



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia aziendale

**OMNISCANALITÀ NELLA GDO: UN
APPROCCIO INTEGRATO PER
GENERARE VALORE**

**OMNICHANNEL AND GROCERY RETAIL:
AN INTEGRATED APPROACH TO
GENERATE VALUE**

Relatore:
Prof. Silvio Cardinali

Rapporto Finale di:
Olga Eremina

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

Introduzione	5
Capitolo 1. Omnichannel Customer Experience: ragionare in un'ottica integrata.....	7
1.1. Il nuovo consumatore: la grande sfida per retailer	7
1.2. Customer journey e integrazione dei touchpoint fisici e virtuali.....	10
1.3. Dal multichannel all'omnichannel: verso una Customer Experience a 360°.....	14
Capitolo 2. Grocery retail nel mondo digitale.....	17
2.1. L'evoluzione del grocery retail: verso paradigma 4.0	17
2.2. Lo sviluppo dell'e-commerce e dei marketplace	19
2.3. Il ruolo del negozio fisico come centro dell'esperienza	20
Capitolo 3. Come sviluppare una strategia omnichannel nella GDO.....	23
3.1. I nove pilastri della strategia omnicanale.....	23
3.2. Gli strumenti operativi del marketing omnicanale.....	27
3.2.1. Self-checkout e digital wallet	27
3.2.2. Click&collect e non solo.....	30
3.2.3. Delivery e dark store.....	32
3.2.4. RFID/ NFC/ QR-code/ Beacons.....	35
3.2.5. Dynamic pricing.....	37

3.2.6. Piattaforme a sostegno dell'omnicanalità.....	39
3.3. Lo sviluppo delle strategie omnicanale in Italia.....	41
Capitolo 4. Caso di successo nell'implementazione della strategia	
omnicanale in Russia.....	43
4.1. Successo di X5 Retail Group nell'adozione di un modello omnicanale.	
La costruzione di un ecosistema di business.....	43
Osservazioni conclusive.....	49
Bibliografia	51
Sitografia.....	53

INTRODUZIONE

"Fai in modo che il consumatore sia l'eroe della tua storia"

Ann Handley

Oggi questa celebre frase è diventata una vera e propria parola d'ordine per tutte le imprese che adottano una strategia di marketing incentrata sul cliente e omnicanale. La crescente digitalizzazione e la diffusione del mobile hanno cambiato significativamente il comportamento del consumatore trasformandolo in un soggetto iperconnesso e alla costante ricerca di un'esperienza d'acquisto fluida e senza interruzioni nei passaggi sui vari canali. In questo nuovo contesto, dove la realtà e il digitale vedono una naturale fusione, tutti i canali devono convergere verso un unico protagonista dei processi di acquisto, il consumatore.

La trasformazione digitale, tuttavia, è stata a lungo sottovalutata dal grocery retail che preferiva seguire tradizionali modelli di vendita e di comunicazione. Con il passare del tempo le insegne si sono trovate davanti a un bivio: da un lato il crescente successo dell'e-commerce imponeva lo sviluppo dei nuovi canali tramite quali raggiungere il consumatore, dall'altro la maggior parte delle persone preferiva ancora acquistare in un negozio fisico.

Alla luce dei cambiamenti indotti dall'uso degli strumenti digitali sorge la necessità di rivedere il modello tradizionale del retail e ridefinire il ruolo del punto vendita fisico all'interno di un percorso d'acquisto non più lineare ma articolato e

occasionale. Da qui comincia il viaggio delle insegne verso omnicanalità che comporta un abbattimento delle barriere tra i canali aziendali, favorendo le sinergie tra di essi piuttosto che la cannibalizzazione, e la costruzione di relazioni seamless, senza soluzione di continuità.

Il lavoro è stato articolato in quattro capitoli, che evidenziano come l'approccio omnicanale può rappresentare una fonte di valore per l'impresa, aumentando il fatturato e la fidelizzazione dei clienti. Nel primo capitolo sono stati analizzati i cambiamenti nel comportamento del consumatore che hanno portato a un'evoluzione del customer journey verso una omnichannel customer experience. Nel secondo capitolo è stato rappresentato come il grocery retail si inserisce nel mondo digitale in un'ottica 4.0 e qual è il ruolo del negozio fisico nella GDO. Il terzo capitolo dimostra come sviluppare la strategia omnicanale e analizza gli strumenti operativi del marketing omnicanale nella GDO, facendo leva sull'utilizzo delle soluzioni innovative nei punti vendita fisici. Il quarto capitolo è stato dedicato a un caso di studio del colosso della GDO russa che tra i primi retailer al mondo ha iniziato a implementare la strategia omnicanale.

CAPITOLO 1

OMNICHANNEL CUSTOMER EXPERIENCE: RAGIONARE IN UN’OTTICA INTEGRATA

1.1. IL NUOVO CONSUMATORE: LA GRANDE SFIDA PER RETAILER

Lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie digitali hanno avuto un profondo impatto sulle abitudini e sui comportamenti del consumatore, cambiando di conseguenza tutto il paradigma del retail post-moderno. Le persone, sempre più informate, attente e consapevoli, rivendicano un ruolo di primo piano nei propri processi di acquisto conquistando una maggiore centralità nei rapporti con le imprese. Il facile accesso alla rete, la disponibilità delle informazioni e la possibilità di aggregazione online hanno dato l’avvio a un nuovo fenomeno: il *customer empowerment*, un processo in cui il consumatore acquisisce consapevolmente il crescente potere nei confronti dei brand e delle imprese (Ferrero, G. (2018), *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli Editore, Torino, pp. 55-123).

Il rapporto Censis-Conad 2019 sottolinea come il digitale diventa un “grande moltiplicatore della potenza del soggetto, che è unione di razionalità ed emozioni, valutazioni ragionate e passioni spontanee, incontrollate e inconsapevoli”. In questo contesto complesso e mutevole, chiamato da Graziano Giacani “l’epoca della fluidità”, dove il cliente non è più un target ma un pubblico, libero di esprimere la propria opinione e cambiare, i retailer devono saper catturare

la sua attenzione e mantenerla nel tempo. D'altro canto, è un'occasione per offrire al cliente un'esperienza trasversale e massimizzare la sua fidelizzazione. Per comprendere meglio come si trasformano i modelli di business della GDO nell'ottica omnicanale è necessario, dunque, partire da un'attenta analisi del profilo del consumatore contemporaneo e delle sue aspettative.

Un'ampia disponibilità dei dati e una capillare diffusione del mobile fanno sì che il consumatore possa confrontare varie offerte con maggiore facilità e rapidità rispetto al passato. Oggi, prima di effettuare un acquisto, le persone chiedono informazioni anche quando si tratta dei piccoli oggetti di uso quotidiano. Secondo dati Google (2017), le ricerche da mobile per “miglior spazzolino” sono cresciute del 100%, per “miglior deodorante” – del 60%. I consumatori si affidano alla ricerca anche quando non hanno in mente un prodotto o un brand specifico. Nel corso del 2017 e 2018 Google ha notato un aumento del 150% delle ricerche dai dispositivi mobili di tipo “brand di”. Le informazioni diventano un elemento costante che indirizza e condiziona il comportamento degli acquirenti. La selezione, però, non avviene esclusivamente secondo visioni razionali, ma secondo approcci spesso di natura emozionale che possono differire nello spazio e nel tempo.

Facilità e rapidità con cui il consumatore riesce ad acquisire le informazioni dal web, lo rendono un soggetto selettivo ed esigente. Infatti, la nascita e la diffusione dei metamotori di ricerca hanno permesso di comparare varie offerte in termini di prezzo. Tuttavia, oggi il web è passato da uno strumento per confrontare

i prezzi ad uno strumento per confrontare qualsiasi cosa. Sono aumentate le ricerche con la parola “migliore” rispetto alle ricerche con la parola “economico”, afferma lo studio Google, secondo cui le query per “migliore” sono aumentate dell'80% negli anni 2017-2018.

