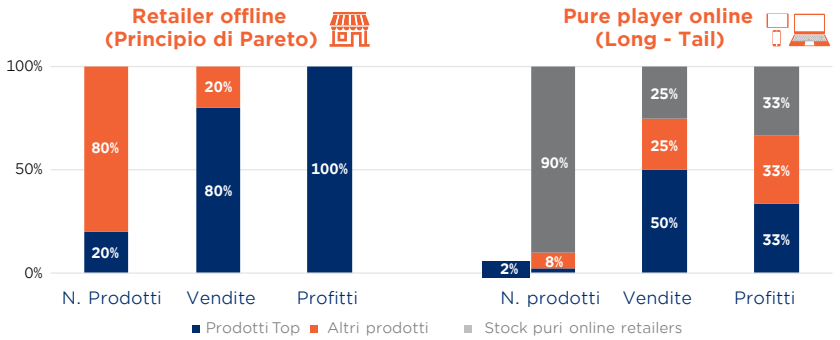


Figura 37 – Confronto tra gli approcci alla costruzione dell'assortimento dei retailer offline e dei retailer puri online

Fonte: Alexander Graf, Holger Schneider (2017), The e-Commerce Book: Market Analysis, Business Models, Strategies

Il principio che, da sempre, guida la costruzione degli assortimenti nei canali offline è quello di Pareto[61], ossia identificare un numero abbastanza limitato di referenze alto vendenti in grado di massimizzare le vendite e i margini, per poter massimizzare la redditività degli spazi, che sono limitati, e ottimizzare la gestione degli stock. Il principio guida dei retailer online puri è, invece, quello della long-tail[62], ossia della necessità di ampliare al massimo gli assortimenti, in quanto la cumulata delle vendite

61 Principio di Pareto o principio del 20/80: afferma che circa il 20% delle cause provoca l'80% degli effetti (basato su analisi statistiche di in sistemi complessi caratterizzati da relazioni di causa/effetto).

62 Principio long tail: afferma che i prodotti a bassa rotazione, che hanno un basso volume di vendita possono collettivamente costituire una quota di mercato superiore rispetto a quella dei best seller, che sono relativamente pochi, se il negozio o canale di distribuzione è abbastanza grande. Tale principio è stato enunciato da Chris Anderson in un articolo dell'ottobre 2004 su Wired Magazine.

dei prodotti basso-vendenti sarà superiore a quella degli alto vendenti e consentirà di allargare il mercato potenziale dando risposta a esigenze anche molto particolari dei clienti.

Ponendosi in un contesto omnicanale le decisioni chiave da prendere per l'ottimizzazione dell'assortimento sono:

- La selezione dei prodotti dell'assortimento core.
- L'assegnazione o meno di questi prodotti in tutti i canali dell'azienda.
- La selezione di un determinato numero o tipo di referenze specifiche per singolo canale.
- La definizione e il lancio di prodotti "esclusivi" per singolo canale.

Le opzioni possibili per i retailer omnicanale sono:

- Assortimento online più ampio e profondo rispetto a quello fisico.
- Assortimento online sovrapposto a quello dei punti vendita fisici o addirittura più ristretto per vincoli gestionali.

Per effettuare la scelta più corretta i retailer devono rispondere alle seguenti domande chiave:

- Cosa si aspettano i clienti target di ciascun canale, in coerenza con il posizionamento aziendale?
- Come rendere disponibile ai clienti del fisico eventuali estensioni di gamma previste per l'online?
- Quale vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti di riferimento può dare, avere un assortimento più ampio?
- Quale disponibilità a investire?

La tentazione iniziale delle aziende del retail fisico, che si approcciano al canale online, è adottare l'approccio dei pure player e ampliare molto l'assortimento per massimizzare le vendite. Il rischio che si corre, creando un assortimento di prodotti troppo eterogenei, è risultare dispersivi agli occhi dei clienti e non coerenti con il posizionamento della propria insegna; ne conseguono due problematiche: la difficoltà a rivolgersi al target prioritario selezionato e quella di non riuscire ad incrementare la propria visibilità tra i risultati di ricerca organici[63]. D'altra parte, anche offrire assortimenti troppo sovrapposti ai punti vendita fisici o addirittura più ristretti per vincoli gestionali, in particolare se si parte da punti vendita di piccole dimensioni, è un grosso limite. I clienti che comprano online, comunque ricercano assortimenti ampi e i dati confermano che circa il 50% delle referenze vendute online dai retailer fa parte del 50% delle referenze più basso-rotanti[64].

Attenzione anche all'impatto in termini di vendite perse ed esperienza di shopping deludente, derivanti dalla mancanza di coerenza tra il dichiarato e l'effettivamente realizzato. Una ricerca condotta sull'offerta di alcune categorie di un retailer leader di mercato[65], che dichiara di avere la medesima offerta online e offline, ha evidenziato che:

- Online erano disponibili solo il 66% delle referenze di marca industriale rispetto a quelle presenti in store (probabilmente anche per effetto dell'algoritmo utilizzato da questo retailer per impostare l'assortimento online che selezionava solo le referenze vendute offline nelle 12 settimane precedenti).
- Le referenze a marchio del distributore online incidevano (in numerica) il 35% vs. il 28% del punto vendita fisico.

63 Risultati organici o naturali sono i risultati delle ricerche non a pagamento, visualizzati perché ritenuti dagli algoritmi di ricerca i più pertinenti ai criteri di ricerca utilizzati dall'utente e possono essere personalizzati per utente.

64 Fonte: Retailnet group, Supermarket news, high jump, Ahold time, internet retail operations, javeline group analysis.

65 Fonte: why-it-s-time-to-re-examine-online-grocery-assortment di David bishop, 02/2018 brickmeetsclick.com

- L'assortimento variava a seconda della piattaforma di e-commerce utilizzata dall'acquirente: sul sito di e-commerce gestito da una terza parte con personal shopper, l'acquirente non poteva acquistare le stesse referenze vendute nei negozi fisici o sul sito del retailer.

Chiaramente, differenze come queste influenzano le prestazioni e l'esperienza di acquisto e, ovviamente, generano insoddisfazione nei clienti e vendite perse per il retailer. A maggior ragione in un mercato relativamente nuovo, quale quello del grocery online in Italia.

Nel primo approccio allo shopping online, in genere, i clienti tendono a selezionare il negozio online appartenente alla stessa catena del loro negozio offline preferito e a rimanere fedeli nel tempo, se l'offerta del punto vendita online soddisfa le loro aspettative (Figura 38).

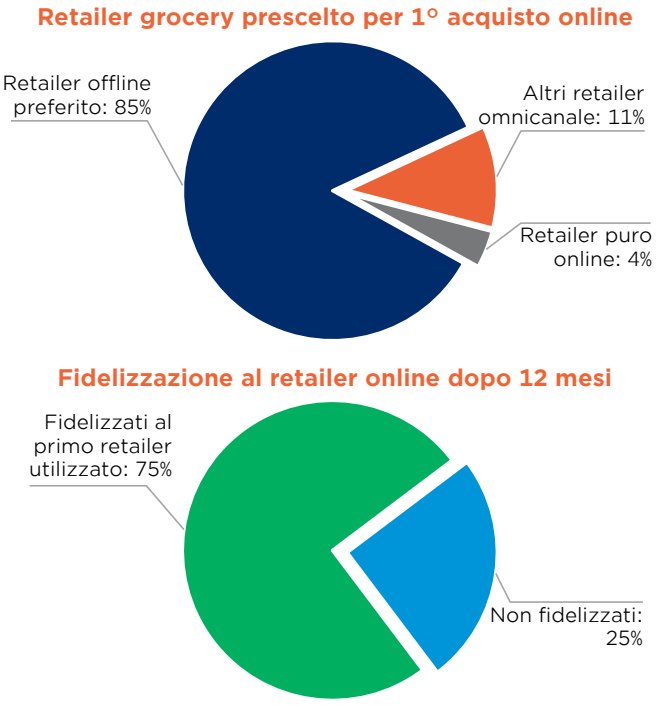


Figura 38 – Attrattività e capacità di fidelizzazione degli assortimenti omnicanale integrati

Con il consolidamento dell'esperienza di acquisto di generi alimentari online, l'attenzione degli acquirenti omnicanale passa da un confronto all'interno della stessa insegna attraverso i canali, ad un confronto tra insegne all'interno del canale online, con conseguente crescente importanza dell'attrattività e della distintività dell'assortimento online quale criterio di scelta del punto vendita online[66]. Un'indagine condotta da due università olandesi[67] ha evidenziato che, quando gli assortimenti sono organizzati in base a criteri di scelta rispondenti ai target di riferimento, i clienti percepiscono una maggiore varietà nell'offerta di categoria (effetto di eterogeneità all'interno della categoria), mentre a parità d'offerta, la percezione della varietà risulta più bassa se la categoria è organizzata secondo altri criteri. Ciò implica che i retailer e i brand hanno l'opportunità di collaborare per orientare le percezioni e le scelte dei consumatori, attraverso l'adozione di criteri di segmentazione dell'assortimento di categoria proposto, coerenti con i target a cui si vogliono rivolgere, senza aumentarne la complessità gestionale.

> Se ne deduce che non esiste un modello di offerta che vada bene per tutti! Ogni azienda deve trovare quello coerente con il proprio posizionamento e con i clienti target, in grado di generare flussi di traffico integrati tra i canali presidiati.

Per definire l'assortimento omnicanale utilizzando un approccio strutturato, si suggerisce di partire dall'ottimizzazione dell'assortimento offline, aggiungendo referenze specifiche per online, eventualmente sottraendo quelle non gestibili, verificando poi la coerenza omnicanale e integrando eventuali referenze distintive (Figura 39).

66 Fonte: The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter? di Kristina Melis, Katia Campo, Lien Lamey, Els Breugelmans, Faculty of Economics and Business di Leuven e Antwerp, Belgio, Journal of Retailing 12/2014.

67 Fonte: Arranging the assortment to arouse choice: Effects of goal-relevant assortment organization on food choice and variety perceptions, di IErica van Herpen, Anick Bosmans Wageningen University, Marketing and Consumer Behavior Group e Tilburg University, Marketing Department, Olanda, pubblicato da Journal of retailing 9/ 2017.

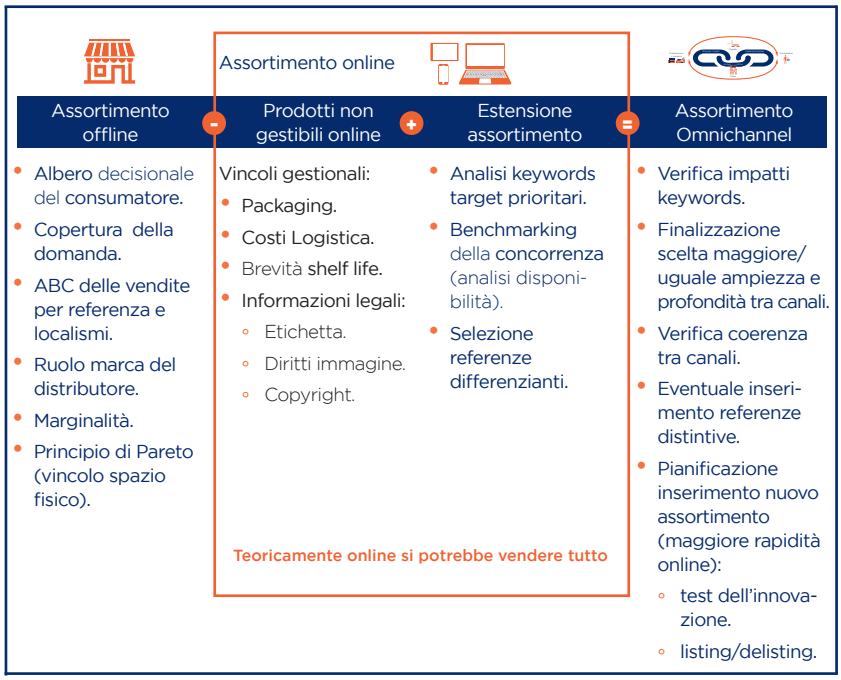


Figura 39 – Approccio alla definizione dell'assortimento omnicanale

In conclusione, l'ottimizzazione dell'assortimento omnicanale richiede alle aziende della distribuzione e ai loro partner industriali, un processo di costante valutazione, apprendimento e adeguamento, per comprendere l'impatto dei cambiamenti della domanda sui propri portafogli prodotto e per sviluppare risposte che aiutino a colmare eventuali lacune (es. packaging dedicati, kit di prodotti...). Poiché le variabili in gioco sono molte e possono variare in base alla categoria e persino ai segmenti, i produttori dovrebbero svolgere un ruolo chiave nel supportare i partner distributivi in questo processo, che richiede l'allineamento interno prima ancora che collaborativo.

Pricing omnicanale: il prezzo ottimale non è necessariamente il prezzo più basso del mercato

Il pricing è l'assegnazione di un valore per ciascuna referenza in relazione a: consumatori target (equilibrio tra range di prezzi), ruolo e strategia della categoria, strategia di posizionamento dell'insegna e della marca.

La nuova era digitale, la disponibilità dei big data, il commercio mobile e l'omnicanalità hanno significativamente modificato l'ambiente e le dinamiche competitive, tanto da richiedere un ripensamento delle strategie e dei modelli di pricing adottati dai retailer. Le domande chiave che i distributori devono porsi sono:

- Quali sono i clienti e le shopping mission più importanti per canale?
- Cosa guida la percezione del valore dei target di riferimento per canale?
- Qual è il prezzo obiettivo rispetto ai concorrenti di riferimento per categoria in funzione del canale e dell'area geografica?
- Qual è il mix ottimale di prezzo e promozionalità per categoria in funzione del canale?

Per stabilire il pricing per le categorie sono quattro gli ambiti da analizzare (Figura 40):

- La domanda: l'elasticità ai prezzi, la percezione dei prezzi e il ruolo della categoria rispetto alla composizione del basket dei clienti target.
- La concorrenza: di canale e crosscanale, l'andamento della quota di mercato, i differenziali di prezzo.
- Gli economics: obiettivo di marginalità.
- Le dinamiche di categoria: livelli di stock, efficacia delle riduzioni di prezzo e impatto sulla disponibilità di prodotto.

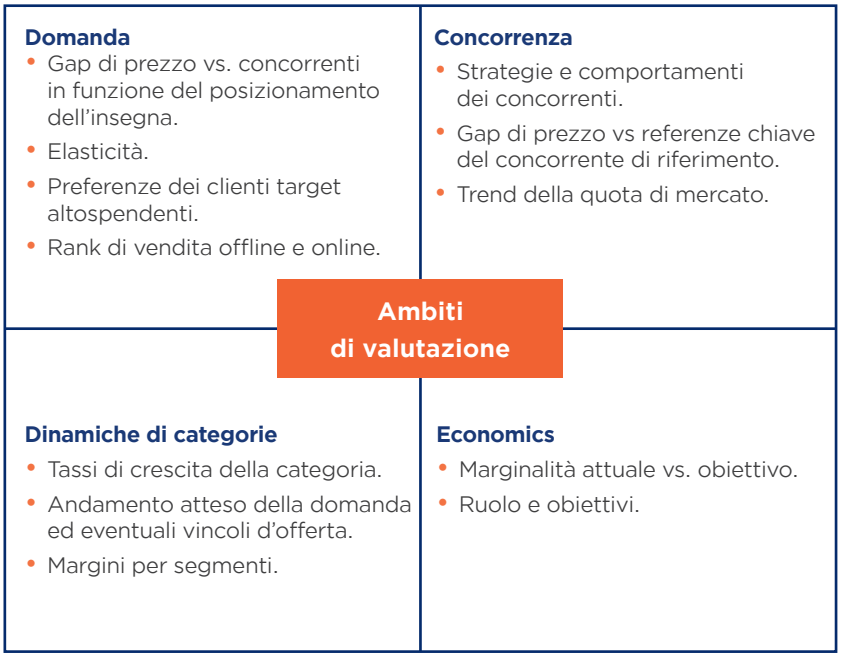


Figura 40 – Ambiti di valutazione per la definizione del pricing per categoria

I retailer possono adottare differenti strategie di pricing:

- Una politica di pricing uniforme tra canali: in tal caso il brand attua una strategia di prezzo coerente e coordinata tra canali, senza differenziarli in base ai servizi erogati dall'uno e dall'altro canale, ed eventualmente applica un costo aggiuntivo per i servizi.
- Una politica di discriminazione di prezzo tra canali: al contrario, questa scelta si basa su un'analisi dell'offerta di servizi aggiuntivi e, dunque, sulle differenze riscontrabili dal confronto dell'uno e dell'altro canale (maggiori contenuti informativi, servizi personalizzabili, il consumatore risulta meno sensibile al prezzo dei prodotti acquistati online per la maggiore quantità e qualità disponibile).

- La strategia di discriminazione può essere ulteriormente spinta differenziando i prezzi oltre che per canale anche per target di clienti al fine di massimizzare la percezione del valore e i risultati di business (ad esempio traffico, acquisto medio, vendite e margine) aumentare il coinvolgimento e la fidelizzazione dei clienti attraverso la personalizzazione.