Il “nuovo consumatore” è anche sospettoso nei confronti dei brand e dei contenuti trasmessi direttamente dall'impresa, mentre fa sempre maggior affidamento sull'opinione dei propri pari che gli restituisce un senso di autenticità. Lo spostamento del focus dai contenuti generati dall'impresa ai contenuti creati dagli altri utenti è una delle implicazioni del fenomeno di prosumerismo, dove l'utente dal semplice fruitore passa ad essere anche un produttore dei dati. Global Overview Report 2021 evidenzia come le ricerche degli utenti oggi si svolgono principalmente sui motori di ricerca (il 53,1% degli users), sui social network (44,8%) e sui siti delle recensioni (39,3%).

Con l'accelerazione del ritmo di vita il consumatore è diventato multitasking avendo necessità di svolgere più attività e di utilizzare più dispositivi contemporaneamente. In tale contesto i brand devono non solo saper raggiungere il cliente nel momento giusto e sul dispositivo giusto ma anche attirare e trattenere la sua attenzione. Si parla proprio dell'*attention span*, cioè del calo della concentrazione da parte delle persone, che dal 2000 ad oggi è diminuita da 12 a soli 8 secondi.

Guidato dalla velocità, il consumatore diventa anche più impaziente. Secondo i dati Google, più della metà degli utenti abbandona i siti web che non riescono a caricarsi in meno di tre secondi e il 75% degli smartphone users pretende di avere le informazioni immediate. Si è affermata la cosiddetta cultura “Right here, right now”, ovvero la richiesta di informazioni, prodotti ed esperienze proprio qui e proprio ora. Nel corso del 2018 e 2019 Google ha registrato un aumento di oltre 250% delle ricerche dei “negozi vicino a me”, e del 150% delle query di tipo “vicino a me ora”.

1.2. CUSTOMER JOURNEY E INTEGRAZIONE DEI TOUCHPOINT

FISICI E VIRTUALI

Di fronte a tali cambiamenti sorge la necessità di rivedere l'intero percorso di acquisto effettuato dal cliente. Se in passato questo processo era sequenziale, oggi i consumatori non seguono più un iter lineare a partire dalla consapevolezza dei propri bisogni e fino all'acquisto e all'utilizzo del prodotto, ma vivono un'esperienza senza soluzione di continuità. Il tradizionale funnel di vendita si evolve in un vero e proprio “viaggio esperienziale” compiuto dal cliente in maniera dinamica e soprattutto *seamless*, ossia fluido e senza interruzioni nei passaggi sui vari canali.

In questo nuovo viaggio, alle classiche fasi del funnel si contrappone l'approccio basato sui *touchpoint*, ciascuno dei quali rappresenta “un'occasione in

cui si verifica un incontro fra il cliente e la marca o il prodotto, e quindi un'esperienza d'uso o d'acquisto effettiva, una comunicazione personale o di massa ma anche un'osservazione casuale” (Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017), *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*, Hoepli, Milano, pp. 3-70). Le occasioni di contatto tra il brand e il consumatore si differenziano dal concetto di canali distributivi e comunicativi, essendo questi ultimi dei percorsi che i prodotti o le informazioni compiono per essere trasferiti dalle imprese industriali ai clienti finali, mentre i touchpoint si configurano come dei momenti di interazione e possono essere molteplici all'interno di ciascun canale.

Il customer journey diventa, quindi, un itinerario frammentato, tessuto da una moltitudine di touchpoint, fisici e virtuali. I punti di contatto possono cambiare a seconda della natura del prodotto, delle caratteristiche di consumatore, del momento e del luogo in cui esso si trova, rendendo il percorso unico per ciascun utente. “Con il proliferare dei “punti di contatto” digitali, il customer journey ha decisamente mutato forma, configurandosi sempre meno come una sequenza di fasi e sempre più come un reticolo di momenti che si rivelano più o meno decisivi a seconda della tipologia di bene o servizio e del profilo del consumatore” (Kotler, P., Stigliano, G. (2018), *Retail 4.0. 10 regole per l'Era digitale*, Mondadori Electa, Milano, pp. 7-18).

La circolarità dei processi decisionali del cliente per la prima volta viene esaltata nella rappresentazione di *Customer decision journey*, proposta da

McKinsey nel 2009 in alternativa al suo precedente modello del classico funnel, composto da cinque fasi sequenziali (*awareness, familiarity, consideration, purchase e loyalty*). Articolato in quattro step, questo nuovo percorso, dimostra come sia possibile acquisire o perdere un cliente in ognuno degli step che lo compongono. Partendo dal *trigger* iniziale, cioè l'evento che attiva tutto il processo, il consumatore percorre lo stadio di considerazione, in cui costruisce il suo set di brand e prodotti in base alle prime interazioni, per poi passare alla fase di ricerca di informazioni e valutazione, nella quale può aggiungere o sottrarre alcune alternative dal proprio *consideration set*, e infine al terzo step, che coincide con il momento di acquisto. La quarta fase, ovvero quella di post-acquisto, diventa cruciale, in quanto può far scattare un *loyalty loop*, in cui l'utente soddisfatto salta altre fasi e procede direttamente all'acquisto.

Proprio per dimostrare la complessità del processo decisionale dei consumatori Google ha elaborato il modello di Messy middle, in cui vengono evidenziate due attività mentali: *Exploration*, ovvero una fase esplorativa in cui gli utenti aggiungono le varie opzioni ai loro *consideration set*, ed *Evaluation*, ossia la fase riduttiva, dove l'utente riduce le alternative che ha a disposizione. Separazione di queste due fasi facilita le attività di marketing che devono essere differenti in ciascuna di esse. Il processo è influenzato dall'ambiente esterno e dall'esperienza dove le considerazioni soggettive causano l'insorgere dei bias cognitivi che condizionano le decisioni.

L'importanza del ruolo dei touchpoint è evidenziata in particolare dal modello di *Current customer experience* di Lemon e Verhoef (2016). Gli autori distinguono quattro tipologie di touchpoint che possono riproporsi durante diverse fasi del processo di acquisto: *brand-owned*, ovvero quelli che si trovano sotto il controllo diretto dell'impresa, *partner-owned*, che vengono gestiti in collaborazione con altri soggetti, *customer-owned*, su cui l'impresa non ha il diretto controllo poiché sono frutto dell'attività del consumatore e *social/external touchpoint*, gestiti da terzi.

Cercando di “navigare” il customer journey, le imprese si trovano a rivedere la funzione dei singoli punti di contatto per migliorare il dialogo con il cliente. In questa dinamica il retail assume un ruolo chiave, essendo la fase in cui si concretizzano tutti gli sforzi dell'azienda e si appagano bisogni del cliente. Focalizzare le attività di marketing sui singoli touchpoint, tuttavia, rischia di essere limitante. Le aziende, dunque, devono assicurarsi che il consumatore sia soddisfatto non solo nelle singole interazioni ma lungo tutto il suo percorso d'acquisto, attraverso un'integrazione dei punti di contatto fisici e virtuali e la loro gestione in un'ottica olistica. “Il reale problema è quello di non collegare i punti di contatto fra di loro, di non creare una relazione intima e profonda fra tutti i *touchpoint* per sviluppare un unico percorso. Quindi l'attenzione indirizzata sui singoli punti di contatto manca dell'aspetto più rilevante: la “*customer end-to-end experience*” (Russo F., Marketing&Sales Manager, Johnson&Johnson (2016).

1.3. DAL MULTICHANNEL ALL'OMNICHANNEL: VERSO UNA CUSTOMER EXPERIENCE A 360°

Nel tentativo di progettare le esperienze che vedono una naturale fusione dei punti di contatto fisici e digitali lungo il customer journey, i retailer si sono trovati di fronte alla necessità di far evolvere le loro strategie con il progressivo passaggio dalla gestione di un unico canale alla coordinazione di più canali in maniera integrata. Fino a poco tempo fa si parlava di multicanalità, ovvero della possibilità di acquistare i prodotti e i servizi attraverso almeno due canali: quello offline, il negozio fisico, e quello online, il digital shop, in modo parallelo. Da un lato la strategia multichannel garantiva la possibilità di accrescere la notorietà del brand e di incentivare ulteriori acquisti, rispetto a single-channel, dall'altro, prevedeva la gestione separata dei canali con l'adozione delle politiche di prezzo, di comunicazione e di distribuzione differenti, comportando i rischi non solo a livello manageriale ma anche in termini di fatturato. Tanto che alcuni autori l'hanno denominata una "guerra dei canali", in quanto poteva finire con la loro cannibalizzazione e desincronizzazione.

Ancora molte aziende vedono le attività online e in-store come se fossero due mondi separati, con strategie e target differenti, mentre Accenture sottolinea che i clienti non si limitano a passare da canali online a quelli offline, ma desiderano vivere una vera *seamless customer experience*, uniforme e integrata tra i diversi canali, cioè nell'ottica omnichannel. Oggi le persone sono sempre più fedeli alle

proprie esigenze e non ai brand, quindi tendono a dimostrare fedeltà a quelle insegne che offrono loro un'esperienza speciale. Secondo i dati PwC del 2018, il 42% dei consumatori pagherebbe di più per fruire di una migliore esperienza e il 32% abbandona il prodotto/servizio che apprezza dopo una sola esperienza negativa. Il 49% degli utenti ha effettuato acquisti d'impulso sotto la spinta di un'esperienza più personalizzata.

La strategia omnicanale rappresenta “la gestione sinergica dei numerosi canali e dei punti di contatto con il cliente, in modo tale da ottimizzare la customer experience e la performance attraverso vari canali” (Verhoef, P. C., Kannan, P.K., Inman, J. J. (2015), *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing*, Journal of Retailing, New York, Vol. 91 (2), pp. 174-181). “L’idea alla base di questo approccio è che il cliente sarà libero di interagire con il brand passando da un canale all’altro senza perdere le informazioni, mentre l’azienda avrà la possibilità di riconoscerlo, seguirne i pattern del comportamento e suggerire i prodotti più affini al suo profilo” (Rapporto Accenture (2014), *La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l’effetto moltiplicatore*).

In generale, il cliente omnicanale adotta tre pattern di acquisto: si informa online e poi si reca presso il punto vendita per comprare (il c.d. *webrooming*); si reca presso lo store per testare il prodotto e usa l’e-commerce per ordinarlo spesso al fine di ottenere un risparmio (il c.d. *showrooming*); si reca nel punto vendita per informarsi sul prodotto e ordina online il colore o la taglia mancante in negozio.

“ROBO (research online, buy offline) o webrooming è il processo che culmina in una ricerca “vicino a me” e incorpora l’influenza del digitale sulle aspettative del cliente, gettando un ponte fra online e offline” (Mason, T., Knights, M. (2019), *Retail Omnichannel*, Apogeo, Milano, pp. 1-14, 41-139). Gli acquirenti omnicanale si aspettano che i loro standard siano soddisfatti in termini di prezzo e disponibilità dei prodotti, indipendentemente dal canale.

Rispetto all’esperienza multicanale l’approccio omnicanale, infatti, propone progettazione e management unitario della distribuzione, interazione, comunicazione e interdipendenza tra vari canali, orientamento dinamico al cliente, con impiego di tool tecnologici e di indicatori di prestazione (KPI) integrati e adeguati. Ne consegue la possibilità di dare una definizione più precisa del profilo psicografico e comportamentale del cliente, migliorare il targeting e creare una relazione più profonda e duratura. Questo non vuol dire che tutti i canali debbano essere trattati allo stesso modo, ma piuttosto gestiti come una squadra, dove ciascun canale gioca il suo ruolo funzionale al raggiungimento di un obiettivo comune. Il rapporto di GS1 Italy del 2018 afferma che i consumatori che acquistano sia offline che online spendono mediamente il doppio rispetto all’offline (34 euro vs. 17 euro) e sono più fedeli nel tempo al brand o all’insegna (30% in più dei clienti monocanale). Le aziende con strategie di marketing omnicanale hanno un retention rate dell’89%, rispetto a tassi di fidelizzazione medi delle aziende, pari a circa il 33%.

CAPITOLO 2

GROCERY RETAIL NEL MONDO DIGITALE

2.1. L'EVOLUZIONE DEL GROCERY RETAIL: VERSO PARADIGMA

4.0

Il retail che, secondo Gianluca Diegoli, un tempo era un settore “tranquillo” e non vedeva innovazioni radicali dall’invenzione del supermercato self-service, oggi si è trovato a dover affrontare la “tempesta perfetta” della *digital disruption*. Partendo dal concetto di retail 1.0 associato alla nascita dei punti vendita a libero servizio siamo giunti ad un nuovo paradigma 4.0 che vede un forte impatto dell’accelerazione delle tecnologie digitali e della fusione dei canali di vendita.

La trasformazione digitale era stata a lungo sottovalutata dal retail tradizionale e in particolare dal settore grocery. Molti retailer l’avevano confusa con la diffusione dell’e-commerce – una visione alquanto limitante, anche se si trattava sempre di una delle tappe principali nella transizione verso l’omnicanalità. Bisogna precisare che l’arrivo dell’e-commerce nel 1994, associato all’inizio dell’era del retail 3.0, non ha avuto un effetto immediato sul settore FMCG, dove una lenta diffusione del commercio digitale era legata alla necessità di affrontare le sfide logistiche per quanto riguarda i prodotti freschi, surgelati e deperibili. Inoltre, beni di largo consumo sono stati sempre disponibili nelle immediate vicinanze dei clienti, quindi il modello di acquisto si limitava esclusivamente al negozio fisico.

GS1 Italy evidenzia tre barriere allo shopping online di grocery: la prima è legata alla mancanza di fiducia (il 75% dei consumatori esprime dubbi sulla qualità del cibo e il 31% non ha la fiducia nel processo di acquisto online), la seconda attiene alla percezione dell'effettivo valore aggiunto (solo il 44% dei clienti è disposto a pagare costi aggiuntivi), la terza si riferisce all'unicità dell'esperienza (solo il 28% dei consumatori è soddisfatto dell'esperienza del loro shopping).

Spesso anche i retailer stessi non credono molto nella transizione digitale. Alcuni studi, tra cui anche quello di Ernst&Young, mostrano che il 60% dei manager ritiene che l'omnichannel non consenta di aumentare la marginalità – anzi determina un rischio di *margin dilution*. Quando Tesco stava per aprire il suo primo e-commerce i critici contrari a tale modello ritenevano che metà delle vendite sarebbero state sostitutive quasi al 100% rispetto ai negozi fisici, invece in realtà sono state incrementalmente per il 75%. “Credo che proprio questo atteggiamento contrario all'e-commerce sia determinante per l'adozione da parte di molti retailer di una strategia “stiamone lontani”. Spesso si pensa che sia più economico gestire un negozio piuttosto che una consegna a casa di generi alimentari” (Mason, T., Knights, M. (2019), *Retail Omnichannel*, Apogeo, Milano, pp. 1-14, 41-139).

Forrester nella sua ricerca del 2015 ha mostrato che il canale online non ha rilevanza soltanto come business autonomo, ma anche come “generatore di traffico” verso i negozi fisici: si prevedeva che nel 2020 in Europa circa il 40% delle vendite nei punti vendita offline sarebbe stato influenzato dalla strategia omnicanale e

dall'uso del sito web e che, dal 2015 al 2020, le *web-influenced sales* sarebbero cresciuti del 9%. Aumento delle vendite e del traffico nei negozi fisici, grazie alla visibilità online dello stock, è spiegato da due fenomeni simultanei: *cross-selling effect*, ovvero le vendite aggiuntive generate dai clienti che usano modalità online, e *channel-shift effect*, cioè la conversione di “non clienti” in clienti fisici.