Avere una strategia omnicanale coerente presuppone che i clienti possano avere la medesima esperienza tra tutti i canali, e che i prezzi siano uguali. A maggior ragione, in un contesto omnicanale dove l'asimmetria informativa tra i clienti si riduce significativamente, grazie a strumenti quali i comparatori di prezzo ed alla presenza dei marketplace. Inoltre, un cliente che frequenti abitualmente uno o più punti vendita fisici di un'insegna tenderà ad avere dei prezzi di riferimento ed eventualmente potrà effettuare comparazioni in tempo reale con il punto vendita digitale, e a fronte di differenze, le ricadute sul rapporto di fiducia con l'insegna o il brand potrebbero essere molto negative.

La politica di discriminazione dei prezzi potrebbe essere applicata in alcuni casi limitati:

- Quando la sovrapposizione territoriale tra punti vendita fisici e digitali è limitata. Da un'indagine sul comportamento di acquisto, di un panel di famiglie, su diverse categorie di prodotti presso punti vendita online e offline della stessa catena di supermercati, condotta da un'università spagnola ed una cinese, è emerso che la sensibilità al prezzo è inversamente correlata alla distanza dal punto vendita fisico della catena e che vi è una minore sensibilità ai prezzi quando si effettuano gli acquisti online rispetto a quelli offline.
- Quando si applicano prezzi differenziati per piazze o aree geografiche, in questo caso in genere il cliente online è invitato a scegliere la piazza o l'area geografica di riferimento prima di effettuare i propri acquisti, in modo da garantirgli una percezione di omogeneità di politica prezzi tra i canali.

Dalla medesima ricerca[68] è emerso che l'adozione delle piazze prezzo anche per il negozio online fa aumentare i profitti del retailer del 4%. Il numero ottimale di zone prezzo è risultato essere funzione delle diversità tra i clienti target e della sensibilità ai prezzi della categoria online. Presupposto, comunque, è il mantenimento di una coerenza rispetto al posizionamento strategico complessivo dell'insegna o del brand.

Anche la differenziazione dei prezzi per cliente troppo spinta, se percepita, potrebbe avere una ricaduta negativa nel rapporto di fiducia con l'insegna o il brand. Una ricerca condotta da Forrester su clienti di tutto il mondo evidenzia che il 65% apprezza ricevere prezzi personalizzati sia continuativi che promozionali, in funzione delle proprie abitudini di spesa, purché non vi sia la percezione di arbitrarietà; il 47% dei clienti dichiara che si arrabbierebbe molto se scoprisse che altre insegne offrono prezzi personalizzati molto inferiori di quelli a lui dedicati. Politiche di personalizzazione basate sulla trasparenza dei criteri e sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale possono essere la risposta per garantire alle aziende l'incremento della fidelizzazione dei clienti senza ricadute negative.

Grazie alle nuove tecnologie è, infatti, possibile gestire una strategia di pricing che applica prezzi variabili anziché prezzi fissi. Il dynamic pricing è basato su regole che devono partire dalla strategia di pricing definita dall'azienda (penetrazione del mercato piuttosto che massimizzazione delle entrate). I prezzi ottimali sono calcolati e ricalcolati periodicamente, fino a più volte all'ora. La determinazione dei prezzi dinamica utilizza più fonti di dati interni ed esterni per trovare il prezzo ottimale. Le analisi sulle variabili interne, quali i livelli delle scorte e i dati di vendita, sono integrate con l'analisi di variabili esterne quali i prezzi della concorrenza e i dati di Google Analytics mediante un software di determinazione dei prezzi dinamici.

68 Si veda nota precedente

Un altro metodo più avanzato di pricing dinamico è un sistema di determinazione dei prezzi basato sul valore, in cui l'elasticità dei prezzi dei prodotti è un fattore importante nel calcolo del prezzo ottimale. Quest'ultimo metodo di calcolo del prezzo dinamico più avanzato produce risultati migliori rispetto al sistema di determinazione dei prezzi dinamico basato su regole di base, in quanto tiene conto dell'elasticità del target di clienti alle variazioni di prezzo.

Spesso, il prezzo ottimale non è il prezzo più basso del mercato[69]. A supporto di tali affermazioni i risultati di due ricerche condotte da Forrester una sui clienti e l'altra sui manager delle aziende retail dalle quali emerge:

- Il 76% dei retailer ritiene che gli acquirenti stiano cercando il prezzo più basso, mentre solo il 17% degli acquirenti dichiara di acquistare i prodotti al prezzo più basso.
- Il 71% dei retailer ritiene che gli acquirenti sarebbero frustrati da frequenti variazioni dei prezzi, mentre al 62% degli acquirenti vanno bene frequenti aggiornamenti dei prezzi a condizione che siano equi.[70]

I clienti possono essere disposti a pagare un prezzo extra per servizi a valore aggiunto quali la consegna rapida, il servizio clienti personalizzato o la possibilità di pagare con fattura.

Nella gestione omnicanale anche la gestione del pricing delle referenze chiave dovrebbe subire delle modifiche (Tabella 9) a causa della:

- Maggiore complessità del contesto competitivo.
- Riduzione delle asimmetrie informative con i clienti.
- Maggiore disponibilità di informazioni.
- Maggiore facilità di lettura di grandi quantità di dati provenienti da fonti diverse dovuta alle nuove tecnologie.

69 Fonte: www.omniaretail.com, what is dynamic pricing for who is dynamic pricing relevant.
70 Fonte: ricerca Forrester, condotta su consumatori EMEA, USA e sud America, aprile 2018 e su pricing e promotion decision makers, agosto 2018.

Ambiti	Retail monocanale	Retail omnicanale
Numeriche	(~300)	(~1000)
Caratteristiche	Lista di referenze unica.	Lista di referenze dinamica e presenti in più segmenti.
Benchmark di riferimento	Gruppo di concorrenti selezionati.	Concorrenti diversi per categoria e canale.
Perimetro di validità	Sempre validi.	Potrebbero essere diversi tra i canali.
Tempistiche di revisione della lista	Annualmente.	Modificate frequentemente nei diversi segmenti in funzione di diversi elementi anche qualitativi ad esempio le referenze degli utenti, social "rumors" ...
Tempistiche di revisione dell'indicizzazione	Fissate annualmente e modificate solo per modifiche assortimentali interne o tendenze di mercato.	Modificate frequentemente in funzione di una serie di parametri (disponibilità degli stock, quote di mercato online...).

Tabella 9 – Modelli di gestione del pricing delle referenze chiave monocanale vs. omnicanale

Per declinare il pricing omnicanale utilizzando un approccio strutturato si suggerisce di partire dalla definizione del pricing offline e in funzione della scelta di posizionamento (allineamento vs. discriminazione) procedere al pricing online e poi ottimizzare in ottica omnicanale (Figura 41).

Figura 41– Le determinanti del pricing delle categorie omnicanale

> Il merchandising omnicanale diventa visibilità e placement nei punti vendita digitali.

L'insieme di attività che consente di individuare la categoria nell'universo dell'offerta di punto vendita, informare e colpire l'attenzione del consumatore, facilitare l'acquisto in una logica di complementarietà di bisogni, rendere visibile, leggibile e facile da acquistare la categoria per l'acquirente con supporti espositivi, visivi e con l'utilizzo appropriato della comunicazione di punto vendita. Le componenti del merchandising sono:

- Lay-out -
Distribuzione dei reparti, delle categorie e dei prodotti nel punto vendita (quantità e qualità dello spazio assegnati, sequenze merceologiche, adiacenze e attrezzature espositive).

- Display -
Distribuzione dei prodotti sullo scaffale e contestualizzazione dei prodotti ossia definizione dei criteri espositivi (planogrammi…)

- Segnaletica -
- Supporti e modalità per far identificare i reparti, le categorie, i prodotti, i servizi accessori in punto vendita (tipologie di cartellonistica, etichette prezzi e altri strumenti per l'individuazione o l'evidenziazione di reparti, categorie e prodotti).

Nel processo di category management offline, spesso, questa è la leva chiave su cui i partner Industria e Distribuzione si focalizzano; nella gestione dello shop digitale, questa leva diventa "visibilità" o "placement", ossia come le categorie e i prodotti sono esposti e identificati nei punti vendita digitali.

Questo implica che sia per i punti vendita fisici sia per quelli digitali si deve rispondere alle medesime domande relative alle componenti del merchandising (Figura 42):

- Layout: Dove si posiziona la categoria nello store?
- Display: Come si posizionano i prodotti sullo scaffale?
- Contestualizzazione: Con quali criteri si espongono i prodotti sullo scaffale?
- Segnaletica, supporti e modalità per far trovare la categoria e i prodotti nel punto vendita e a scaffale: Come si identifica la categoria nello store?

Figura 42– Il merchandising nel category management omnicanale

In ottica omnicanale occorre offrire risposte integrate, anche se declinate in funzione del canale, ai due concetti di merchandising e visibilità per garantire uniformità di esperienza ai clienti che “saltano” da una canale all’altro (Tabella 10).

Componenti del merchandising	Offline	Online
Layout	**Accessibilità** (piano strada vs. interno centro commerciale...).	**Modalità di accesso**: • Navigazione della homepage. • Ricerca sui motori di ricerca. • Ricerca on site. Numerosi studi evidenziano che il 30/40% dei prodotti inseriti nel basket sono identificati attraverso la ricerca testuale e il 20/30% deriva dalla navigazione delle barre dei menu dell'e-shop[71].
	Caratteristiche strutturali del punto vendita (numero ingressi, forma del punto vendita...).	**Vincoli tecnici e strutturali del sito**: • Adattabilità a tutti gli schermi o "mobile optimization": il 57% degli utenti non consiglierà un'azienda ad un amico se un sito mobile è progettato male; il 40% degli utenti visiterà il sito di un concorrente se ha una cattiva esperienza mobile[72]. • Possibilità di fare lo zoom da diversi strumenti (ipad, schermi, telefoni). • Minimizzazione del numero di click necessari per raggiungere il prodotto (idealmente, direttamente dalla ricerca).
	Dimensioni del punto vendita.	**Usabilità** ossia idoneità allo scopo del software di progettazione del sito e facilità di utilizzo per gli utenti (utilizzo intuitivo).
	Sequenze merceologiche e adiacenze.	**Sequenze merceologiche** di categorie e segmenti identificabili nel menu di navigazione dell'e-shop e qual è il loro livello di priorità in funzione delle "keywords" di ricerca.
	Attrezzature espositive.	**Elementi di progettazione**: • Font, hero images, foto giganti dei prodotti piuttosto che flat design, menu hamburger vs tendina[73], video, card (stile pinterest) dei prodotti. • Completamento automatico del termine di ricerca con suggerimenti di prodotto, per sottocategorie.

71 Fonte: Adapting Your Category Management Capability for the Online Channel, Clavis Insight

72 Fonte: Indagine di mercato Forrester, 2018

73 Tipologie di menu per la navigazione dei siti: l'hamburger menu ossia a navigazione nascosta, le voci del menu sono nascoste da un'icona; menu a tendina: alcune voci sono visibili, altre sono nascoste, menu sempre visibile: tutte le voci di menu sono sempre visibili (tipicamente nella parte alta della pagina o nella colonna di sinistra). Per approfondimenti, si rinvia a: www.algoritma.it.

Componenti del merchandising	Offline	Online
Display e contestualizzazione	**Presentare i prodotti in modo strutturato, partendo dal processo d'acquisto del cliente.**	**Assicurare che i prodotti più importanti siano visibili per il cliente, poiché il campo percettivo è limitato.**
	Importanza delle diverse aree dello scaffale: altezza occhi, altezza mani, aree per acquisti d'impulso, ecc.	**Presentazione dei prodotti** basata sulla loro **importanza per i clienti target**: • All'interno della categoria. • Tra i risultati della ricerca.
	Vincoli fisici da considerare: prodotti di grandi dimensioni, prodotti pesanti...	**Personalizzazione del placement del prodotto e delle raccomandazioni** sulla base: • Degli acquisti precedenti. • Delle ricerche effettuate in precedenza.
	Visibilità dei prodotti: numero di facing.	**Visibilità dei prodotti**: qualità delle immagini (ambientate, semplici...).
	Planogrammi: criteri di costruzione linee guida verticali e orizzontali, granularità, software di gestione ...	**Modalità di presentazione dei prodotti in funzione dei vincoli tecnici**: presentazione di contenuti con diverse caratteristiche ad es. video, requisiti tecnici...
	Product placement: • Esposizione per singola unità d'acquisto vs. shelf ready packaging, box, pallet, • Numero minimo di facing...	**Requisiti dei dati chiave e dei contenuti**: quali dati sono necessari per garantire che gli algoritmi di ricerca funzionino correttamente?
	Configurazione degli scaffali: altezza, profondità, numero di ripiani...	**Fattori di progettazione**: principi di progettazione di siti web di base.
	Presentazione dei prodotti: sistemi di spinta, tipologia di divisori, tipo etichetta ...	**Definizione dei contenuti**: quale contenuto viene sempre mostrato, come viene mostrato e dove?

Componenti del merchandising	Offline	Online

Identificazione della categoria	La **segnaletica del punto vendita** consente al cliente di orientarsi e trovare le categorie desiderate.	**Ottimizzazione degli aspetti tecnici**:
		• Intestazioni, tag, keywords, descrizioni.
		• Off page optimisation, ossia cosa fare per migliorare la posizione del sito nei ranking di ricerca.
		• Link interni che collegano le pagine web:
		  ○ Mettere l'utente al primo posto.
		  ○ Gestire il valore e il flusso dei link.
		  ○ Strutturare i contenuti a seconda del contesto e della priorità.
		  ○ Utilizzare contenuti unici e gestire i contenuti duplicati.
		  ○ Indicizzare e priorizzare.

	La segnaletica a scaffale aiuta ad identificare i segmenti ed i prodotti.	**Ottimizzazione dei contenuti**: • Qualità dei contenuti. • Correzione degli errori di ortografia. • Formattazione. • Intestazioni. • Altri modi per accedere al prodotto, ad es. tramite gruppi di prodotti tematici/di marca, nuovi prodotti o promozioni.

Tabella 10– Merchandising offline e visibilità online

Gli acquirenti non vedono mai l'intera categoria in una sola volta, però, lo scaffale fisico consente di vedere contemporaneamente molti più prodotti rispetto allo scaffale online. Quest'ultimo richiede al cliente un maggiore sforzo cognitivo. La visibilità del prodotto online è maggiore quando:

- Appare nella prima pagina e tra i primi risultati della ricerca.
- È posizionato all'inizio della pagina dedicata alla categoria quando si scorre il menu.

- È suggerito in abbinamento ad un altro prodotto: "i clienti che hanno acquistato il prodotto A hanno acquistato anche il prodotto B".
- Ha rating e recensioni degli altri utenti molto positive.

Nell'online i filtri e le marche svolgono un ruolo chiave: sono il mezzo per classificare, fornire struttura e organizzazione al processo d'acquisto. Per favorire l'accesso alla categoria, l'ottimizzazione dei contenuti per la ricerca e la descrizione del prodotto, nonchè l'identificazione delle keywords descrittive della categoria e del brand che i clienti utilizzano per la ricerca dei prodotti, sono elementi fondamentali. Le keywords devono essere presenti nei titoli, nelle descrizioni, nelle raccomandazioni e nei commenti. I parametri da considerare nella loro selezione sono: caratteristiche del target prioritario di clienti, maggiore o minore conoscenza ed esperienza di acquisto online, motivazioni prevalenti delle shopping mission, struttura del sito di e-commerce e caratteristiche della categoria e sottocategoria. L'ordinamento delle keyword potrebbe essere determinato anche in funzione della loro pertinenza alle esigenze degli acquirenti come rilevate dall'analisi semantica[74], dall'analisi della cronologia degli acquisti e delle ricerche, nonché dalle indicazioni del retailer e del partner industriale. Per verificarne l'efficacia si potrebbero fissare obiettivi sulla presenza nella prima pagina di risultati sui motori di ricerca: come benchmark si potrebbe utilizzare la quota di mercato del prodotto offline e confrontarla con la quota di presenza sulla prima pagina dei risultati di ricerca.

74 Analisi semantica: per fornire agli utenti risultati di ricerca quanto più vicini alle informazioni effettivamente ricercate, utili e originali è necessario un algoritmo in grado di riconoscere non solo singole parole (le parole chiave) bensì la loro connessione con l'intero contenuto in cui queste appaiono e capire qual è il reale argomento trattato; quali sono le parole che appaiono con più frequenza nel contenuto individuandone il topic; come è correlato l'argomento trattato con tutti i contenuti presenti sul sito internet; come sono correlate le parole che appaiono con più frequenza nel contenuto, con le parole che appaiono con maggior frequenza nell'intero sito. Per approfondimenti si veda: analisi Semantica: dalla matematica al SEO, Nicola Stella.

Nell'online un ruolo chiave è svolto dalle raccomandazioni, dalle reviews e dai ratings, come emerge dalle ricerche condotte dall'Osservatorio Omnichannel Customer Experience del Politecnico di Milano, quasi il 50% dei clienti omnicanale esprime dei feedback sia in caso di esperienza positiva che negativa e tale percentuale sale oltre il 90% per gli shopper con un'esperienza più consolidata di acquisti omnicanale[75].

Nel negozio fisico il packaging di prodotto affianca lo scaffale per attrarre e informare il cliente; nell'online è lo scaffale virtuale che deve giocare questo ruolo. Occorre quindi:

- Utilizzare visual capaci di attirare la sua attenzione e semplificare al massimo la navigazione.
- Sviluppare test collaborativi tra gli attori della filiera (marche e retailer) per promuovere attività che diano maggiore visibilità ai singoli prodotti ottimizzandole per prodotto/brand/categoria.
- Lavorare sul packaging tenendo a mente soprattutto le funzioni di trasporto e consegna, unboxing e utilizzo del prodotto.[76]

Il merchandising online contribuisce in modo significativo a rendere l'experience del cliente distintiva in tutte le fasi del suo shopper journey (Figura 43).

75 Fonte: Le caratteristiche del consumatore omnicanale, webinar osservatori.net, luglio 2018
76 Per approfondimenti si veda la ricerca: "Qual è il ruolo del pack nello scaffale digitale?", di Cba settembre 2018

SHOPPER JOURNEY	AZIONE DEL CLIENTE	MERCHANDISING ONLINE
Contatto	Il cliente visita il sito per curiosare o soddisfare una specifica esigenza: fare la spesa, cercare informazioni,...	• Mostrare e far ammirare l'ampiezza e la qualità dell'offerta senza affollare troppo la landing page, per colpire in articolare i nuovi clienti (novità, prodotti distintivi «Heroes»).
Acquisizione	Il cliente sta cercando qualcosa di specifico attraverso una ricerca.	• Offrire risultati coerenti e accurati, visualizzando e raccomandando prodotti distintivi «Heroes», prodotti in offerta, prodotti ad elevata marginalità o di marca privata in funzione dei criteri di ricerca inseriti e/o dell'eventuale storia del cliente.
Conversione	Il cliente ha effettuato la sua scelta.	• Visualizzare prodotti complementari. • Raccomandare prodotti acquistati in passato o rispondenti alla ricerca. • Incoraggiare acquisti d'impulso (es. proponendo prodotti in promo).
Mantenimento	Il cliente si aspetta che il retailer lo segua nel post acquisto.	• Ricordare al cliente l'ordine che deve essere ritirato. • Ricordare che è ancora in tempo per aggiungere eventuali prodotti dimenticati (per aumentare il valore del basket) e magari raccomandarli.
Fidelizzazione	Il cliente si aspetta che il retailer gli offra qualche vantaggio distintivo o esclusivo per migliorare la sua esperienza d'acquisto e spingerlo a ritornare.	• Attrarre il cliente per farlo diventare uno shopper fedele proponendo ad esempio di salvare la lista della spesa per acquisti futuri. • Evidenziare area riservata in cui il cliente possa trovare qualche offerta esclusiva per l'acquisto online o offline.

Fonte: elaborazione autore su fonti varie

Figura 43 – Il merchandising del sito supporta il cliente nel suo customer journey

Gli obiettivi chiave del merchandising omnicanale (Figura 44) devono essere:

- Supportare le diverse fasi del processo d'acquisto semplificandole.
- Presentare i prodotti in modo attraente anche con il supporto delle aziende di marca per rendere "l'ambiente" più accattivante.
- Offrire un'immagine coerente e integrata attraverso tutti i canali siano essi fisici o digitali.

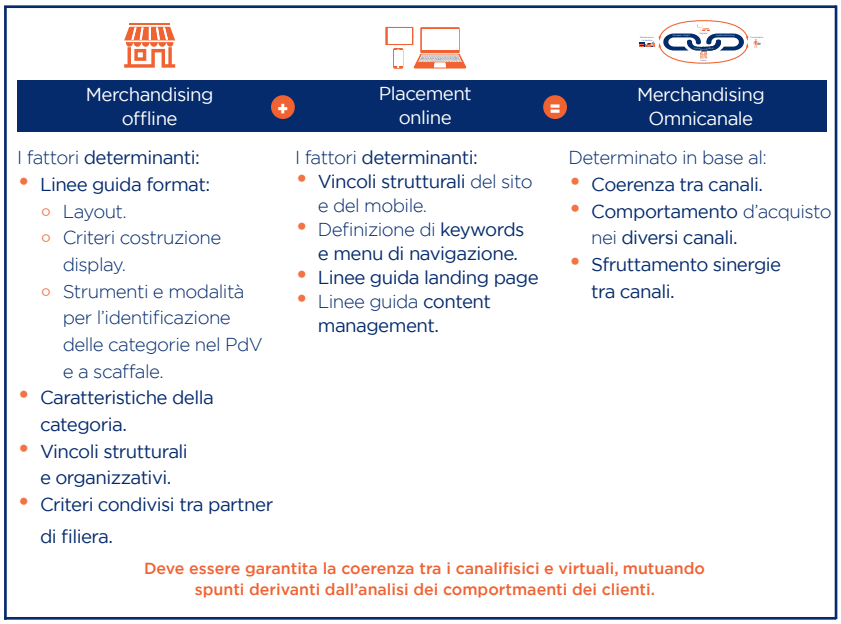


Figura 44 – Le determinanti del merchandising per le categorie omnicanale

La tendenza degli acquirenti a visitare il negozio online della catena dove si è abituati a comprare offline dovrebbe spingere i retailer omnicanale ad attivare politiche promozionali uniformi.

Promozioni: insieme di azioni specifiche e differenzianti dalle attività di vendita correnti, aventi lo scopo di influenzare la decisione d'acquisto immediato del consumatore nel punto vendita, attraverso il miglioramento temporaneo degli attributi specifici della marca e dell'insegna.

Le promozioni online possono essere facilmente personalizzate partendo dalle esigenze e dai comportamenti dei singoli acquirenti.

Come per il pricing, anche per le promozioni si possono adottare due differenti strategie:

- Una promozione coordinata e omnicanale, che presuppone la gestione uniforme delle politiche sia nel canale fisico che digitale.
- Una distinta politica promozionale sia tra i vari punti vendita con diversa dislocazione territoriale, sia rispetto ai canali online.

I retailer omnicanale dovrebbero attivare politiche promozionali trasversali e uniformi tra i canali perchè la sovrapposizione dei clienti tende ad essere molto significativa e per massimizzare la propria riconoscibilità da parte dei clienti e la fidelizzazione attraverso i diversi canali. Le meccaniche promozionali, infatti, possono essere adattate e migliorate sfruttando il maggior numero di punti di contatto lungo lo shopper journey dei clienti. Una particolare attenzione deve essere posta sulla comunicazione delle tempistiche promozionali e sulla trasparenza delle regole in caso che l'home delivery o il pickup in store avvengano dopo la scadenza delle stesse. Altro aspetto da considerare potrebbe essere un allungamento delle tempistiche online per tener conto dell'eventuale differenza nella frequenza d'acquisto su questo canale.

Nel caso in cui il retailer decida di adottare politiche promozionali differenziate tra i canali, un fattore da prendere in considerazione è l'effetto che le promozioni di prezzo in un canale possono avere sul comportamento di acquisto nell'altro canale. Un'indagine condotta da ricercatori belgi[77] per analizzare gli effetti incrociati sulla frequenza di riacquisto della categoria e sull'efficacia della promozionalità esclusiva di un canale

77 Fonte: Cross-Channel Effects of Price Promotions: An Empirical Analysis of the Multi-Channel Grocery Retail Sector di Katia Campo, Els Breugelmans pubblicato su Journal of Retailing, 2/2016. Ricerca condotta da ricercatori delle Faculty of Economics and Business di Antwerp in Belgio.

sull'altro canale sia durante la promozione sia nel periodo post promozione, ha evidenziato che:

- Le promozioni differenziate in un canale hanno effetti negativi sugli acquisti delle categorie nell'altro canale durante il periodo della promozione.
- Questi effetti cross-canale sono asimmetrici, ossia tendono ad essere più marcati nell'online.
- L'elevata frequenza promozionale ha effetti negativi sull'efficacia futura della promozione nell'altro canale.
- Gli effetti cross-canale sono più negativi per i clienti più fedeli della catena.

Campagne esclusive e offerte speciali via web si potrebbero ipotizzare in casi particolari:

- Per attrarre target di clienti particolari sviluppando iniziative personalizzate con l'obiettivo di far percepire un maggiore livello di servizio e accrescerne soddisfazione e fidelizzazione; le promozioni possono essere personalizzate più facilmente avendo maggiori informazioni sugli acquirenti (cronologia delle ricerche, acquisti precedenti).
- Per favorire l'aumento dello scontrino medio e ridurre il rischio di abbandono del carrello promo offrendo sconti soglia, ossia sconti su basket di spesa piuttosto che sui prodotti.
- Per promuovere prodotti specifici magari esclusivi, bundle pack[78], promozioni on-pack, BOGOF[79] (esempio 1+1) che possono durare più a lungo perché non sono soggette a vincoli di spazio del punto vendita fisico.

78 Il bundling è una tipologia promozione che consiste nella vendita abbinata di due o più prodotti della medesima marca in un'unica confezione (bundle o banded pack), attraverso un'offerta vantaggiosa per il cliente. Il bundling ha lo scopo di favorire la prova di nuovi prodotti ed è spesso il frutto di una strategia di brand extension. Si fonda, infatti, sul presupposto che un cliente fedele a un determinato brand tende ad acquistare i nuovi prodotti associati al brand con maggiore probabilità rispetto a un nuovo cliente.

79 BOGOF: Buy One Get One Free ossia compra uno prendi due (o paghi uno e prendi un altro con una certa percentuale di sconto).

- Per testare rapidamente nuove meccaniche e verificarne l'efficacia, prima di estenderle ai canali offline, poiché online l'implementazione è più rapida e i target sono più aperti all'innovazione e quindi questo canale si presta bene al "test & learn", ossia per testare e imparare.

L'uso diffuso dei dispositivi mobili apre nuove opportunità di contatto promozionale dei clienti, consentendo alle aziende di offrire un'esperienza davvero personalizzata e più in linea con i desiderata del cliente. Le aziende, infatti, possono mappare in tempo reale i comportamenti di acquisto degli acquirenti che visitano il punto vendita fisico e poi acquistano online (anche se non sono utenti di carte fedeltà). L'omnicanalità, dunque, cambia il ruolo del volantino e della promozionalità in store; le tecnologie digitali offrono nuovi strumenti per veicolare le promozioni anche nei punti vendita fisici. Gli smartphone diventano i volantini, il fuori scaffale diventa l'ecosistema digitale, gli incentivi all'acquisto diventano le offerte di servizi ed esperienze personalizzate. Le vecchie meccaniche promozionali, nelle quali gli investimenti si concentravano su materiali di visibilità, gift, promoter oppure hostess, iniziano a lasciare il posto a meccaniche nuove: mobile marketing, piani media geolocalizzati, tracking e retargeting[80]. Utilizzando la geolocalizzazione che si basa su GPS e Bluetooth degli smartphone per scoprire dove si trovano i clienti, i retailer, in collaborazione con i loro partner industriali, possono creare "geo-fences"[81] e inviare messaggi agli utenti offrendo un vantaggio immediato.

80 Il retargeting è una funzionalità che consente di ricontattare gli utenti che sono transitati per il sito web dell'inserzionista al di fuori di questo dominio utilizzando cookie, tag o altri codici identificativi per profilare gli utenti che entrano in contatto con uno specifico sito e poter così riconoscerli quando navigano in altri siti web. Le campagne di retargeting ottengono un alto tasso di conversione, poiché veicolano proposte commerciali personalizzate in base al comportamento di navigazione degli utenti e dell'affinità tematica del contesto in cui il messaggio pubblicitario viene pubblicato.

81 Il geofencing è un servizio che attiva un'azione quando un dispositivo entra in una determinata posizione e le aziende stanno sfruttando sempre di più questi confini virtuali.

Il digital couponing risulta essere estremamente attrattivo per i clienti, ad esempio per veicolare offerte multibuy, in altre parole che mirano a vendere prodotti meno popolari e più costosi a prezzo pieno mettendoli insieme a un articolo popolare scontato oppure sconti soglia (gli acquirenti ricevono sconti percentuali o in valore, aggiuntivi al raggiungimento di una determinata soglia d'acquisto). Le in-store promotion future potranno sicuramente far leva anche sull'intelligenza artificiale e su tutto ciò che consentirà di integrare il mondo online con il mondo offline.

Nel contesto omnicanale le determinanti della promozionalità sono molteplici. Considerare come potenziali acquirenti solo i clienti che si recano in punto vendita è troppo riduttivo, gli utenti diventano potenziali acquirenti in diverse fasi del loro shopper journey digitale e vanno intercettati con iniziative mirate e geo-localizzate o con incentivi che li spingano a recarsi in punto vendita sia esso fisico o digitale (Figura 45).

Figura 45 – Le determinanti delle promozioni delle categorie omnicanale

Nel contesto omnicanale non conta solo quanto si vende, ma anche farlo bene. Per vendere bene occorre riuscire a servire bene gli acquirenti in tutte le fasi del loro shopper journey.

I servizi hanno la finalità di facilitare e supportare il processo d'acquisto nel punto vendita fisico o virtuale in modo continuativo nel tempo, possono essere offerti a livello di business complessivo dell'azienda o dedicati alla categorie di prodotti (Figura 46).

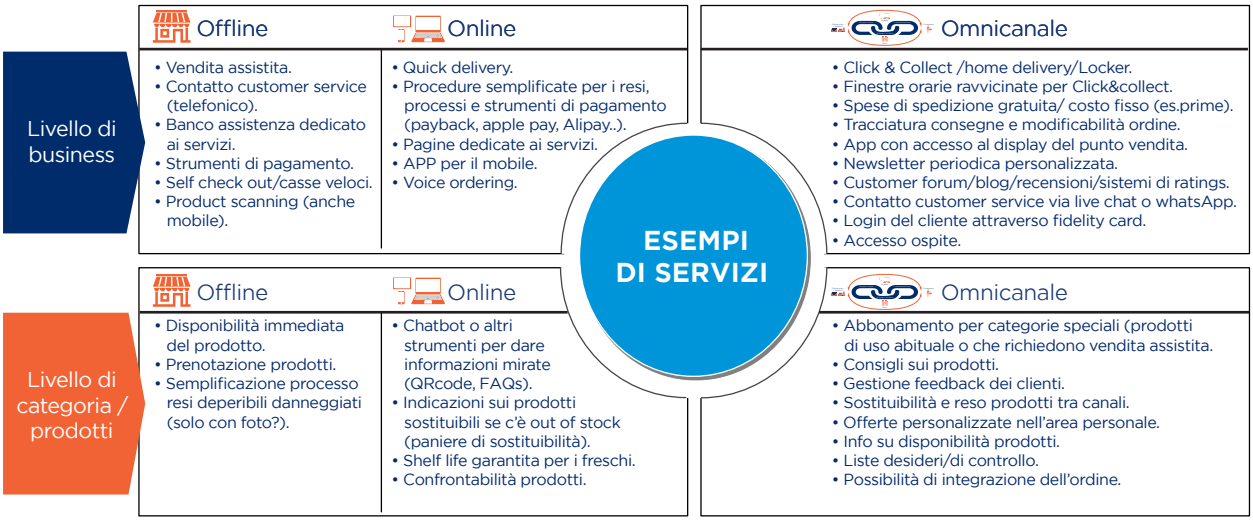


Figura 46 – Servizi di canale vs servizi omnicanale

I servizi afferiscono a due ambiti prevalenti:

- Strumenti di interfaccia e scambio informativo con i clienti.
- Processo d'acquisto, pagamento consegne e resi.

Su entrambi gli ambiti non sempre l'offerta o la percezione d'importanza dei retailer coincide con le aspettative dei clienti (Figure 47 e 48).

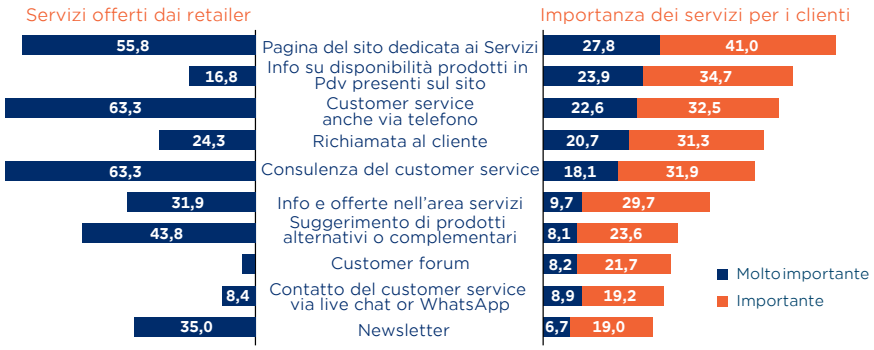
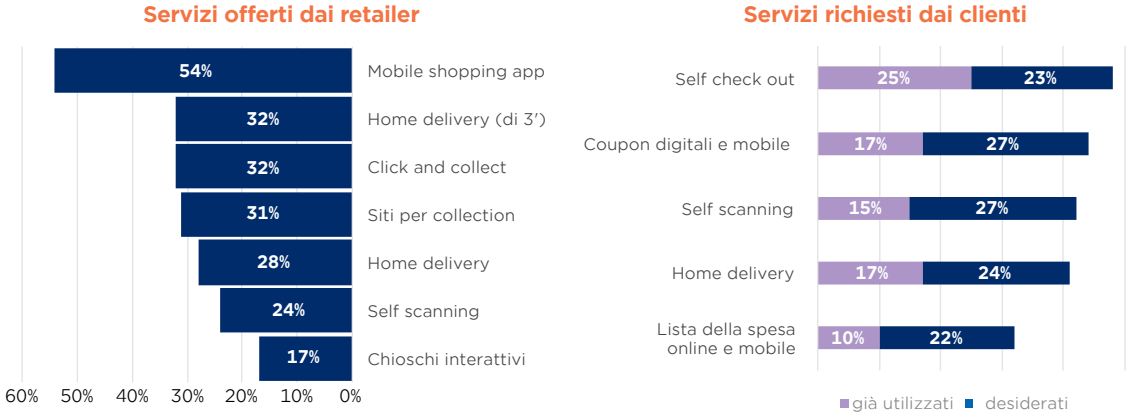


Figura 47 – I servizi di supporto e informativi offerti dai retailer e le aspettative dei clienti

Fonte: ECC Köln e-commerce success factors - Top Online Shops 2017



Fonte: https://www.arke.com/2018/04/grocers-omnichannel-cx

Fonte: Nielsen Global Connected commerce survey, 2018

Figura 48 – I servizi tecnologici e logistici offerti dai retailer e quelli richiesti dai clienti

Online gli acquirenti sono disposti a pagare di più solo se i servizi sono chiaramente comunicati e ben implementati, anche se i servizi percepiti a valore aggiunto sono diversi per ciascun acquirente.