2.2. LO SVILUPPO DELL'E-COMMERCE E DEI MARKETPLACE

Oggi la diffusione dell'e-commerce dei beni di largo consumo sta accelerando in tutto il mondo: lo studio condotto da NielsenIQ nel 2018 stimava la crescita delle vendite online quattro volte superiore rispetto a quelle offline. Entro il 2022 l'e-commerce FMCG, secondo queste previsioni, supererà \$400 miliardi e ne rappresenterà il 10-12% delle vendite di beni di largo consumo a livello globale.

La vendita del grocery online è stata sdoganata dai pionieri nell'adozione del proprio e-commerce – Walmart e Tesco, dopo il crescente successo delle loro piattaforme digitali. La maggior parte dei retailer oggi trasforma i siti web nei veri e propri *marketplace*, ovvero gli spazi digitali dove sotto una stessa insegna sono radunate le merci di diversi produttori e rivenditori. In questo nuovo modello GDO conserva la sua funzione originaria di intermediazione per la compravendita mettendo in relazione le aziende-produttrici con i clienti finali.

L'e-commerce si è ulteriormente consolidato durante la pandemia del coronavirus a fronte di un crescente bisogno dei consumatori di effettuare gli

acquisti in sicurezza. Il Global New Shopper Normal Study di NielsenIQ ha rilevato che, prima del COVID-19 solo il 9% della popolazione mondiale faceva regolarmente acquisti online. A seguito delle restrizioni, il 27% dei consumatori globali ha provato a comprare online per la prima volta. A maggio del 2020, il 44% delle persone al mondo ha dichiarato di fare acquisti online ogni settimana.

I dati GWI mostrano che i tassi di adozione dell'e-commerce sono aumentati di 3,3 punti percentuali tra il secondo e il terzo trimestre del 2020, rappresentando una crescita trimestrale di oltre il 4,5%. A livello globale, quasi il 77% degli utenti afferma di acquistare qualcosa online ogni mese. In tutto il mondo, la categoria Food&Personal care ha registrato ricavi annuali nel canale online superiori a 400 miliardi di dollari nel 2020 (+40% rispetto all'anno precedente).

2.3. IL RUOLO DEL NEGOZIO FISICO COME CENTRO

DELL'ESPERIENZA

Come nota Kotler nel suo libro Retail 4.0, a un primo sguardo si direbbe che il retail tradizionale versi in condizioni critiche dato il crescente successo dell'e-commerce. Allo stesso tempo, i leader del commercio elettronico Amazon, JD.com e Alibaba hanno deciso di aprire negozi fisici, sperimentando dei nuovi format, come Amazon Go, dove le soluzioni intelligenti permettono di effettuare acquisti automatizzati. NielsenIQ ha rilevato che nonostante il 26% dei consumatori europei utilizzi già piattaforme di e-commerce per la consegna a domicilio dei beni di largo

consumo e il 32% dichiara di voler acquistare grocery online, il 24% non l'ha mai fatto e l'8% non l'ha fatto di recente. Secondo Osservatorio Omnichannel CX, soltanto l'1% dei consumatori italiani compra beni di largo consumo esclusivamente in modalità digitale, e il 19% alterna acquisti online e offline. Per questo è ancora presto per decretare la morte imminente del retail fisico.

Si verifica, pertanto, una situazione in cui il punto vendita sta riconquistando centralità come strumento di comunicazione e non solo quale intermediario che offre un servizio logistico. In alcuni casi, perde quasi del tutto le funzioni di vendita per diventare punto di contatto fisico e concentrarsi sul suo potenziale di comunicazione. Salesforce conferma che per il consumatore 4.0 il negozio sarà un luogo in cui potrà trovare esperienze che non possono essere offerte online. “Gli spazi fisici hanno sempre avuto il vantaggio di offrire l'interazione umana, la selezione sensoriale, la possibilità di toccare con mano prima di acquistare e la gratificazione istantanea, tutti ambiti in cui l'online non può competere” (Mason, T., Knights, M. (2019), *Retail Omnichannel*, Apogeo, Milano, pp. 1-14, 41-139)

Alla luce dei cambiamenti indotti dall'uso degli strumenti digitali da parte delle persone occorre rivedere il modello tradizionale del negozio fisico, trasformandolo in uno spazio aperto, integrato con gli altri canali digitali, funzionale non solo alla transazione, ma anche alla relazione. Un punto vendita deve passare da uno spazio del semplice accesso al prodotto a luogo in cui stare che offra un'esperienza d'acquisto coinvolgente, innovativa e personalizzata.

Un ruolo fondamentale in questo processo di trasformazione assume la connessione all'interno degli spazi di vendita e l'integrazione dei servizi con nuovi strumenti digitali proprio per evitare che il negozio diventi "un buco nero digitale", dove scompare ogni traccia di tecnologia. "Nessuno ancora sta gestendo grandi punti vendita nell'era digitale. Non esiste un retailer che abbia una relazione con il cliente senza soluzione di continuità. Tuttavia, se gestite un punto vendita fisico e non avete la capacità di stabilire una connessione digitale con il cliente, è probabile che stiate volando completamente alla cieca". (Mason, T., Knights, M. (2019), *Retail Omnichannel*, Apogeo, Milano, pp. 1-14, 41-139).

Per giocare al meglio la partita dell'in-store marketing diventano utili "tutte le tecnologie, come la realtà aumentata e virtuale, intelligenza artificiale, e-commerce, che consentono un'estensione della capacità cognitiva del cliente all'interno del punto vendita e riescono ad arricchire l'esperienza in store" (Massara, F. (2016), *La customer journey nello spazio di vendita: Governare il flusso della comunicazione*, Egea, Milano, pp. 73-78). Dalla combinazione degli spazi fisici con le nuove tecnologie nasce una versione digitalmente aumentata dei negozi, in grado di instaurare la connessione, non solo digitale ma anche emotiva, con i propri clienti. Questa connessione, garantita dalla coerenza tra vari canali, contribuisce all'instaurazione di un rapporto di fiducia con i consumatori, generando di conseguenza la fedeltà e il valore per l'insegna.

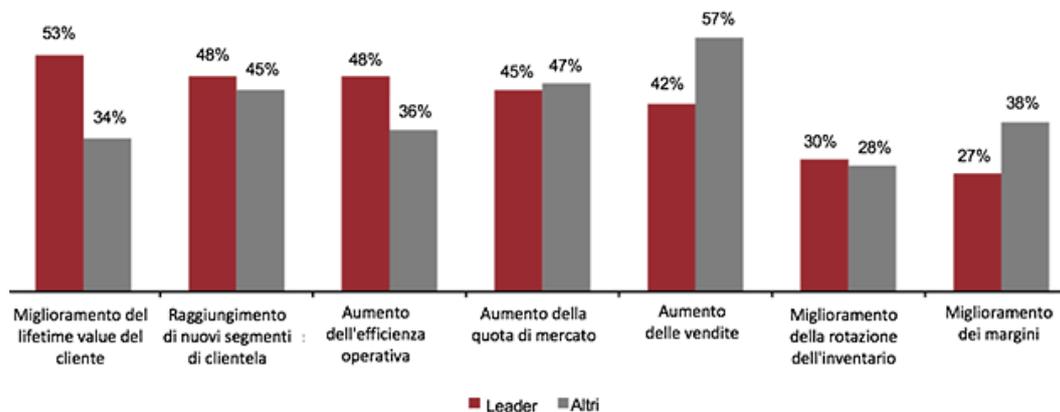
CAPITOLO 3

COME SVILUPPARE UNA STRATEGIA OMNICHANNEL NELLA GDO

3.1. I NOVE PILASTRI DELLA STRATEGIA OMNICHANNEL

Sebbene il termine “omnicanalità” sia utilizzato ormai da anni nel settore retail, molte catene faticano ancora a implementare un’effettiva strategia omnicanale. Il sondaggio di Salesforce dimostra che, solo il 14% dei dirigenti del settore retail ha attuato una strategia in tale direzione. Per diventare un’azienda omnichannel è necessario un importante ripensamento non solo delle strategie di marketing, ma anche dei modelli organizzativi, ruoli, competenze, processi, sistemi logistici e tecnologici.