Un recente studio UPS evidenzia che il 63% dei consumatori abbandona il proprio carrello a metà transazione a causa delle elevate spese di spedizione, mentre il 58% dei clienti aggiunge articoli extra al proprio carrello per ottenere la consegna gratuita[82]. Offrire la possibilità di eliminare le spese di consegna riduce significativamente il tasso di abbandono dei carrelli[83]. Una tipologia di servizio che si sta dimostrando sempre più di successo, perché risponde a questa esigenza, è quella dei servizi di abbonamento (anche in questo caso l'apripista è stata Amazon con il servizio Prime). Il cliente che aderisce al servizio Prime garantisce al retailer un significativo differenziale di spesa media e, a parità di tasso di abbandono rispetto ai clienti non prime, un lifetime value (indicatore che misura i profitti prevedibili in base alla relazione con i clienti, a partire dal loro comportamento d'acquisto) del 149% superiore (Figura 49)[84].

Lifetime Value (LTV) per member	Prime	Non Prime	Delta
Spesa media clienti	$1.500	$700	114%
X % di contribuzione al margine	12%	16%	
= contribuzione per cliente	$180	$112	61%
+costo annuale abbonamento prime	$99	$0	
= contribuzione annuale al margine	$279	$112	149%
/ Churn rate stimato	7%	7%	
= LTV	$3.986	$1.600	149%
Tasso di attualizzazione	10%	10%	
Valore attuale LTV	$2.283	$916	149%

Figura 49 – Servizi in abbonamento: il business case di Amazon Prime

82 Fonte: econsultancy.com/why-variety-is-the-spice-of-online-retail.
83 Fonte: On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior, Rebecca Jen-Hui Wang, Edward C.Malthouse, Lakshman Krishnamurthia Kellogg School of Management, e Medill School of Journalism, Media, Integrated Marketing Communications, Northwestern University ,USA Journal of retailing 6/2015.
84 Fonte: Omnichannel eCommerce Marketing Strategies: 8; Coredna.Com .

Altre aziende hanno seguito l'esempio di Amazon, attivando un abbonamento ai loro clienti per la spedizione cadenzata di prodotti a consumo frequente (detersivi, caffè...) secondo alcune stime ormai circa il 15% dei clienti omnicanale è iscritto ad un servizio in abbonamento[85]. La tendenza va di pari passo con la ricerca di shopping esperienziale da parte degli utenti, disposti a pagare per un servizio che offre loro un vantaggio tangibile e al tempo stesso personalizzato.

Acquistare da un retailer offline, comunque, è ancora giudicato più semplice dalla maggioranza dei clienti rispetto a fare il check-in sul web e dover pagare i costi di spedizione. Ne deriva che anche nei punti vendita fisici l'esperienza d'acquisto deve essere personalizzata. I punti vendita fisici diventano hub logistici per coprire l'ultimo miglio dell'home delivery, per effettuare il pick up in store o per la riconsegna dei resi; al contempo offrono servizi di consulenza, supporto post vendita, arricchimento delle interazioni con i prodotti attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali. Un ambito, questo, con un grande potenziale di collaborazione tra le aziende della filiera del largo consumo.

Le ultime tendenze evidenziano una crescita costante di servizi innovativi, sia per l'online che per l'offline, quali chatbot e servizi di voice ordering per l'online, e tecnologie IoT per l'offline. Il chatbot è un software che interagisce con gli utenti tramite chat, molto efficace perché offre risposte e assistenza 24 ore su 24, e indirizza, assegnando la priorità, le richieste dei clienti alla persona giusta, se vi è necessità di assistenza da parte del personale di vendita o di supporto; personalizzando l'esperienza di navigazione e riducendo i carichi di lavoro dei dipendenti. I Servizi di voice ordering utilizzano l'intelligenza artificiale (Alexa di Amazon, Google assistant, Siri di Apple...) e consentono ai clienti di effettuare l'ordine vocale, di gestire liste della

85 Fonte: Trends that will redefine retail in 2019; forbes.com

spesa e tante altre funzionalità che le aziende di Industria e Distribuzione possono ideare e testare insieme, per aumentare la store e brand loyalty.

I servizi IoT rappresentano uno dei fattori abilitanti per ridefinire e migliorare l'esperienza del cliente in-store e possono aumentare la capacità di comprensione delle preferenze e dei comportamenti dei clienti. Grazie ai sensori e agli oggetti connessi si possono raccogliere e analizzare i dati in tempo reale e innescare meccanismi che permettano azioni automatiche, quali il pagamento automatico alle casse con riconoscimento biometrico del volto (già adottato da Amazon go negli Stati uniti e Hema del gruppo Alibaba in Cina).

Un discorso a sé meritano le app sia come strumento di supporto e informazione, sia per facilitare e ottimizzare il mobile shopping. I clienti tendono ad utilizzare i dispositivi mobili per acquistare prodotti che rientrano nella loro routine abituale e che hanno già uno storico di acquisti.

Una tendenza molto interessante che si riscontra nel mobile commerce è che la dimensione degli ordini e il numero di ordini effettuati nell'anno tendono ad aumentare rapidamente con l'aumentare dell'abitudine all'utilizzo[86].

I clienti target si aspettano un bilanciamento dei messaggi push nelle diverse fasi del loro shopper journey, una rispondenza crescente dell'app alle proprie esigenze d'acquisto e l'utilizzo di messaggi commerciali nelle fasi del mantenimento e della fidelizzazione (Figura 50).

86 Fonte: On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior, Rebecca Jen-Hui Wang, Edward C.Malthouse, Lakshman Krishnamurthia Kellogg School of Management, e Medill School of Journalism, Media, Integrated Marketing Communications, Northwestern University ,USA Journal of retailing 6/2015.

SHOPPER JOURNEY	COSA VOGLIONO I CLIENTI DALLE APP	COSA NON VOGLIONO I CLIENTI DALLE APP
Contatto	• Condividere La location 79%. • Dare indirizzo email 46%.	• Ricevere pubblicità 84%. • Dare l'id di Facebook 62%.
Acquisizione	• Ricevere sconti in punto vendita 51%. • Avere app per lista dei desideri 58%.	• Ricevere notifiche push 53%. • Ricevere info sugli sconti 53%.
Conversione	• Ricevere alert info per il pick up 83%. • Avere servizi di supporto via app 79%.	• Poter acquistare solo via App 44%. • Abbandonare customer service tradizionale 37%.
Mantenimento	• Ricevere coupons 49% .	• Ricevere notifiche push in base ad acquisti precedenti 49%.
Fidelizzazione	• Raccomandare prodotti e brand 34%.	• Raccomandare prodotti e brand 34%.

Fonte: https://www.marketingfacts.nl/berichten/apps-marketingcandy-of-onmisbaar-instrument-infographic/

Figura 50 – Cosa si aspettano dalle app nelle diverse fasi dello shopping journey omnicanale

Riuscire a creare un'interazione soddisfacente in tutte le fasi dello shopper journey mobile può far aumentare il tasso di conversione del 250% e la marginalità delle transazioni del 30-40%.[87]

Lo sviluppo di iniziative collaborative di category management omnicanale per l'introduzione di nuovi servizi che migliorano lo scambio informativo con i clienti basandosi sulle nuove tecnologie può essere fonte di innovazione e differenziazione per i partner.

L'uso combinato dei servizi offline ed online deve favorire la relazione omnicanale con i clienti. Nello sviluppo delle progettualità occorrerà valutare l'inserimento sia di servizi drive to store e sia di servizi drive to e-shop (Figura 51).

87 Fonte: Apps marketing; www.marketingfacts.nl.

Figura 51 – L'utilizzo combinato dei servizi per favorire l'omnicanalità.[88]

In conclusione: la capacità delle aziende di offrire valore ed esclusività dell'esperienza d'acquisto omnicanale dipende dall'abilità di sviluppare iniziative differenzianti e innovative.

Nelle aziende, attualmente, limiti alla creatività nello sviluppo delle iniziative omnicanale possono essere posti solo da barriere culturali. Occorre cercare di evitare di applicare gli stessi obiettivi a tutti i canali e, invece, valutare in che modo ciascun canale può contribuire alla strategia complessiva.

88 Elaborazione su fonte osservatorio Fedeltà università di Parma.

Anche a parità di strategia nello sviluppo delle iniziative, la declinazione delle tattiche offline ed online potrebbe essere diversa ma dovrebbe seguire le linee guida identificate nella figura 52 per cercare di garantire la coerenza omnicanale.

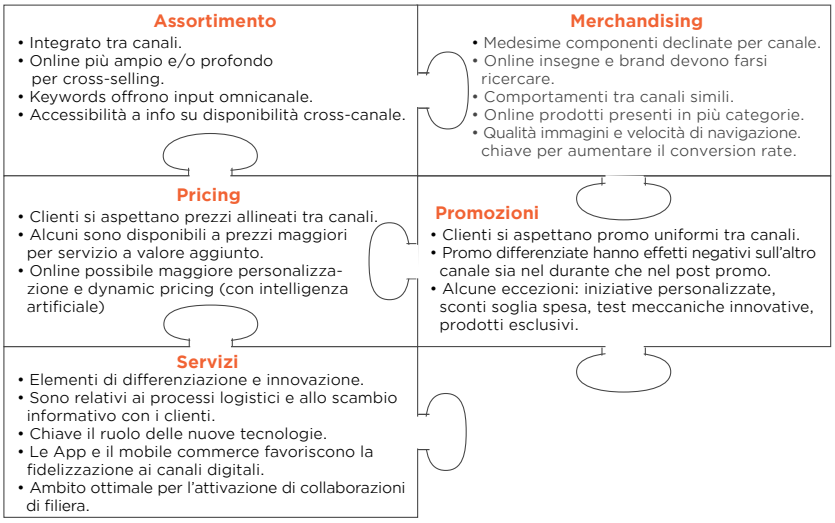


Figura 52 – Sviluppo iniziative linee guida per 5 tattiche

Focalizzati i target prioritari, identificate le strategie e strutturate le scorecards di canale con vista omnicanale, dopo aver sviluppato le iniziative omnicanale leva per leva, le aziende devono verificare che esse rispondano completamente alle domande:

- Stiamo offrendo il maggior valore possibile ai clienti in ogni fase del loro viaggio?
- Le iniziative messe a punto aiutano i clienti a raggiungere i loro obiettivi più facilmente?

Un elemento fondamentale, in tal senso, è l'integrazione delle strategie del retailer con quelle del produttore e di tutti i partner coinvolti nell'implementazione del modello omnicanale, al fine di offrire al cliente una "esperienza ottimizzata senza soluzione di continuità". Solo in caso di risposta affermativa si potrà procedere al completamento del piano di categoria con la comunicazione a supporto ed all'implementazione delle iniziative.

8
Il ruolo della comunicazione

La comunicazione è la trasmissione o lo scambio di messaggi con un pubblico mediante l'utilizzo di uno o più linguaggi: verbale, gestuale, musicale, visivo. Con l'avvento del digitale è cresciuta esponenzialmente la componente di interscambio di messaggi.

In un contesto omnicanale l'insegna e il brand devono presentarsi in modo coerente in tutti i canali di comunicazione, siano essi appartenenti al mondo dell'offline, dell'online o del mobile, e creare sinergie tra gli stessi: uno spot televisivo può rimandare ad un video su YouTube o ad altri luoghi virtuali in cui si possono ricercare informazioni o commentare contenuti.

Nel category management omnicanale, grazie all'utilizzo degli strumenti di comunicazione digitale (Tabella 11), la leva della comunicazione assume un ruolo chiave, in quanto consente di:

- Interagire direttamente con i clienti.
- Attrarre nuovi clienti appartenenti ai target prioritari identificati.
- Divertire, socializzare e interessare.
- Posizionare e dare visibilità ai prodotti, ai segmenti e alle categorie.
- Dare informazioni su categoria, prodotti, servizi, marche e aziende.
- Favorire la fidelizzazione dei clienti a lungo termine.
- Costruire un'immagine positiva per aziende, categorie, marche, prodotti.
- Aumentare la awareness di insegne e brand e rinforzarne la reputazione.

Strumenti	Definizioni
Direct/sito azienda	Il cliente utilizza un URL o va direttamente sul sito dell'azienda.
Natural search e SEO (Search Engine Optimisation)	Risultati di una ricerca attraverso un motore di ricerca. La priorità può essere incrementata attraverso utilizzo di keywords che ottimizzano la ricerca libera non a pagamento (detta anche organica).
Paid search/SEA (Search Engine Advertising)/PPC (Pay Per Click)	Le aziende acquistano keywords descrittive dei loro prodotti e servizi sui motori di ricerca (esempio: adwords) e pagano in funzione dei click ricevuti.
Email/Newsletter	Le aziende inviano e-mail ai clienti presenti nei propri database o a target di potenziali clienti. Le e-mail possono essere massive (tutte uguali) oppure personalizzate in funzione delle caratteristiche del cliente e della sua importanza per l'azienda (CRM).
Social media marketing	Comunicazioni veicolate attraverso i social network: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest, Linkedin, ecc.
Display/banners	Sono banner, buttons, contenuti testuali o grafici, video, layer pubblicitari su siti di terze parti (es. giornali).
Retargeting	Il cliente che ha visitato un e-shop ed è uscito per visitarne un altro, riceve una pubblicità personalizzata sui prodotti dell'e-shop precedentemente visitato e con un click può ritornarvi.
Affiliate	Le aziende pagano altre aziende per essere presenti sul loro sito o per vendere sul loro sito e pagano in base all'effettiva acquisizione del cliente (3 opzioni: pay per click, pay per leads, pay per sale).
Location Based Advertising (LBA) o proximity marketing	La pubblicità basata sulla posizione è la pubblicità visualizzata sul dispositivo mobile dell'utente a seconda del luogo o della posizione in cui si trova: di fronte al punto vendita, di fronte o all'interno di punti vendita concorrenti, sulla strada che conduce al punto vendita, nel camerino di prova, in prossimità di poster pubblicitari, ecc.

Tabella 11 – Principali strumenti di comunicazione digitale

Per definire come declinare questa leva nello sviluppo di iniziative di category management, occorre rispondere alle seguenti domande:

- Quali obiettivi dovrebbero essere definiti per il piano di comunicazione in coerenza con gli obiettivi definiti sulla base delle evidenze della shopper insight?
- Quali le caratteristiche e le preferenze dei clienti target ai quali deve essere rivolta la comunicazione?

- Come si dovrebbe strutturare il piano di comunicazione per la categoria specifica?
- Quali sono gli strumenti di comunicazione più adatti per raggiungere i clienti target: online e offline?
- Come dovrebbe essere integrato o modificato il piano di comunicazione aziendale?

Ovviamente le scelte dovranno essere diverse in funzione dell'obiettivo della comunicazione. La comunicazione promozionale, infatti, tenderà ad utilizzare strumenti diversi rispetto alla comunicazione di "contenuto", che mira a raccontare i valori dell'insegna o del brand, ossia il content marketing (Figura 53).

Figura 53 – Il ruolo della comunicazione promozionale vs content marketing nel category management omnicanale

La comunicazione promozionale si accompagna alle iniziative promozionali, serve a diffondere informazioni sulle stesse ed ha un obiettivo di breve termine. Nell'offline, lo strumento più

tipico è il volantino, che diventa digitale nell'online. Molto efficaci sono anche i messaggi di proximity marketing (o Location Based Advertising). Essi sono un ottimo strumento di comunicazione promozionale in grado di generare traffico immediato; risultano tanto più efficaci quanto più il vantaggio per il consumatore è tangibile, vicino temporalmente e geograficamente. In ottica omnicanale la comunicazione promozionale deve raggiungere il duplice obiettivo di favorire, con quella offline, il drive to e-shop, e con quella online il drive to store.

Il ruolo del content marketing è la novità portata dalla diffusione del digitale. Nel mondo online, non avendo a disposizione il prodotto fisico da mostrare, per attrarre, informare e convincere i clienti ad acquistare, diventa fondamentale il contenuto delle pagine web. In tal senso l'online rende simili tutte le marche siano esse di nicchia, leader, locali o nuove, poiché tutte hanno il medesimo spazio sulla landing page del sito o sulla pagina prodotto e di conseguenza, le medesime opportunità di catturare l'attenzione dei clienti. Quello che fa la differenza è la capacità della marca e dell'insegna di raccontarsi in modo distintivo, utilizzando il content marketing. Esso consiste nella creazione e condivisione di contenuti editoriali sviluppati in diverse forme: newsletter, video, e-books, infografiche, guide, articoli, foto, blog, vlog, veicolati attraverso i diversi strumenti digitali. La tendenza più diffusa è l'utilizzo di immagini, loghi, simboli, piuttosto che parole e frasi, lunghe e articolate.

Un ruolo chiave è giocato dai blog, essi hanno una probabilità di influenzare l'acquisto del 63% superiore rispetto ai giornali[89]. Se il sito aziendale contiene un blog: i visitatori aumentano del 55%; gli inbound links[90] del 97% e l'indicizzazione della pagina del 434%.[91]

89 Fonte: Pinterest, Contentplus.co.uk.

90 I link inbound, o link in entrata, sono collegamenti presenti su siti o directory esterne che, se cliccati, portano direttamente l'utente ad una determinata sezione del nostro sito. I link inbound sono molto importanti per il posizionamento sui motori di ricerca, perché contribuiscono a rafforzare la credibilità del sito.

91 Fonte: Pinterest, Contentplus.co.uk.

Lo sviluppo di contenuti di marketing di qualità è il cuore di una strategia di comunicazione integrata e aumenta significativamente le performance delle categorie:

- Il 67%[92] dei clienti si fida maggiormente di un'azienda dopo aver letto contenuti interessanti presenti nel sito aziendale.
- Il 70%[93] dei clienti preferisce avere informazioni su un brand, da un articolo, piuttosto che da una pubblicità.
- È una delle prime 3 motivazioni per cui gli utenti seguono un brand sui social media e il 67%[94] degli utenti consiglia un brand se lo segue sui social.
- Il 63%[95] delle aziende ha dichiarato che pubblicare contenuti originali sui social media ha incrementato l'efficacia del piano marketing.

Content marketing è anche identificare e priorizzare le keywords per descrivere i prodotti e i servizi di marche e insegne e riempire tutti i possibili spazi di comunicazione, selezionando accuratamente tutte le info che li raccontino: immagini ambientate, descrizioni delle caratteristiche e degli ingredienti, istruzioni per l'uso, avvertenze, ricette, ecc.

Nel contesto omnicanale, quello che le aziende devono riuscire a realizzare con l'utilizzo del content marketing è parlare al cuore e alla testa degli utenti, trovando il linguaggio adatto al target di clienti chiave nei diversi touchpoint. Riuscire a far sorridere un cliente e a stimolarne la curiosità può rappresentare l'elemento distintivo della comunicazione, che avvicina il cliente alla categoria e al prodotto della marca o dell'insegna, favorendone la spinta all'acquisto, offline oppure online (Figura 54).

92 Fonte: Pinterest, Contentplus.co.uk
93 Fonte: Pinterest, Contentplus.co.uk
94 Fonte: Pinterest, Contentplus.co.uk
95 Fonte: Pinterest, Contentplus.co.uk

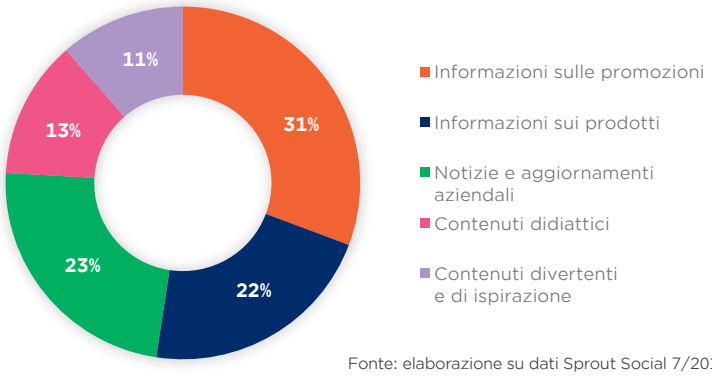


Figura 54 – Contenuti di content marketing ricercati dai clienti

Fonte: elaborazione su dati Sprout Social 7/2018

Nelle varie fasi del customer journey, il supporto informativo che i clienti ricercano è diverso e attraverso un efficace content marketing, le aziende possono rispondere in modo coerente e personalizzato alle aspettative dei clienti (Figura 55). Questo apre a nuovi e inesplorati spazi di collaborazione tra i partner della filiera.

CUSTOMER JOURNEY	COMPORTAMENTO DEL CLIENTE	OBIETTIVO DEL CONTENT MARKETING
Contatto	I potenziali acquirenti prendono coscienza delle loro esigenze e avviano la ricerca di soluzioni.	• Fornire informazioni . • Aiutare a decidere quale tipo di soluzione potrebbe essere quella giusta.
Acquisizione	I potenziali acquirenti valutano le loro opzioni per prodotti o soluzioni.	• Educare sulle diverse opzioni. • Restringere le possibili scelte. • Avvicinare alla decisione finale.
Conversione	I potenziali acquirenti sono pronti per effettuare l'acquisto.	• Fornire un'ultima spinta di incoraggiamento. • Aiutare a prendere una decisione d'acquisto consapevole.
Mantenimento	Gli acquirenti hanno effettuato l'acquisto e devono utilizzare il prodotto o fruire del servizio.	• Ridurre dissonanza cognitiva post acquisto. • Fornire informazioni sull'utilizzo (istruzioni per l'uso, ricette,..).
Fidelizzazione	Gli acquirenti devono ripetere l'acquisto regolarmente e diventare ambassador del brand o dell'insegna.	• Interessare e rassicurare sui valori del brand e dell'insegna. • Far percepire la personalizzazione e l'esclusività della relazione.

Figura 55 – Obiettivi del content marketing nelle diverse fasi del customer journey

Fonte: Elaborazione dell'autore su fonte www.marketingfacts.nl

Le fonti principali a cui i clienti attingono informazioni di prodotto, sono i punti vendita fisici (43%), i punti vendita online (34%) e per la quota restante i siti dei brand industriali[96].

Anche i clienti possono e vogliono giocare un ruolo attivo, contribuendo loro stessi a generare contenuti sui social network, nei blog tematici... esprimendo opinioni, raccontando esperienze, dando dei giudizi e dei punteggi. I social media sono uno strumento estremamente potente: le ricerche evidenziano che quasi un terzo degli utenti dei social media ha acquistato prodotti o servizi perché raccomandati da altri utenti del medesimo social media, e più di un quarto ha deciso di acquistare in base alla pubblicità vista sui social media[97]. Essi possono rappresentare un investimento significativo per retailer e aziende industriali, ma portano risultati importanti nel medio lungo termine sui target di riferimento: consolidamento dell'immagine e dell'awareness del brand e dell'insegna e fidelizzazione dei clienti, in quanto se efficacemente gestiti consentono di trasformare i fan in clienti, i clienti in clienti felici e i clienti felici in ambassador di brand e insegna. Perché ciò avvenga, sono quattro i fattori critici su cui puntare nella gestione del social marketing:

- Sviluppare contenuti vari e "divertenti".
- Pubblicare nuovi contenuti regolarmente adeguando il linguaggio alle specificità, alle modalità e regole di fruizione e al contesto del singolo social media.
- Consentire le discussioni e reagire velocemente.
- Gestire professionalmente le "tempeste": della comunicazione online rimane sempre traccia, è importante "ammettere di aver sbagliato" per riacquistare credibilità e reputation.

96 Fonte: Nielsen Global connected commerce survey, 2018.
97 Fonte: Studio dell'influenza dei social media sui comportamenti di acquisto, www.horizont.net/marketing.

Questi fattori rappresentano finestre di opportunità per la collaborazione tra Industria e Distribuzione poiché, capitalizzando sulle competenze specifiche di ciascuno dei partner, si possono condividere gli investimenti necessari ed aumentare l'efficacia delle iniziative.

Per quanto riguarda recensioni e punteggi espressi dai clienti, essi sono chiave nell'influenzare le scelte e lo shopper journey dei potenziali clienti, pertanto è fondamentale per le aziende, non solo non ignorarli, ma favorirli e gestirli proattivamente. Misurare e tracciare il sentiment dei clienti in rete offre, infatti, informazioni utili per:

- Identificare keywords (attraverso l'analisi dei contenuti delle domande e delle recensioni).
- Selezionare futuri prodotti "champion".
- Indirizzare la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti.
- Identificare punti deboli e azioni correttive per prodotti e servizi che registrano tanti commenti e giudizi negativi (ad esempio la descrizione non corretta o esaustiva del prodotto, il packaging poco funzionale, le modalità di erogazione del servizio, ecc.).
- Capire gli elementi sui quali puntare per aumentare l'engagement dei clienti.
- Cercare di mitigare la risonanza dei giudizi negativi ed enfatizzare viceversa quella dei giudizi positivi.

In coerenza con la declinazione delle altre leve, anche la declinazione della comunicazione rientra nello sviluppo delle iniziative ed è funzione degli obiettivi definiti nella fase della shopper insight. Nella Tabella 12 sono riportate delle linee guida, sviluppate dal gruppo di lavoro, per l'utilizzo degli strumenti del marketing digitale in funzione delle strategie prescelte.

Esse hanno carattere generale e vanno comunque declinate in funzione del:

- Target di riferimento identificato nelle fasi precedenti del processo.
- Contesto in cui è attivata la comunicazione.
- Cercare di mitigare la risonanza dei giudizi negativi ed enfatizzare viceversa quella dei giudizi positivi.

	Traffico	Transazione	Marginalità	Cassa	Entusiasmo	Immagine	Difesa QM
Homepage (retailer)	■						
SEO	■						
SEA	■						
Social media ads/ content	■						
Affiliate marketing	■						
Email/newsletter (promo/tematiche)	■	■	■	■			
Location Based Advertising	■	■	■	■			
Re-targeting/ Re-marketing		■	■	■			
Display marketing/ banner		■	■	■			
Mobile/digital couponing		■	■	■	■		
Digital sponsoring					■	■	■
Event marketing					■	■	■
Blog e Vlog					■	■	■
Homepage (industria)					■	■	■
Gaming/dedicated app					■	■	■

Tabella 12 – Coerenza tra strumenti di comunicazione e strategie

La crescente diffusione del Programmatic Advertising[98], impone uno sviluppo creativo declinato nei diversi canali e che la frequenza di contatto dei potenziali clienti, non derivi dalla ripetizione dello stesso messaggio (come vorrebbe la comunicazione tradizionale), ma da una successione di messaggi personalizzati per i target, che insieme raccontano una storia o definiscono un percorso, proprio della comunicazione omnicanale. L'unica regola che vale ancora, rispetto all'approccio tradizionale alla comunicazione, è che si deve partire dagli obiettivi di marketing e comunicazione del brand o dell'insegna, declinarli sulla singola categoria, e in funzione di questi, stabilire il media mix omnicanale ottimale.
Per definire il piano di comunicazione omnicanale utilizzando un approccio strutturato, si suggerisce di partire dalla pianificazione della comunicazione promozionale offline e procedere poi con l'integrazione della comunicazione digitale, per poi validare, in ambito omnicanale, la parte promozionale e pianificare quella di content marketing (Figura 56).

Figura 56 – Le determinanti della comunicazione omnicanale

98 Programmatic Marketing è l'insieme dei sistemi, delle regole e degli algoritmi impiegati per automatizzare e ottimizzare l'acquisto di spazi pubblicitari e la conseguente erogazione a specifici segmenti di audience individuati mediante un'attenta opera di targettizzazione. Per approfondimenti si rinvia a www.insidemarketing.it/glossario-marketing-comunicazione/programmatic-advertising.

Gli acquirenti omnicanale si aspettano un aumento della personalizzazione della comunicazione, sia promozionale sia dello stoytelling della marca e dell'insegna. Grazie alla digitalizzazione, gli strumenti si sono moltiplicati e le soluzioni tecniche consentono la necessaria flessibilità per lo sviluppo di piani di comunicazione integrata, che garantiscano la copertura informativa completa addirittura delle singole fasi degli shopper journey dei diversi clienti. La comunicazione, collegando e facendo interagire mondi diversi, nell'omnicanalità diventa a tutti gli effetti la sesta leva, a completamento del retail mix, da declinarsi coerentemente con le altre nel piano di categoria (Figura 57). Per massimizzarne l'efficacia dei loro piani i retailer devono, però, sfruttare tutte le competenze di categoria e quindi dovrebbero attivare collaborazioni con i partner di filiera.

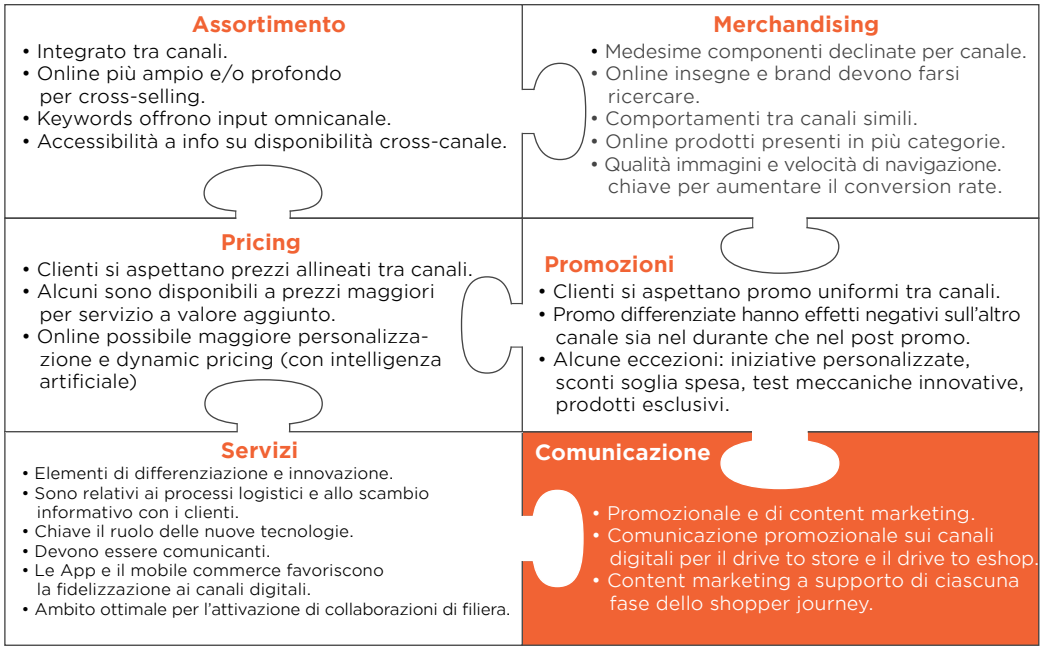


Figura 57 – Linee guida per lo sviluppo delle iniziative: 6 leve

9

Implementazione, processi, organizzazione e competenze nella gestione delle categorie omnicanale

Per l'implementazione di un approccio omnicanale di successo, occorre che le aziende avviino un percorso evolutivo che vada a toccare molteplici ambiti (Figura 58):

- Organizzazione, cultura, competenze e meccanismi di incentivazione del personale.
- Processi operativi.
- Tecnologie di supporto e gestione integrata dei dati di performance, gestionali, sui clienti e sui prodotti.

Organizzazioni, dati, metriche prestazionali e incentivi finanziari gestiti per silos, infatti, creano enormi barriere all'effettiva gestione customer-centric e non consentono alle aziende di tenere il passo con l'evoluzione delle dinamiche dei clienti.