Figura 3.1 Motivazioni dei retailer europei per l’adozione di una strategia omnicanale



Fonte: Salesforce (2019), *Il retail omnicanale in Europa oggi*

SDA Bocconi ha definito i c.d. nove pillar dell'omnicanalità, ovvero le principali aree che devono essere presidiate al fine di progettare un'esperienza seamless per il cliente. Il primo pillar prende in considerazione un insieme delle *in-store technologies* per la progettazione dei punti vendita finali, online o fisici, che consente al cliente di muoversi in modo intercambiabile tra loro. Bisogna arricchire il punto vendita di tutte quelle funzionalità che possono fungere per il consumatore da “ponte” verso altri canali aziendali, oltrepassando i limiti del canale in oggetto. Ad esempio, la realtà virtuale inserita in un sito web aiuta a superare l'impossibilità di navigare all'interno di un negozio fisico, oppure l'utilizzo di un'applicazione mobile in un punto vendita permette di facilitare la ricerca di informazioni o accelerare il check-out.

Il secondo pilastro, il c.d. *product mix and pricing policy*, riguarda la gestione di due leve fondamentali del marketing mix – prodotto e prezzo – in modo coerente, tale da poter ridurre il rischio di veicolare messaggi discordanti. Il consumatore deve avere chiaro in mente quali sono i prodotti venduti nei vari canali e i relativi prezzi. Nei casi in cui esista una discriminazione di prezzo per canale, devono essere evidenti le motivazioni sottostanti (per esempio un livello di servizio diverso).

Il terzo elemento fondante consiste nel *social customer engagement*, ovvero la gestione dei processi di coinvolgimento del cliente attraverso i diversi social network o le app utilizzate nei punti vendita per completare l'esperienza fisica con

quella digitale. Per customer engagement si intende “uno stato psicologico che si verifica in virtù di esperienze interattive e co-creative del cliente con un oggetto (es. il brand) nell’ambito di una relazione e sotto una specifica serie di circostanze, dalle quali dipendono differenti livelli di engagement” (Brodie, R., Hollebeek, L.D., Ilic, A., Juric, B. (2011), *Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions & Implications for Research in Service Marketing*, Journal of Service Research, Vol. 14, pp. 5-28).

Il quarto pillar, *demand fulfillment & delivery*, abbraccia tutti i processi di evasione degli ordini. Il livello di servizio non è più un semplice indicatore logistico ma fa parte del sistema di offerta al cliente. Eventuali problemi di consegna, infatti, possono impattare negativamente sull’esperienza di acquisto. Un’azienda omnicanale, dunque, ha bisogno di processi di supply chain sempre più veloci, flessibili e reattivi.

La quinta colonna portante, la *reverse logistics*, incide sulla propensione dei clienti a effettuare un nuovo acquisto. In base ad una ricerca condotta da UPS nel 2014, per il 68% dei consumatori la possibilità di restituire i prodotti gratuitamente è uno dei requisiti basilari di un’esperienza di acquisto soddisfacente. In questo caso, i retailer devono perseguire integrazione e flessibilità e garantire ai clienti la possibilità di effettuare reso in tutti i canali, a prescindere da quello utilizzato per l’acquisto.

Il sesto pilastro, *single customer view*, riguarda la capacità di creare una visione univoca dei propri clienti, indipendentemente dal canale che questi utilizzano. Ogni punto di contatto è un'opportunità per raccogliere i dati che costituiscono la base per affinare le strategie di marketing, migliorare l'interazione con il cliente e abilitare le azioni in tempo reale attraverso le offerte e promozioni sempre più personalizzate. Strettamente legato al sesto pillar, *data analysis*, prevede la capacità di acquisizione ed elaborazione dei dati e di tracciare e consolidare tutte le interazioni.

L'ottavo pillar, *organization model*, riguarda la creazione di un modello organizzativo che sia di supporto nel processo di transizione omnicanale ma coerente con gli obiettivi strategici. L'attenzione viene posta sugli aspetti di governance, di gestione del cambiamento, di integrazione di competenze diverse, nonché sulla creazione di responsabilità omnicanale sia nelle funzioni di front-end che di back-end.

Il nono pillar, *KPI & Incentives*, riguarda la necessità di rivedere i sistemi di misurazione, i principali *Key performance indicator* e i relativi sistemi di incentivi in un'ottica olistica. È necessario, infatti, introdurre i sistemi di misurazione trasversali per allineare gli obiettivi specifici di ogni reparto con quelli dell'azienda, in modo tale da evitare l'insorgere di potenziali conflitti tra canali o il rischio che gli obiettivi omnicanale siano percepiti come secondari rispetto a quelli di ciascun singolo canale.

3.2. GLI STRUMENTI OPERATIVI DEL MARKETING OMNICANALE

3.2.1. Self-checkout e digital wallet

Una crescente richiesta di semplificazione del processo di acquisto da parte dei consumatori ha obbligato i retailer a cercare le soluzioni sempre più innovative per abbattere i tempi necessari per fare la spesa. Considerando il momento di pagamento uno dei principali punti di attrito, gli sforzi delle insegne spesso si sono concentrati sul miglioramento del processo di *checkout*. Accanto alle casse automatiche sono emersi nuovi sistemi di *self-checkout* basati sull'utilizzo dei tablet, scanner portatili, carrelli intelligenti e mobile.

Il mobile è diventato un protagonista nel panorama digitale, pertanto i clienti si aspettano di poter interagire nei punti vendita con gli smartphone. Per abilitare i pagamenti via mobile si utilizzano due tecnologie: NFC (*Near Field Communications*) e *digital wallet*. L'NFC, o la comunicazione di prossimità, consente una trasmissione di dati tra due dispositivi che vengono accostati in un raggio di 4 cm, abilitando così pagamenti contactless direttamente dagli smartphone o smartwatch. Digital wallet sono, invece, dei portafogli digitali tramite quali è possibile effettuare transazioni più velocemente senza dover inserire i dati della propria carta ad ogni operazione.

Un sistema alternativo è rappresentato dall'auto-scansione durante lo shopping, quando il punto vendita mette a disposizione del cliente un piccolo scanner portatile che viene utilizzato per scansionare e imbustare gli articoli durante

la spesa. Alla fine della spesa lo scanner viene portato in un chiosco di checkout automatico. Questa modalità può essere abilitata anche dal proprio smartphone tramite apposite applicazioni di scansione di codici a barre. La catena di supermercati Sainsbury's ha messo a disposizione dei propri clienti il servizio Mobile Scan & Go, che permette di eseguire la scansione tramite un'applicazione mobile e di pagare alla cassa senza dover svuotare il carrello. "Create un modello "scan-as-you-shop" basto su mobile, sostituendo all'hardware di terzi il telefono del consumatore. Questo permetterà di tenere traccia del movimento del consumatore all'interno del negozio e potrà abilitare offerte in tempo reale, sulla base della conoscenza del cliente" (Mason, T., Knights, M. (2019), *Retail Omnichannel*, Apogeo, Milano, pp. 1-14, 41-139).