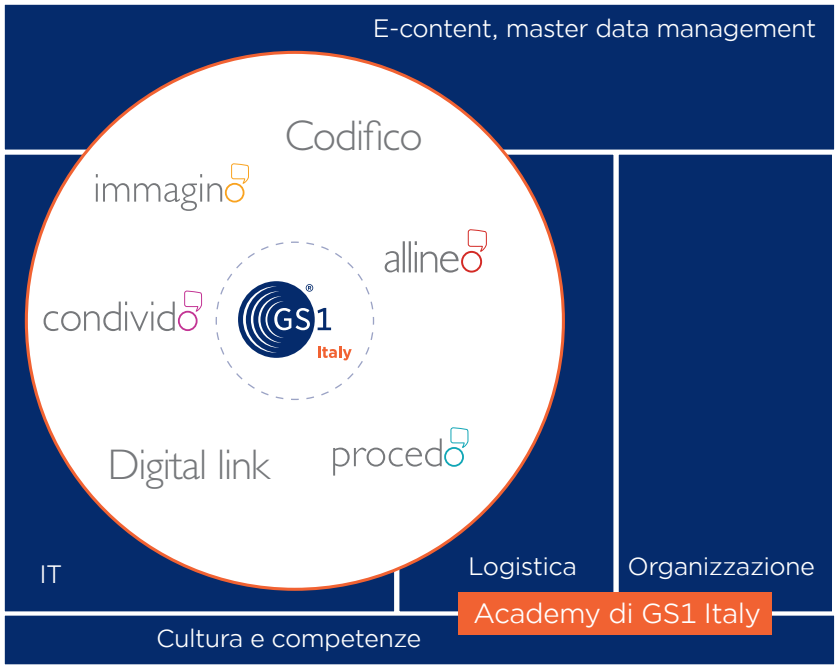


Figura 58 – I fattori abilitanti

I dati e le tecnologie a supporto della gestione omnicanale

L'omnicanalità offre opportunità alle aziende di conoscere più facilmente e approfonditamente i propri clienti, accrescendo le possibilità di sviluppo del proprio business. Condizione necessaria e sufficiente è che le aziende analizzino i dati e misurino i fenomeni. Raccogliere tutti i dati presenti in azienda (provenienti dall'ERP, dal CRM da tutti i sistemi IT) e unirli a quelli che arrivano dai negozi (dai sistemi di cassa per esempio), dalle mobile app, dai partner di filiera e mettere a fattor comune tutte le possibili informazioni strutturate o destrutturate facendole dialogare tra loro è il primo, fondamentale, aspetto su cui si deve basare un approccio omnicanale. I dati che le aziende integrano, per lo più, sono quelli anagrafici, lo storico d'acquisto e quelli generati dalle carte fedeltà. C'è sicuramente molto da fare per arrivare a tracciare il customer journey dei clienti. Riprendendo l'esempio di shopper journey nel largo consumo in funzione dei touchpoint toccati si evidenziano le molteplici fonti di dati necessari per il monitoraggio: sistemi aziendali, sistemi di CRM, dati della supply chain, dati dei punti vendita fisici e virtuali (Figura 59).

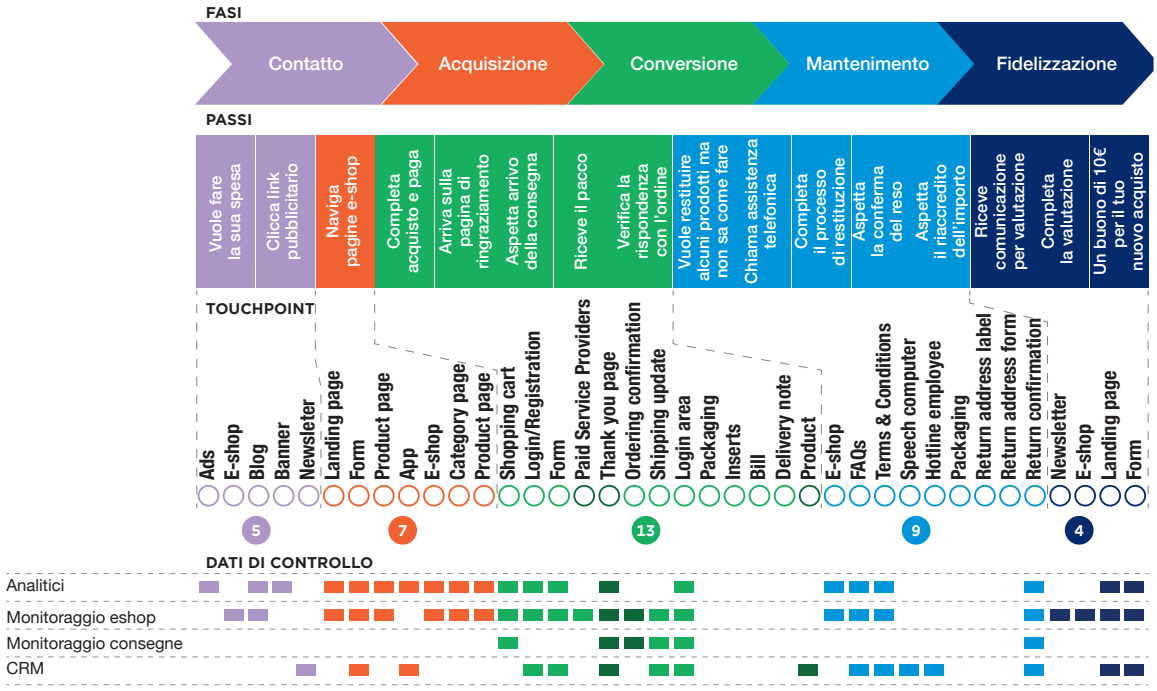


Figura 59 – Esempio di shopper journey nel largo consumo: dati di controllo

I dati da utilizzare sono relativi a tre macro ambiti (Figura 60):

- Clienti: comportamenti, profilo sociodemografico, CRM.
- Prodotti: caratteristiche di prodotto, dimensioni del packaging e altre informazioni per la movimentazione logistica.
- Marketing: dati di content marketing ecc.

Figura 60 – I dati chiave per la gestione omnicanale

A questi poi vanno aggiunti gli analytics dei singoli canali fisici e digitali e i dati storici delle performance di vendita.

Il passaggio successivo è fare big data analysis, ossia ripulire e rendere utili i dati al fine di avere una vista unica sul cliente. Combinare creatività dei contenuti e scienza (ossia la potenza dei dati) è fondamentale per avere input per la definizione delle politiche omnicanale e per lo sviluppo di piani di categoria omnicanale. Per svolgere tali analisi, il presupposto è che i dati provenienti dalle diverse fonti siano integrabili tra di loro. Attualmente le aziende italiane sembrano avere ancora ampi spazi di ottimizzazione come emerge dall'analisi dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience del Politecnico di Milano (Figura 61)

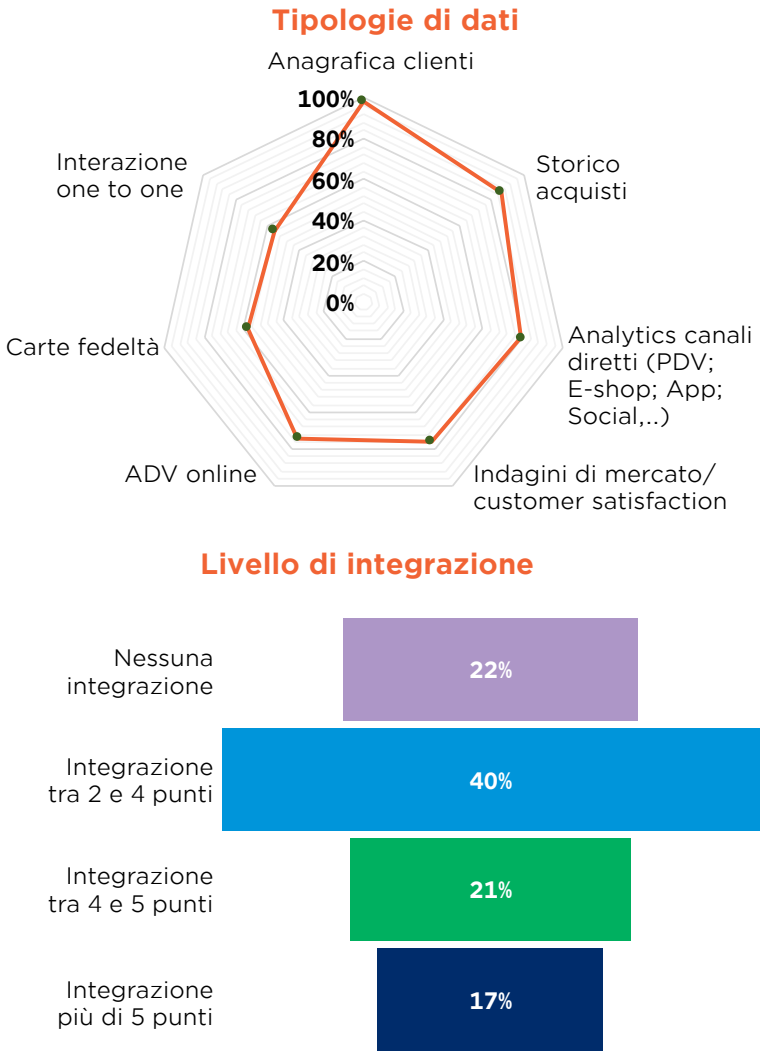


Figura 61 – Le tipologie di dati e il loro livello di integrazione per la gestione dell'omnicanalità nella aziende italiane

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio Omnichannel Customer Experience - osservatori.net Politecnico di Milano

Pur dichiarando di avere a disposizione molti dati, la strada per l'integrazione degli stessi è ancora lunga per le aziende. Un'azienda su quattro, infatti, non integra alcun dato e quasi la metà delle aziende integra solo tra due e quattro fonti

e le fonti più integrate sono dati di anagrafica e di contatto, ossia i dati di base[99].

Il tema dell'integrazione dei dati si accompagna sempre ai temi di qualità dei dati, di protezione dei dati e di rispetto della normativa sulla privacy. Questi temi vanno affrontati contestualmente per garantire la messa a punto di un modello efficace di gestione dei dati, utilizzabile per lo sviluppo e l'implementazione delle iniziative di interazione con i clienti, minimizzando i costi di realizzazione. Le tecnologie a supporto dell'omnicanalità sono molteplici e la loro diffusione è ancora limitata tra le aziende italiane (Figura 62), rimane pertanto un'opportunità da cogliere.

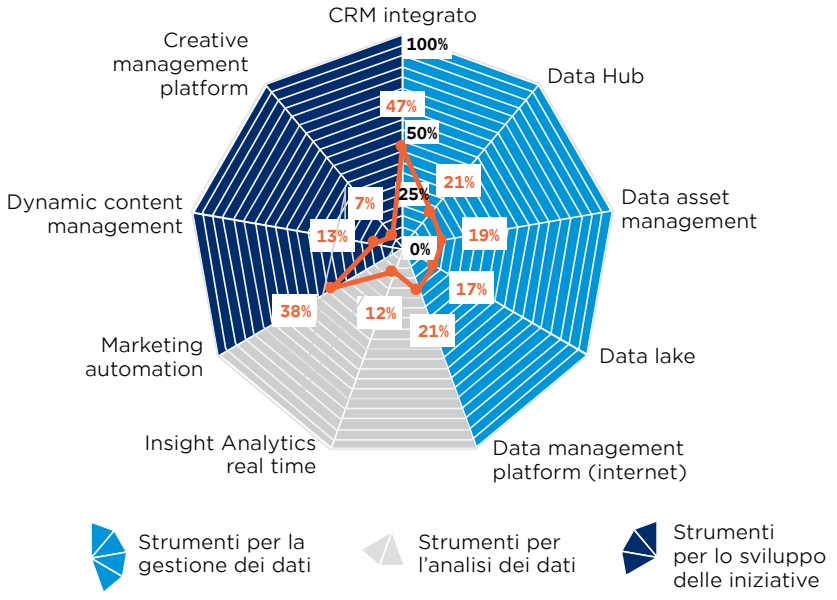


Figura 62 – La diffusione delle tecnologie a supporto dell'omnicanalità nella aziende italiane

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio Omnichannel Customer Experience - osservatori.net Politecnico di Milano

99 Per approfondimenti si veda Osservatorio Omnichannel Customer Experience – osservatori.net Politecnico di Milano

Tali tecnologie si possono suddividere in 3 grandi gruppi:

- Strumenti per la gestione dei dati omnicanale: meno della metà delle aziende dichiara di disporre di un CRM unico per tutti i dati sull'anagrafica prodotti/brand/canali e tra le altre il 36% ha intenzione di implementarlo. I Data Hub, strumenti che integrano e armonizzano i dati provenienti da più fonti diverse sono utilizzati solo da un'azienda su 5 e solo il 17% delle aziende ha adottato un Data Lake, ossia un "deposito" per grandi quantità di dati non strutturati.
- Strumenti per l'analisi dei dati: in questo caso solo il 21% del campione analizzato utilizza strumenti evoluti indispensabili per effettuare le analisi omnicanale e appena il 12% può effettuare analisi in tempo reale.
- Strumenti per lo sviluppo delle iniziative: il 38% si è dotato di soluzioni di marketing automation, sono ancora poco diffuse intorno al 10% quelle utili alla creazione e gestione dei contenuti, quali creative management platform, dynamic content management system, così come le piattaforme che consentono il tagging e l'organizzazione di vari contenuti.[100]

Le tecnologie devono, comunque, essere vissute come un fattore abilitante non un freno alla gestione omnicanale dei clienti, dei punti vendita e dei brand. L'effettiva priorità nell'installazione di tali tecnologie dovrebbe essere funzione del posizionamento scelto dall'azienda in termini di modalità di soddisfacimento delle esigenze dei clienti chiave e soprattutto di strumenti e processi effettivamente richiesti. L'adozione di un approccio graduale e basato su test per costruire esperienze e competenze, data anche la velocità di evoluzione tecnologica (intelligenza artificiale, ioT...) che caratterizza questo periodo storico, potrebbe essere la modalità ottimale che consente di non perdersi nei big data ma concentrarsi sui dati "intelligenti", ossia prioritari.

100 Per approfondimenti si veda Osservatorio Omnichannel Customer Experience – osservatori.net Politecnico di Milano

Gli standard e le soluzioni GS1 Italy per supportare le aziende nel contesto omnicanale[101]

Il contesto omnichannel pone alle aziende la sfida della gestione e dell'integrazione dei dati e delle informazioni nell'ambito offline e online: dello scaffale fisico e della sua logistica e, in parallelo, dello scaffale digitale e della sua logistica estesa fino alla porta di casa del consumatore. La gestione e la cura delle informazioni di prodotto sono quindi, come abbiamo visto più che mai, strategiche. GS1 Italy assiste e sostiene le imprese nel loro indispensabile processo di trasformazione in data driven company. GS1 Italy, ha sviluppato soluzioni per l'organizzazione, la gestione e la condivisione delle informazioni:

- Codifico è lo strumento di base per l'assegnazione delle chiavi di identificazione GS1, per la generazione di codici a barre (36 mila fino a oggi) e per l'archiviazione delle anagrafiche di prodotto: marca, descrizione, tipo di confezione, quantità, dimensione. Le informazioni di prodotto sono immagazzinate nel GS1 Registry Platform, un repository mondiale che contiene 75 milioni di prodotti, ognuno classificato con sette attributi: GTIN®, brand, descrizione di etichetta, mercato di destinazione, nome dell'azienda, classificazione del prodotto, URL immagine del prodotto a media risoluzione. In tal modo tutti i prodotti sono riconoscibili secondo attributi standardizzati dai retailer in tutto il mondo. Il set di informazioni base pubblicati sul GS1 Registry Platform è accessibile anche ai vari marketplace. Ciò consente anche alle aziende medio-piccole, tipiche del sistema economico italiano, di accedere ai mercati internazionali, di trasformarsi in piccole multinazionali.
- Immagino è il servizio web di digital brand content management che mette a disposizione immagini di alta qualità e digitalizza tutte le informazioni presenti in etichetta,

101 Per approfondimenti si rinvia a gs1it.org

abilitando il controllo, l'aggiornamento e l'allineamento dei dati tra i partner commerciali. Serve per rendere agile ed efficiente la condivisione delle informazioni tra Industria e Distribuzione, semplifica l'accesso del consumatore a informazioni di prodotto aggiornate e attendibili e migliora le attività di comunicazione e marketing sia offline che online: volantini, space allocation, advertising, web, cataloghi, e-commerce, ecc. Il regolamento 1169/2011 ha previsto, tra le altre disposizioni, che le informazioni contenute sulle etichette dei prodotti fossero accessibili ai consumatori in tutti i canali di vendita, compreso l'e-commerce e ha rappresentato una vera rivoluzione dal punto di vista della gestione delle informazioni. Con Immagino, GS1 Italy si è quindi incaricata di fotografare le confezioni dei prodotti e digitalizzare tutte le informazioni riportate sul packaging e sulle etichette ed oggi il servizio è diventato una soluzione di sistema, attualmente utilizzata da 25 retailer e oltre 1.650 aziende industriali.

- Condivido è una piattaforma DAM many to many, dove DAM sta per digital asset management e gli asset sono le risorse digitali: immagini, video, banner, documenti, link, audio e qualsiasi file che parli dei prodotti o di un'azienda. È un contenitore digitale che aiuta a condividere i contenuti, a valorizzarli, organizzarli e conservarli in modo utile e ordinato con i clienti, i fornitori e con i consumatori. Condivido supporta le attività e-commerce e di comunicazione sui canali digitali, rendendo subito disponibili gli ultimi contenuti creati. Velocizza lo scambio dei materiali: tutti gli asset sono conservati in un unico posto ed è possibile impostare la ricezione automatica di nuovi contenuti digitali legati a un singolo articolo e al suo codice GTIN complementari alle immagini standardizzate. Consente inoltre di misurare quali e quante volte i contenuti sono stati visualizzati e scaricati, così da migliorare di volta in volta la comunicazione. Infine, evita di replicare e salvare file in svariate aree aziendali e consente di avere sempre contenuti aggiornati grazie alla sincronizzazione con Immagino.