Figura 3.2. Servizi offerti dai retailer e servizi richiesti dai clienti



Fonte: Altavilla, A. (2018), *Category Management Omnichannel*, GS1 Italy

Il primo retailer che ha liberato del tutto il cliente dall'onere di scansionare i prodotti è stato Amazon con il nuovo formato Amazon Go. La tecnologia utilizzata si chiama “*Just Walk Out*” e, grazie all'utilizzo combinato di visione computerizzata, fusione sensoriale e deep learning, rileva automaticamente il momento in cui i prodotti vengono prelevati o rimessi sugli scaffali e ne tiene traccia mediante un carrello virtuale. Terminata la spesa, si può semplicemente uscire dal negozio, l'importo corrispondente viene addebitato dopo sull'account di Amazon.

È evidente come questa tecnologia agisce non solo sulla parte *front-end* arricchendo la relazione con i consumatori, grazie alla possibilità di raccogliere i dati sui clienti e di fare le offerte customizzate, ma anche sul *back-end* rendendo i propri processi interni più efficienti. La rilevazione automatica delle merci migliora la gestione degli stock e del magazzino. “La facilità di acquisto diventa rilevante nel processo decisionario del cliente, che tende a rifuggire proposte massificate. Si è passati da un contesto distributivo dove veniva riconosciuto il valore della quantità a uno nel quale si apprezzano la qualità e la personalizzazione” (Cristini, G. (2020), *Retailing al futuro. La creazione di valore nella distribuzione moderna*, Egea, Milano, pp. 13-28).

Il gigante cinese dell'e-commerce JD.com nel 2018 ha aperto un negozio fisico 7Fresh dove i carrelli sono dotati di device digitale: seguono il cliente per renderlo più libero nel processo di acquisto. Gli articoli possono essere scansionati tramite il self-checkout che utilizza un sistema di riconoscimento facciale collegato

all'app 7Fresh. In Italia questo tipo di tecnologie è stato sperimentato dal Conad del Tirreno. Si tratta del cosiddetto “carrello intelligente” collegato all’intelligenza artificiale che sfrutta telecamere, sensori di peso e processori visivi, e consente di identificare ogni articolo aggiunto e tolto dal carrello, gestendo in maniera automatica il pagamento.

3.2.2. Click&collect e non solo

Click&collect è stato uno dei primi servizi omnicanale introdotti nel grocery retail. Trattandosi della possibilità di ordinare un prodotto online e di ritirarlo in negozio, questa modalità unisce i vantaggi del canale fisico e di quello online: i clienti possono, da un lato, accedere in ogni momento ad una gamma più vasta dei prodotti e, dall’altro, avere gratificazione immediata e maggiore sicurezza nel pagamento.

Questo modello evidenzia come il ruolo del negozio fisico rimane ancora molto importante nell’esperienza del cliente e nella costruzione di un rapporto basato sulla fiducia. È la ragione per cui molti retailer, dopo aver potenziato il loro canale e-commerce, hanno cominciato a sfruttare anche la rete di punti vendita fisici per competere meglio con i digitali e colmare la lacuna fra online e offline. Il tradizionale modello “*bricks and mortar*” si è evoluto, così, in una versione “*bricks and clicks*”, facendo sì che la presenza digitale sia collegata operativamente al punto di vendita fisico, che di conseguenza diventa un centro di evasione ibrido.

A fianco delle classiche modalità click&collect, infatti, si sono sviluppati altri servizi, come *reserve&collect* che permette ai clienti di verificare la disponibilità degli articoli in negozio e di prenotarli prima della visita, oppure l'acquisto online o *reserve-in-store* con la successiva consegna presso un pick-up point o verso locker automatici. “Questa modalità acquista particolare rilevanza per i prodotti alimentari, in quanto i lockers sono, di norma, dotati di scomparti caratterizzati da tre diverse zone di temperatura (ambiente, fredda e surgelata)” (Cristini, G. (2020), *Retailing al futuro. La creazione di valore nella distribuzione moderna*, Egea, Milano, pp. 13-28).

Tra le modalità emergenti vi sono dei casi in cui è possibile acquistare i prodotti presso un magazzino, dove è allestito uno showroom virtuale, e ritirarli secondo una logica di *drive-through warehouse*, oppure mediante l'utilizzo di attori in logica di share economy (Uber) che addirittura raggiungono l'automobile del cliente e, tramite codici di accesso, posizionano gli acquisti all'interno del portabagagli. “Retailer di tutto il mondo sperimentano varianti del tema click&collect, utilizzando differenti metodi di evasione. Fra quelli maggiormente degni di nota il ritiro “a bordo marciapiede” (*kerbside e curbside*) o il drive-through, che “uberizza” il processo del ritiro. Ad esempio, l'azienda di fulfillment statunitense Curbside entra in partnership con i retailer per consentire agli acquirenti di arrivare in macchina fino al negozio e ritirare facilmente quanto hanno ordinato. Anche Carrefour ha realizzato punti di ritiro drive-through nei suoi

supermercati europei” (Mason, T., Knights, M. (2019), *Retail Omnichannel*, Apogeo, Milano, pp. 1-14, 41-139).

Nielsen ha rilevato che nel 2018 a livello globale il 31% dei consumatori ordinava online con il ritiro all’interno del negozio fisico (il 18% in più rispetto al 2017), circa 33% ordinava online e ritirava attraverso punti drive-through pick-up (+14%), il 16% ordinava online con il ritiro “curbside outside the store” (+25%). In Europa dell’Ovest questi numeri erano rispettivamente 19,6%, 18% e 6%.

3.2.3. Delivery e dark store

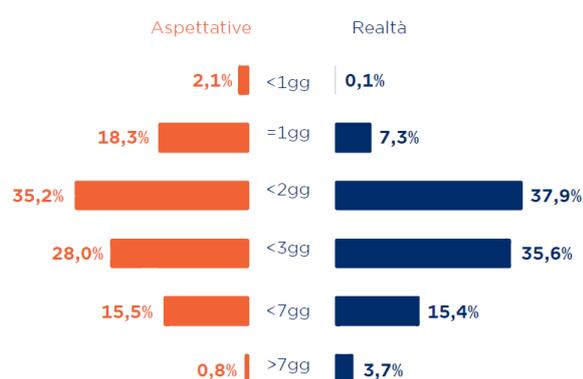
La penetrazione delle modalità di vendita digitali nei processi di acquisto ha portato con sé un abbattimento dei vincoli temporali e spaziali, mettendo i retailer di fronte alla necessità di ripensare la gestione dei flussi fisici e dei processi di delivery. “L’inevitabile compressione dei tempi richiesta dai canali virtuali impone una rivisitazione delle scelte della supply chain progettando reti logistiche e processi di gestione dell’ordine con una maggiore velocità di reazione” (Betucci, M., D’Amato, I., Perego A., Pozzoli, E. (2016), *Omnicanalità. Assicurare continuità all’esperienza del cliente*, Egea, Milano, pp. 7-94).

Il fatto di dover effettuare consegne dirette o in negozio rappresenta due sfide molto diverse per il retailer. Se la prima spinge verso una centralizzazione delle attività di delivery e la progettazione di un network integrato, la seconda richiede una corretta locazione di negozi, la disponibilità di spazi per lo stoccaggio

della merce. La proposta di diverse modalità di consegna determina la formazione di vari flussi fisici che permettono al cliente di trovare il prodotto giusto, nel posto giusto e al momento giusto. I retailer, dunque, devono prevedere le modalità della domanda per decidere le giuste quantità e composizione di scorte da tenere nei punti vendita e nei magazzini, integrando quest'ultimi dal punto di vista sia dei processi che dei sistemi informativi.

Una delle principali difficoltà riguarda il sistema logistico del magazzino per servire i negozi, il quale è di tipo *bulk*, cioè con elevata movimentazione di pallet ed elevate quantità. Quindi l'introduzione della vendita tramite canali online richiederà differenti layout di magazzino, modalità di stoccaggio e procedure di picking perché la numerosità di ordini sarà molto più elevata e i quantitativi molto inferiori rispetto a quelli necessari ai singoli negozi fisici.

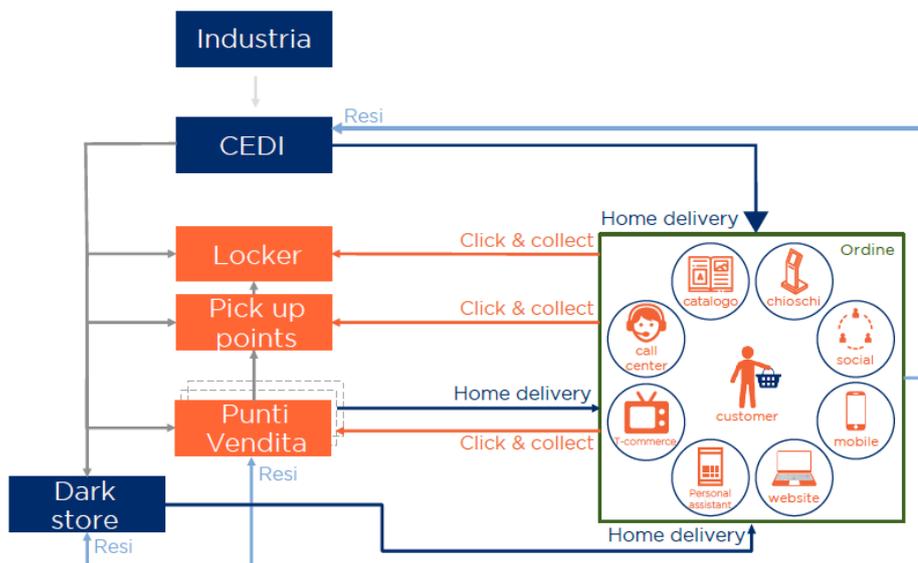
Figura 3.3. Tempi di consegna attesi dai clienti e offerti dai retailer



Fonte: Altavilla, A. (2018), *Category Management Omnichannel*, GS1 Italy

Molti retailer, infatti, hanno cominciato a convertire alcuni negozi fisici in magazzini di contenute dimensioni, i c.d. *dark store*, per far fronte alle consegne degli ordini effettuati online. Il termine è stato coniato nel 2009 nel Regno Unito, quando Tesco ha aperto i primi depositi di questo tipo. Il modello dark store prevede un magazzino dedicato ad uso esclusivo del commercio online. Può essere considerato un vero e proprio store con tutto ciò che concerne la gestione degli ordini, del magazzino, degli approvvigionamenti, ma completamente chiuso al pubblico. Nel 2020 Digitelematica ha curato la realizzazione di cinque nuovi dark store in Italia, tra cui il centro di Iperal, nota insegna della GDO, funzionale al lancio del nuovo servizio di spesa online.

Figura 3.4. I flussi logistici



Fonte: Altavilla, A. (2018), *Category Management Omnichannel*, GS1 Italy

3.2.4. RFID/ NFC / QR-code / Beacons

Il negozio aumentato digitalmente deve collocare il mobile al centro di qualsiasi progetto o azione, in quanto abilitatore dell'esperienza in ogni fase di acquisto. Attraverso il cellulare il cliente potrebbe ricercare le informazioni necessarie sul prodotto, ricevere le offerte personalizzate, orientarsi all'interno del negozio ed effettuare pagamenti. Le tecnologie che hanno reso possibile una connessione con il cliente attraverso lo smartphone sono RFID, NFC, QR-code e Beacons.

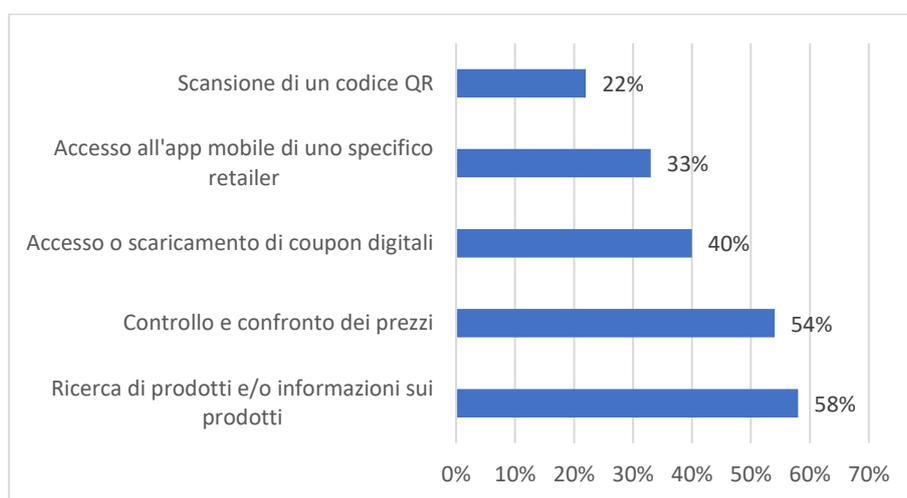
RFID, o Radio Frequency Identification, è la tecnologia che utilizza le onde elettro-magnetiche per l'identificazione automatica e a distanza di oggetti e persone sia statici che in movimento. Viene spesso utilizzata per le azioni di proximity marketing attraverso il c.d. *geofencing* che crea un perimetro virtuale associato a un'area geografica del mondo reale. Appena un dispositivo mobile, sul quale precedentemente è stata scaricata apposita applicazione, entra in questa zona viene captato e può ricevere le comunicazioni o promozioni personalizzate.

Secondo una ricerca di Accenture del 2018, a livello globale il 69% dei retailer ha dimostrato un livello significativo di adozione dell'RFID. In Nordamerica, questa tecnologia ha una diffusione maggiore, dove il 92% delle insegne va verso la piena adozione. Tra i retailer europei, invece, solo il 30% ha iniziato sfruttare tale tecnologia.

La lettura di QR-code (Quick Response Code), ovvero dei codici a forma di matrice bidimensionale, tramite lo smartphone consente di accedere velocemente ad un approfondimento sul prodotto online oppure ad un e-commerce nel caso in cui il prodotto manca in quel momento nel negozio. Può essere interpretato come un collegamento “ipertestuale” tra il mondo reale e quello online, una sorta di ponte.

Beacons sono, invece, i trasmettitori radio a bassa potenza che sfruttano la tecnologia Bluetooth per monitorare la presenza di dispositivi mobili e, quando possibile, dialogare con essi. Il loro raggio di azione può raggiungere 50 metri. Oggi i beacon sono considerati la nuova frontiera del marketing di prossimità: vengono utilizzati nei negozi per comunicare al cliente le ultime offerte, mostrargli le schede tecniche dei prodotti e le recensioni di chi li ha già utilizzati, oppure possono guidare il cliente all’interno del punto vendita. “Usare la segnaletica digitale e/o interattiva ed etichette su scaffale può aumentare la conversione dando ai clienti maggiore fiducia nell’acquisto in punti di decisione critici. L’accesso a self-service, a informazioni su prezzo, prodotto e provenienza, ricette e così via può fornire un ottimo collegamento a contenuti digitali esclusivi che possono a loro volta attrarre nel negozio clienti online” (Mason, T., Knights, M. (2019), *Retail Omnichannel*, Apogeo, Milano, pp. 1-14, 41-139).

Figura 3.5. Come i consumatori utilizzano il mobile nei punti vendita, % dei consumatori



Fonte: Mason, T., Knights, M. (2019), *Retail Omnichannel*

3.2.5. Dynamic pricing

Per un'azienda omnicanale le scelte di prezzo sono particolarmente importanti e complesse, perché una seamless customer experience non può prescindere da una strategia univoca. Alcune caratteristiche tipiche del pricing digitale, come maggiore sensibilità al prezzo da parte dei consumatori finali, dinamicità e allo stesso tempo maggiore trasparenza dei prezzi, hanno resa molto complessa la definizione della strategia di pricing. Considerando anche le difficoltà organizzative dal punto di vista della mancanza delle risorse IT, della scarsa affidabilità delle informazioni di prezzo e di costo e della resistenza al cambiamento

da parte dei canali coinvolti, si può immaginare quanti ostacoli incontra un'azienda omnichannel.