- GS1 Digital Link è il nuovo standard globale per migliorare la customer experience via mobile. Oggi i consumatori vogliono ricevere sul proprio smartphone tutte le informazioni disponibili sui prodotti che intendono acquistare, ma accade che la scansione dei prodotti porti a link obsoleti o a siti web con informazioni incomplete o non pertinenti. I produttori rispondono a questa richiesta di dati, trasparenza e tracciabilità aggiungendo codici a barre secondari, come i codici QR, per fornire maggiori informazioni sul prodotto. Tuttavia, la presenza di una molteplicità di codici a barre può generare confusione, sia sui telefoni del consumatore che alle casse. GS1 Digital Link risolve questi inconvenienti. GS1 Digital Link è un URL, il classico indirizzo di ogni sito web, ma costruito con regole standard che lo rendono utilizzabile per molteplici applicazioni e può dunque abilitare collegamenti a tutti i tipi di informazioni business-to-business e business-to-consumer. Le aziende che svilupperanno soluzioni utilizzando questo nuovo standard permetteranno ai consumatori di accedere a una grande varietà di informazioni. Scansionando il codice QR di un prodotto con il proprio smartphone i consumatori potranno conoscere: dimensioni, immagini, date di scadenza, dati nutrizionali, garanzia, istruzioni per risolvere problemi e persino link ai social media. Potranno anche acquistare e ordinare prodotti, raccogliere punti fedeltà e "condividere" i loro acquisti con gli amici. Ai retailer e ai brand l'adozione dello standard GS1 Digital Link offre numerosi benefici, come semplificare la confezione del prodotto e connettersi con i clienti come mai prima. I clienti, per esempio, potrebbero ricevere informazioni sugli sconti e sui prezzi mentre sono ancora all'interno del negozio fisico. Inoltre, questo standard migliora le soluzioni di tracciabilità abilitando la codifica e l'identificazione di specifici lotti produttivi in caso di richiamo di un prodotto.
- Allineo, il servizio e lo standard GS1 GDSN® (catalogo elettronico) sono gli strumenti per allineare le informazioni anagrafiche di prodotto tra Industria e Distribuzione e per risolvere tutte le imprecisioni che talvolta caratterizzano

la gestione dei dati delle schede tecniche e commerciali. Grazie al set di attributi di prodotto condiviso tra produttori e distributori viene garantita la completezza delle informazioni anagrafiche: commerciali, per non avere errori di identificazione e descrizione dei prodotti; logistiche, per una logistica efficiente e una gestione efficace dello spazio a magazzino e sul punto di vendita; amministrative, per compilare agevolmente la documentazione; di etichetta, per il consumatore, lista ingredienti, info nutrizionali e quanto previsto dal reg. EU 1169/2011.

- Procedo, il servizio e lo standard EDI (Electronic Data Interchange) consentono lo scambio di ordini d'acquisto, bolle di consegna, fatture, ordini di pagamento, sostituendo i tradizionali sistemi cartacei. Consentono alle aziende di ottenere importanti benefici in termini di riduzione dei costi e degli errori, aumento dell'efficienza legata ai vari processi aziendali, eliminazione delle attività a poco valore aggiunto (data entry), dei controlli e delle verifiche manuali per tutte le transazioni commerciali. Permettono infine una riconciliazione automatica tra il documento fattura e i suoi corrispondenti ordini e bolle di consegna.

Ancor prima di investire sui dati e i sistemi occorre allineare l'organizzazione. "Il modo più veloce per ottenere ciò che vuoi è aiutare gli altri a ottenere quello che vogliono".[102]

La gestione omnicanale necessita di una completa integrazione organizzativa tra le funzioni aziendali, per creare interfacce coerenti, per i processi interfunzionali all'interno delle aziende e collaborativi di filiera nonchè per rendere il processo di acquisto dei clienti finali il più trasparente e trasversale possibile. Per poter seguire i clienti lungo tutto il loro customer journey, infatti, occorre coinvolgere tutte le funzioni aziendali, dal marketing e vendite alla produzione, alla logistica, sino al procurement e alle risorse umane, in quanto si richiede una perfetta sincronia tra tutte le funzioni (Figura 63).

102 Fonte: Transforming Customer Experience Commuforce

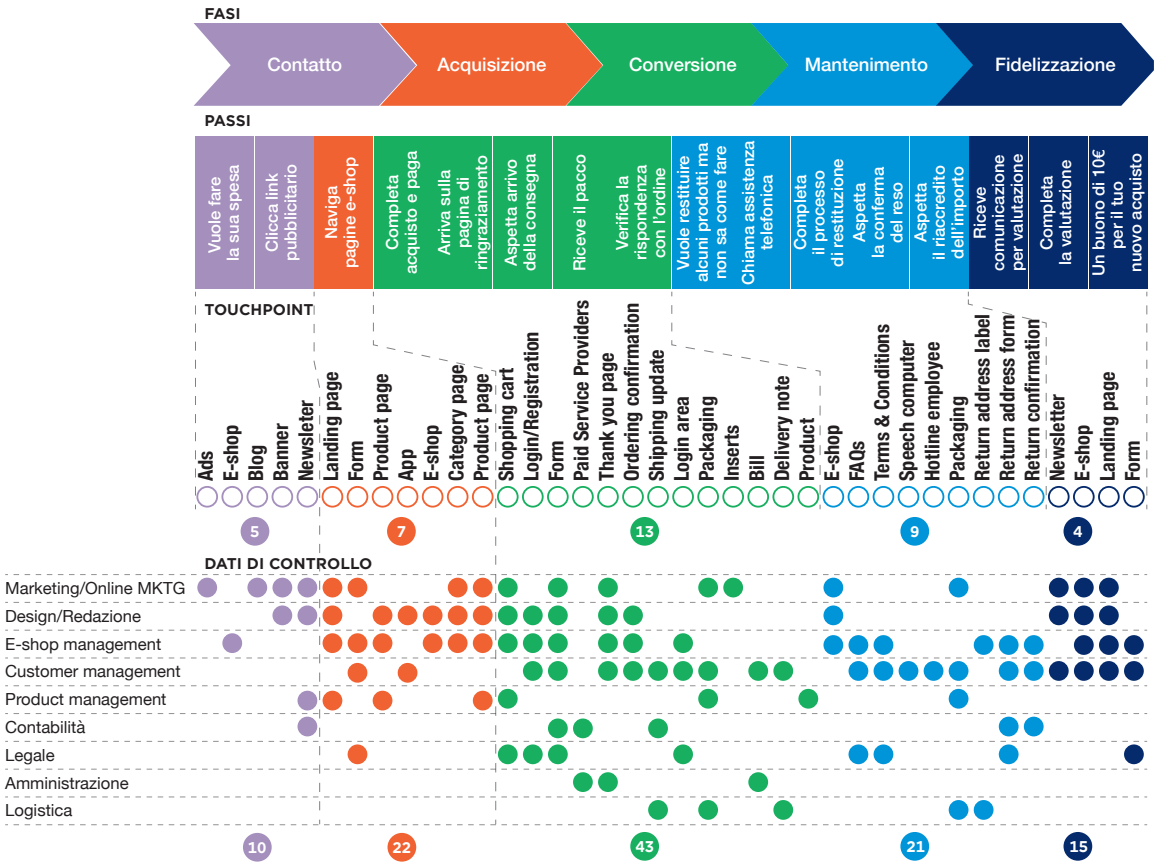


Figura 63 – La diffusione delle tecnologie a supporto dell'omnicanalità nella aziende italiane

Integrare le funzioni che presidiano la relazione con il cliente, ossia marketing, comunicazione, vendite, CRM, digital e customer care, eliminando la logica dei silos, è il primo passo per poter gestire l'omnicanalità e rispondere alle esigenze del cliente.

Attualmente sono ancora tante le aziende che gestiscono le reti di punti vendita fisici e i canali digitali come entità distinte, misurandone le performance addirittura con conti economici separati, che pertanto si vivono come diretti concorrenti. Questo, ovviamente, rende impensabile un approccio alla gestione omnicanale dei clienti e delle categorie. La regola aurea di una vera organizzazione omnicanale prevede che specializzazione verticale ed integrazione omnicanale coesistano.

Le competenze verticali dovrebbero rimanere tali, per garantire la conoscenza approfondita delle singole tematiche e dei processi e per favorire un aggiornamento continuo; al contempo, però occorre avere figure chiave, con una visione omnicanale, che abbiano la capacità strategica ed operativa di integrare le risorse specializzate, per produrre un risultato omnicanale. Affinché questo avvenga con successo, il top management deve diventare "*chief silo-busting officer*"[103], ossia farsi promotore di tale contaminazione condividendo con il personale di tutti i livelli organizzativi dell'azienda, visione, filosofia, strategia e allineando a queste, gli obiettivi individuali. Indipendentemente dal canale di acquisto utilizzato dal cliente e dal proprio canale di appartenenza, il team del customer service, del punto vendita fisico o virtuale, dovrebbe disporre della medesima visione olistica del cliente e delle sue transazioni per poterlo soddisfare al meglio. Conoscendone le caratteristiche, ciascuno in funzione del proprio ambito di responsabilità, può offrire ai clienti i giusti suggerimenti sui prodotti basati sulla storia d'acquisto, risposte sulla disponibilità dei prodotti, i servizi più adatti, quali il ritiro in giornata piuttosto che la consegna a domicilio, un percorso d'acquisto più rapido, interagire sui social media per aumentare l'affezione al brand, oppure impegnarsi per abilitare i pagamenti tramite dispositivi mobili.

Per la gestione delle categorie omnicanale un ruolo chiave è ovviamente quello del category manager, che deve arricchirsi di competenze che integrino quelle del mondo fisico e di quello digitale (Figura 64).[104]

103 Chief silo-busting officer vuol dire letteralmente amministratore delegato all'eliminazione dei silos funzionali. Fonte: http://www.conversionagency.it

104 Per approfondimenti GS1 Italy Academy, gs1it.org

CATEGORY MANAGER OFFLINE	CATEGORY MANAGER ONLINE
• Ottimizzazione e sviluppo di analisi di assortimento; struttura, manutenzione e sviluppo dell'assortimento. • Definizione di iniziative di comunicazione shopper oriented. • Implementazione di uno scaffale ottimale per gli acquirenti. • Monitoraggio del mercato/concorrenza, analisi /valutazione delle tendenze nelle categorie gestite, reporting, analisi del potenziale. • Interfaccia interna con Marketing, Vendite, Brand Management, KAM, top management, i mercati, la catena di fornitura e il business operativo. • Gestione dei fornitori (retailer).	• Analisi trend mercato e concorrenza per tutte le categorie di e-commerce e trend scouting. • Sviluppo assortimento e posizionamento dei prezzi. • Coordinamento dei testi dei prodotti e degli attributi degli articoli. • Responsabilità per la presentazione olistica del prodotto e la pubblicità online. • Monitoraggio operativo dei principali dati chiave online sulla gamma e sul livello degli articoli, nonché analisi relative ai clienti (incluso il potenziale di valore). • Stretta collaborazione e funzione di coordinamento con marketing digitale e eBusiness e interfaccia con acquisti e fornitori esterni. • Preparazione e implementazione di analisi delle campagne (campagne e promozioni globali).

CATEGORY MANAGER OMNICANALE

Figura 64 – Le caratteristiche del Category Manager omnichannel

Gestione dei flussi fisici e degli stock

Non solo l'organizzazione e i sistemi di premio e incentivazione devono essere adeguati ma anche i processi di gestione dei negozi fisici, del sito e-commerce, dell'app mobile, della supply chain devono essere ridisegnati in ottica omnicanale. Il category management, partendo dalla logica pull, ossia offerta trainata dalla domanda, ha da sempre richiesto alla supply chain uno sforzo per garantire la disponibilità di prodotto, a fronte di una riduzione degli stock. In ottica omnicanale, tale tema diventa ancora più critico, in quanto occorre gestire flussi logistici molto più articolati (Figura 65). Di conseguenza le disponibilità devono essere lette in modo integrato, per ridurre inefficienze logistiche e rischio obsolescenza degli stock, a maggior ragione nel grocery caratterizzato da elevata incidenza delle stagionalità, delle vendite promozionali e dell'innovazione assortimentale.

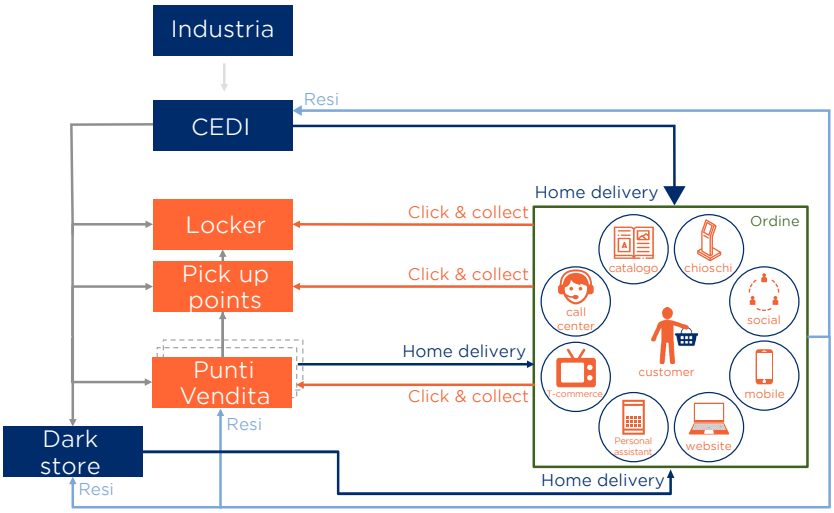


Figura 65 – I flussi logistici

Le aree più critiche sono le seguenti:

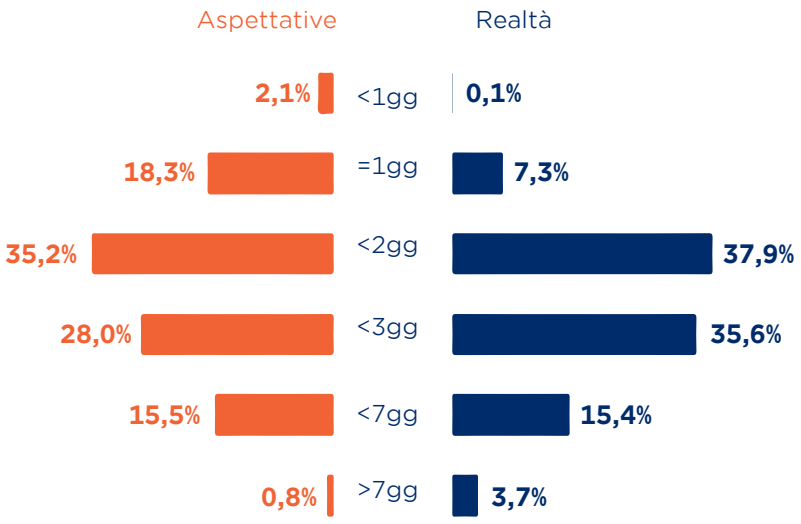
- Visibilità e assegnazione degli stock omnicanale come confermato da una ricerca condotta da Manhattan Associates[105] da cui emerge che circa il 90% dei retailer dichiara di non riuscire ad avere una panoramica accurata del proprio stock nei diversi canali in tempo reale e invece i clienti si aspettano proprio di poter sapere se e dove il prodotto è disponibile ed eventualmente avere anche la possibilità di prenotarlo.
- Gestione integrata della disponibilità, per prevenire rischi rotture di stock in un canale e l'obsolescenza nell'altro, con conseguente inefficiente utilizzo della capacità produttiva o distributiva dell'azienda.
- Gestione del reso inteso sia come logistica di rientro sia come reinserimento negli stock e nel flusso di gestione della merce, sempre la ricerca Manhattan Associates evidenzia che, attualmente, circa l'89% dei retailer dichiara di non riuscire a mettere nuovamente in vendita i prodotti resi,

105 Azienda americana leader nella gestione dei flussi logistici e del warehousing omnicanale

anche se ricevuti in perfette condizioni. D'altra parte la maggioranza dei clienti si aspetta resi gratuiti e procedure semplificate[106], che per i prodotti di largo consumo vuol dire, ad esempio, non dover rimandare il prodotto se deteriorato ma inviare solo foto, oppure poter fare reso in store anche dell'acquistato online.

- Riduzione dei tempi e dei costi di consegna ottimizzando flussi di approvvigionamento e distribuzione, visto che le aspettative dei clienti e il servizio che i retailer riescono ad offrire sono ancora abbastanza distanti: sia in termini di tempi di consegna (Figura 66), che di costi ritenuti troppo elevati da circa il 50% dei clienti .

Tempi di consegna: aspettative vs. realtà



106 Azienda americana leader nella gestione dei flussi logistici e del warehousing omnicanale

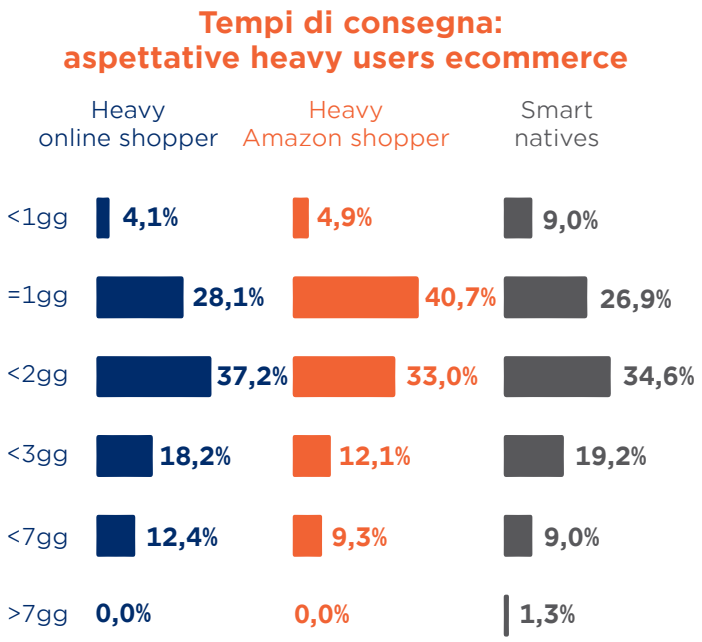


Figura 66 – Tempi di consegna: aspettative dei consumatori

Fonte: ECC

In generale tali attività sono critiche in quanto i clienti omnicanale le giudicano elementi di base del servizio che si aspettano di ricevere dalle loro insegne e brand preferiti. Gli errori non solo generano vendite perse, ma soprattutto insoddisfazione di clienti molto esigenti, il cui recupero può essere lungo, difficile e costoso.

Per la gestione ottimizzata dei flussi logistici, una più stretta collaborazione tra gli attori della filiera è da considerarsi strategica, perché potrebbe garantire continuità e rapidità delle consegne, riducendo oneri e rischi di over-stock piuttosto che out-of-stock e, al contempo, assicurare disponibilità e profittabilità per prodotto e per canale.

In sintesi, i clienti omnicanale non ricercano esperienze straordinarie ma desiderano esperienze coerenti alle loro esigenze. Per rispondere a queste richieste e abbattere le barriere esistenti tra i canali, le aziende non dovrebbero farsi limitare dai vincoli gestionali attuali, ma trovare la risposta più coerente con il posizionamento desiderato rispetto a tre domande chiave:

1. Di quali competenze aggiuntive ha bisogno la mia organizzazione?
2. Come si devono modificare e integrare i processi attuali?
3. Quali sistemi di supporto per la gestione dei dati e delle interfacce con i clienti mi occorrono?

10
Collaborazione di filiera: fattore critico di successo per le aziende nel contesto omnicanale

Gli acquirenti diventano sempre più esigenti ed hanno maggiori vincoli nei tempi da dedicare al processo d'acquisto. Essi intraprendono shopper journey sempre più articolati, vogliono poter utilizzare tutti i canali simultaneamente e vedere soddisfatte le proprie esigenze indipendentemente dal fatto che siano in punto vendita, a casa o in viaggio e stiano usando i dispositivi mobili. Le loro aspettative sul livello di servizio offerto dai retailer, sono sempre più elevate. Richiedono immediatezza delle consegne e personalizzazione dell'offerta. In un contesto così articolato e in continua evoluzione, lavorare insieme può rivelarsi la scelta strategica vincente per le aziende del largo consumo, perché molteplici sono le opportunità da cogliere:

- Sfruttare sinergie di competenze e conoscenze per accrescere expertise.
- Collaborare per migliorare il presidio dei territori e dei target di clientela con l'online.
- Testare le nuove tecnologie per sperimentare e ricercare nuove soluzioni.

Gli ambiti di potenziale collaborazione coprono tutte le fasi dello shopper journey (Figura 67).

Il risultato di questa rivoluzione nel comportamento dei clienti è che il processo di gestione delle categorie deve evolvere coerentemente: dal focus prioritario sulle vendite passate, le aziende devono progressivamente spostarsi verso un approccio più incentrato sul cliente migliorando le capacità predittive del management. Integrando dati provenienti da una molteplicità di fonti, il management può comprendere i comportamenti dei clienti e adattare di conseguenza la gestione delle categorie in tempo reale. Grazie all'evoluzione della tecnologia e allo sviluppo rapido di strumenti quali l'apprendimento automatico delle macchine[107], i dati risultano sempre più accessibili diventando uno strumento di business sempre più vitale per i retailer.

107 L'apprendimento automatico, o Machine Learning, permette ai computer di imparare dall'esperienza; c'è apprendimento quando le prestazioni del programma migliorano dopo lo svolgimento di un compito o il completamento di un'azione (anche errata, partendo dall'assunto che anche per l'uomo vale il principio "sbagliando si impara").

SHOPPER JOURNEY	COMPORTAMENTO DEL CLIENTE	OBIETTIVO DEL CONTENT MARKETING
Contatto	I potenziali acquirenti prendono coscienza delle loro esigenze e avviano la ricerca di soluzioni.	• Analisi dati e profilazione target prioritari per canale. • Mappatura shopper journey target prioritario. • Keywords analysis ed eventuale integrazione della definizione della categoria fisico/online. • Sviluppo congiunto descrizioni e presentazione prodotti e servizi (anche cross-category).
Acquisizione	I potenziali acquirenti valutano le loro opzioni per prodotti o soluzioni.	• Dimensionamento opportunità di crescita per canale (fatturato, soddisfazione,....). • Sviluppo iniziative di comunicazione (influencer marketing, social, blog, vlog). • Revisione planogrammi e landing/category page. • Revisioni assortimentali (fisico e online).
Conversione	I potenziali acquirenti valutano le loro opzioni per prodotti o soluzioni.	• Sviluppo APP o altri servizi di supporto alla scelta. • Iniziative promozionali omnicanale per favorire drive to store/drive to web. • Sviluppo test di dynamic pricing o pricing personalizzati per segmento categoria /target clientela.
Mantenimento	Gli acquirenti hanno effettuato l'acquisto e devono utilizzare il prodotto o fruire del servizio.	• Misurazione reazione consumatori e tasso di soddisfazione rispetto all'offerta di categoria. • Sviluppo di iniziative ad hoc per supportare la fase di utilizzo. • Supporto interazione social e digital. • Analisi performance per canale e dimensionamento opportunità di recupero.
Fidelizzazione	Gli acquirenti devono ripetere l'acquisto regolarmente e diventare ambassador del brand o dell'insegna.	• Sviluppo iniziative di cross-selling web azienda vs web retailer. • Sviluppo di iniziative personalizzate «call to action»: comunicazione, CRM, digital couponing (web vs mobile), iniziative di engagement alto spendenti brand e insegna.

Figura 67 – Ambiti di collaborazione Industria e Distribuzione nelle diverse fasi dello shopper journey

Il dato grezzo in sé, però, è un'arma spuntata, a meno che non se ne inferiscano informazioni utili per:

- Anticipare la domanda.
- Ottimizzare la selezione degli assortimenti, in coerenza con i comportamenti d'acquisto dei target prioritari, con i dati demografici, con i localismi, ecc, che rispondono al meglio alle preferenze dei clienti target e ottimizzano le vendite, i margini e la produttività dello stock.

- Tradurre le decisioni assortimentali in planogrammi che ottimizzano l'allocazione dello spazio, si declinano in posizionamenti di prezzo, politiche promozionali e di comunicazione e servizi accessori coerenti.
- Monitorare i risultati delle iniziative realizzate in tempi brevi e quindi intervenire se necessario tempestivamente con azioni correttive.

Trasformare i dati in informazioni, però, richiede alle aziende di abbattere i silos interni, costruendo team multifunzionali con competenze trasversali ai diversi canali. Rende, inoltre, strategico condividere i dati con i partner di filiera, per sfruttare sinergicamente le specifiche competenze di analisi e utilizzare in modo più puntuale la comprensione dei comportamenti e la segmentazione degli acquirenti target dei diversi canali. Facendo leva sulle informazioni derivanti da tali analisi, i partner possono sviluppare iniziative più efficaci per influenzare il comportamento degli acquirenti, sfruttare approcci di gestione delle categorie collaudati, adattandoli alle logiche shopper centric, sperimentare idee nuove per la risoluzione dei problemi, nonché applicare principi di merchandising per ottimizzare vendite e profitti per un sito web e omnicanale messi insieme e sviluppare la comunicazione più coerente ai punti di contatto rilevanti lungo il loro percorso omnicanale. Monitorare l'attività su tutti i canali di questi "consumatori sempre attivi" e mettere a punto eventuali azioni correttive, utilizzando e perfezionando una nuova serie di KPI (Key Performance Indicators), rappresenta un deciso cambiamento strategico per le aziende di Industria e Distribuzione, alimentando un'immediatezza che costringe ad adattarsi continuamente, per rimanere competitivi nel lungo termine.

I fondamenti di tale collaborazione seguono un percorso di crescita graduale nell'ambito delle diverse fasi del customer journey e attraverso i diversi touchpoint (Figura 68).

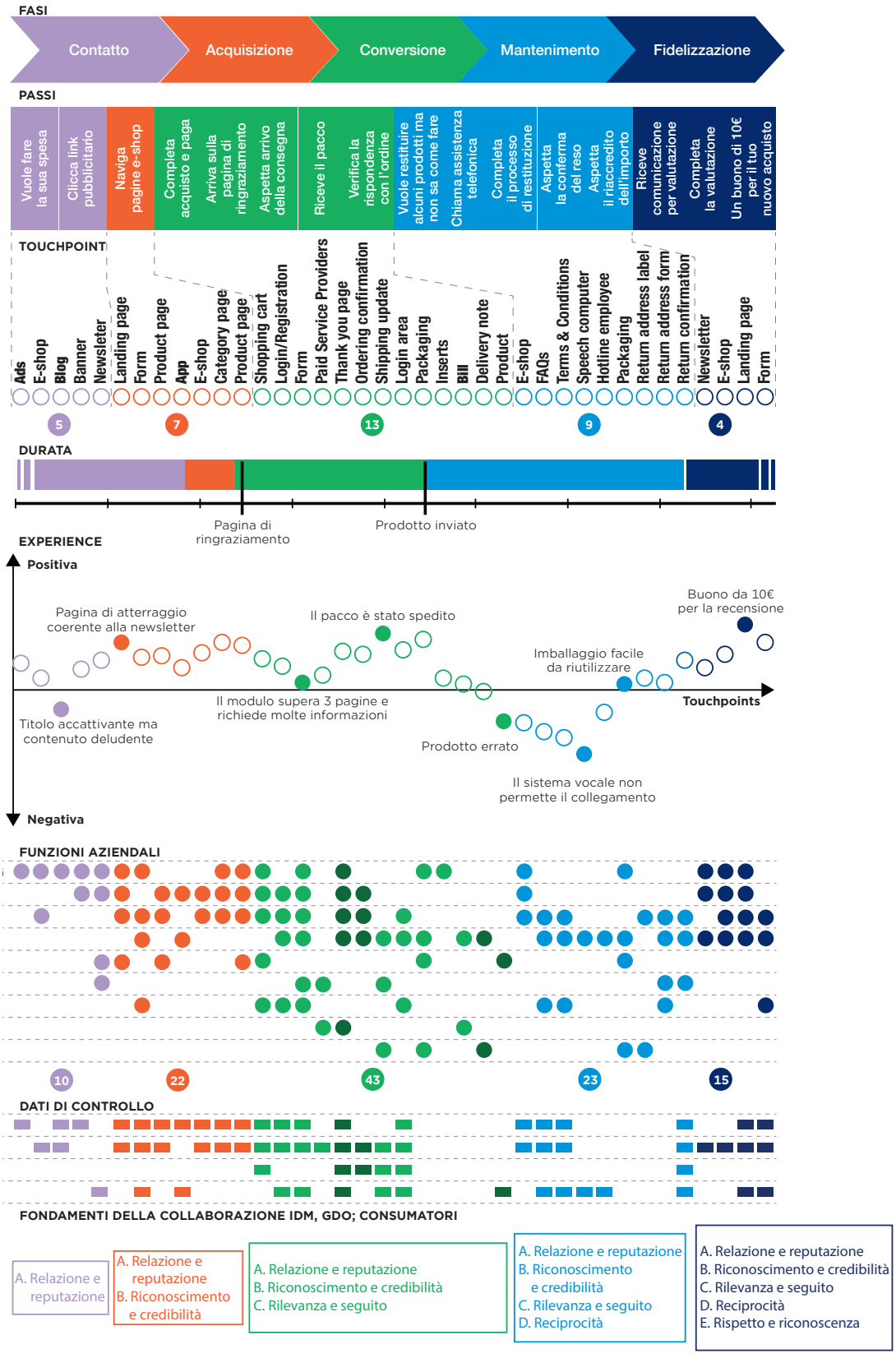


Figura 68 – Esempio di customer journey nel largo consumo: Fondamenti della collaborazione di filiera GDO + IDM + consumatori

Nello shopping omnicanale si passa dal presidio dello spazio alla costruzione di un rapporto di fiducia con i clienti. Alle marche di Industria e Distribuzione, infatti, non basta più avere le giuste location e sviluppare packaging attrattivi per i clienti, arricchendo le etichette di tutte le informazioni utili a raccontare il prodotto, oppure investire in pubblicità e promozioni, o ancora inserire in sede di accordo con il retailer un elevato numero di referenze nel proprio portafoglio e avere una quota spazio ed un'esposizione che valorizzi la propria marca nel punto vendita. Occorre attuare una politica di marketing integrato:

- Consolidando un'identità di marca e di insegna coerente omnicanale.
- Integrando il cliente più direttamente nei processi di marketing, di vendita e di servizio.
- Essendo sempre credibili nel mondo trasparente dei social media.
- Utilizzando coerentemente gli strumenti di marketing offline e online.
- Comunicando l'impegno della marca e dell'insegna nel promuovere la consapevolezza dei consumatori.

Dalla collaborazione tra Industria e Distribuzione, dovrebbero emergere le best practices del category management omnicanale. La logica vincente nell'implementazione, dovrebbe essere quella del "quick win", ossia quella di sperimentare e imparare dall'esperienza, per tutti gli attori della filiera, includendo anche i consumatori target. Grazie all'interrelazione e ai feedback del terzo attore della filiera, il consumatore, con la sua disponibilità e voglia di avere un ruolo attivo, si può accelerare e rendere più efficiente il processo di ricerca delle soluzioni vincenti e innovative. Il category management omnicanale collaborativo, consente di ottimizzare e personalizzare la capacità di risposta ai clienti chiave di ciascun retailer e garantisce un consolidamento della posizione di mercato, sia nel mondo fisico, sia in quello digitale. Ciò è evidenziato dai risultati molto positivi dei primi casi realizzati a livello internazionale (Tabella 12) che mostrano

un miglioramento delle vendite dei punti vendita digitali tra il 100-250% e dei punti vendita fisici tra il 3-18%.

Canale	Delta vendita (minimo)	Delta vendite (massimo)
Offline	+5%	+20%
Online	+100%	+250%
Totale	3-4%	20-25%

Tabella 12 – Range di crescita fatturato in progetti collaborativi di category management omnichannel[108]

Sebbene attivare un percorso di collaborazione per le aziende della distribuzione e dell'industria di largo consumo sia un riconoscimento dell'entità della sfida futura, questo è ciò che i clienti finali richiedono e si aspettano.

Il category management omnicanale collaborativo è un valido strumento per sviluppare soluzioni che soddisfino le richieste dei clienti, generando valore per i brand e le insegne, e massimizzazione delle vendite (Figura 69).

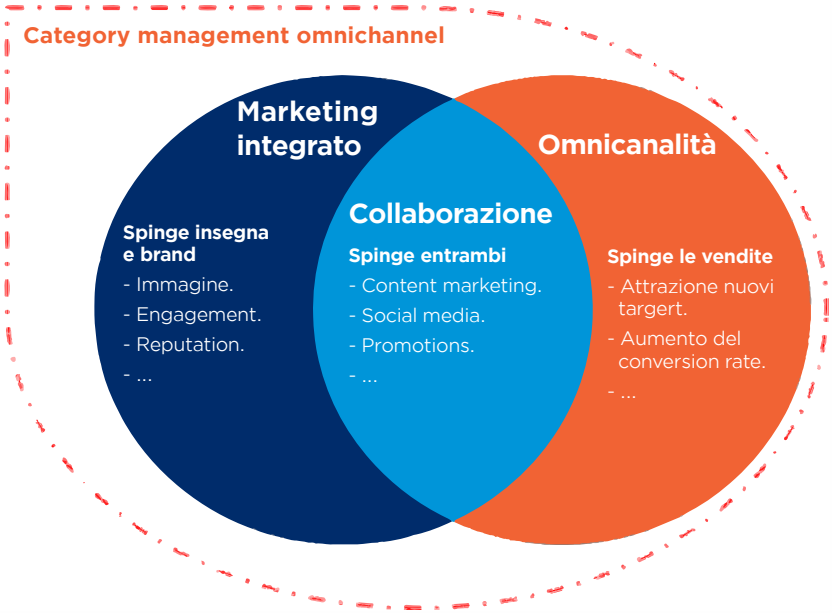


Figura 69 – Il valore della collaborazione nell'approccio al category management omnichannel

108 Fonte: Dati aziendali e medie mercati internazionali.

In conclusione

La strada sembra delineata e ricca di opportunità, al contempo, però, irta di rischi là dove si dovesse tardare ad intraprenderla. La citazione di Jeff Bezos[109] esprime il valore sotteso all'omnicanalità:

> "Non guadagniamo quando vendiamo cose.
> Guadagniamo quando aiutiamo i clienti
> a prendere decisioni di acquisto!"

109 Jeff Bezos Fondatore e CEO di Amazon. Fonte: Harvard Business Manager (Issue 11/2007).

GS1 Italy

Via Paleocapa, 7
20121, Milano
T +39 02 7772121
E info@gs1it.org

www.gs1it.org

Copyright © GS1 Italy. Tutti i diritti riservati