I retailer possono seguire tre alternative nelle politiche di pricing: adottare un prezzo omnichannel mantenendolo uniforme su tutti i canali secondo un'ottica *customer-centric*, fissare i prezzi multichannel applicando azioni di discriminazione dei prezzi in base ai differenti livelli di servizio nei diversi canali, oppure attuare le soluzioni ibride tali da mantenere, in linea generale, gli stessi prezzi in tutti i canali con delle eccezioni. Quest'ultima strategia vuole unire i benefici derivanti dall'applicazione di un singolo prezzo su tutti i canali con benefici di breve termine legati ad alcune iniziative promozionali stagionali.

Il pricing omnichannel è molto dinamico, in costante cambiamento: per replicare le politiche di pricing del mondo digitale le variazioni di prezzo sono aumentate anche nel mondo fisico. Si parla proprio del *dynamic pricing*, ovvero il metodo per vendere prodotti a prezzi flessibili, che si modificano nel tempo in considerazione di alcune variabili, come orario, numero di vendite, offerta dei concorrenti, cluster dei clienti ecc. Questa strategia è abilitata dalle etichette elettroniche che consentono di gestire aggiornamento istantaneo dei prezzi, promozioni e monitoraggio degli scaffali.

Un'altra tecnologia che si basa sul principio di flessibilità di prezzi sono i c.d. *coupon digitali* utilizzati nell'ambito delle azioni di *proximity marketing*. È un servizio geolocalizzato: si attiva quando l'utente si trova a passare in una certa area

all'interno di un punto vendita e permette di creare ed inviare, a target specifici, contenuti personalizzati e contestualizzati nell'ottica one-to-one. Secondo Mason, il problema è che i retailer investono molto nella variazione di prezzo dei prodotti, che vengono acquistati da tutti. Si potrebbe, invece, andare ad agire su quei gruppi di consumatori più attenti al prezzo o ad uno specifico prodotto attraverso le promozioni più targettizzate. “La questione “a quale prezzo devo vendere un prodotto a un determinato cliente” diventa centrale. Tecnicamente sarà sempre più agevole – attraverso coupon digitali – creare pricing personalizzati per ognuno dei nostri clienti e comunicarli in modo relativamente economico. L'intelligenza artificiale potrebbe aiutare il marketing a non concedere sconti a combinazioni di clienti e prodotti con bassa elasticità al prezzo, preservando i margini, e indirizzando promozioni verso quei clienti che fanno del prezzo il fattore di scelta primario” (Mason, T., Knights, M. (2019), *Retail Omnichannel*, Apogeo, Milano, pp. 1-14, 41-139).

3.2.6. Piattaforme a sostegno dell'omnicanalità

Dietro a questa capacità di connessione deve esserci un “cervello”, ovvero un sistema integrato e dinamico, dove vengono depositate ed elaborate tutte le informazioni in tempo reale. Una visione centralizzata e condivisa dei dati e la loro distribuzione con i diversi dipartimenti aziendali consente di migliorare *decision making*, dove la raccolta, l'integrazione e l'analisi delle informazioni sono

finalizzate alla loro valorizzazione e all'assunzione delle decisioni in maniera più consapevole.

Dalla molteplicità di tecnologie presenti in azienda nasce la necessità di far dialogare due diverse entità: il front-end, la parte dinamica delle attività, che si interfaccia con il cliente (app, e-commerce, customer care, self checkout) e il back-end, la parte conservativa costituita dai sistemi di pianificazione, gestione e analisi dei dati. Questo dialogo deve garantire la fluidità delle informazioni tra vari dispositivi, sistemi e attori ma anche un facile passaggio dei dati dall'online all'offline e viceversa.

Per integrare tutti i dati di profilazione del consumatore i retailer hanno bisogno di un CRM (*Customer Relationship Management*) unico, cioè un sistema informatico a supporto della gestione di tutti i rapporti e le interazioni di un'azienda con i clienti. CRM integrato con altri software va a formare il c.d. *Data Lake*, ovvero un repository centralizzato che consente di archiviare e analizzare grandi quantità di dati, provenienti da fonti diversificate e disomogenee (ad es. dal CRM, dall'ERP o dai social media). Convergenza di tutti i dati in un unico posto e la loro elaborazione tramite sistemi di business intelligence in tempo reale permette da un lato di approfondire la conoscenza dei consumatori, e di offrirli le soluzioni sempre più contestualizzate e personalizzate, dall'altro di migliorare dei processi interni: organizzativi, logistici ecc.

3.3. LO SVILUPPO DELLE STRATEGIE OMNICANALE IN ITALIA

In Italia, dove ancora fino a poco tempo fa le imprese seguivano i modelli più tradizionali di business, l'emergenza Covid-19 ha accelerato la trasformazione in un'ottica omnicanale. Lo studio dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience conferma che dopo la prima ondata della pandemia, nel 45% delle aziende si è verificata una contrazione delle tempistiche relative alle progettualità dell'OCX già in programma e il 32% ha riscontrato un cambiamento della cultura aziendale.

Per affrontare in maniera univoca e strategica la trasformazione omnicanale le imprese si sono occupate, innanzitutto, della definizione e della creazione di un nuovo modello organizzativo che fosse in grado di supportare le iniziative in ambito OCX. Un'impresa su tre ha creato nel proprio organigramma una specifica struttura dedicata alla gestione dell'OCX. La maggioranza delle aziende ha compreso la necessità di introdurre le nuove figure professionali: customer experience manager (nel 68% dei casi) e l'omnichannel project manager (nel 57% dei casi).

Di fronte alla richiesta da parte dei consumatori di un'esperienza più sicura e contactless le insegne si sono concentrate sull'introduzione delle tecnologie per automatizzare le fasi di ricerca dei prodotti, di acquisto e di pagamento. Secondo i dati dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail, dopo il primo lockdown, il 14% dei top retailer ha investito nel potenziamento di sistemi di self scanning e di self checkout. L'8% si è concentrato su nuove funzionalità dei chioschi digitali.

L'88% dei 50 top retailer italiani ha consolidato l'infrastruttura logistica, con l'apertura di nuovi magazzini e l'uso dei punti vendita a supporto dell'online.

Tuttavia, solo il 7% delle imprese italiane ha un approccio pienamente maturo all'omnicanalità, capace di generare impatti significativi sulle performance aziendali. Sebbene per trarre valore dai dati sia necessario sviluppare modelli di analisi in grado di fornire indicazioni al business, soltanto il 14% delle imprese analizzate dall'Osservatorio Omnichannel Customer Experience presenta un elevato grado di integrazione dei dati sui clienti e una buona capacità di valorizzarli. Spesso alle imprese mancano gli indicatori KPI specifici e olistici per valutare le performance delle strategie online (solo il 4% li ha introdotti) e addirittura il 13% dichiara che non servono particolari KPI per il monitoraggio delle attività di OCX.

Infine, l'investimento in digitale nel retail italiano è ancora molto basso. Nonostante nel 2020 sia aumentato, passando dall'1,5 al 2% del fatturato, la crescita è dovuta all'effetto combinato di due andamenti contrapposti: lieve aumento degli investimenti e calo del fatturato.

CAPITOLO 4

CASO DI SUCCESSO NELL'IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA OMNICANALE IN RUSSIA

4.1. SUCCESSO DI X5 RETAIL GROUP NELL'ADOZIONE DI UN MODELLO OMNICANALE. LA COSTRUZIONE DI UN ECOSISTEMA DI BUSINESS

X5 Retail Group è uno dei principali player della grande distribuzione organizzata russa che gestisce diversi formati di negozi sotto le insegne Perekrestok (supermercati), Pyaterochka (negozi di vicinanza) e Karusel (ipermercati). Nel 2020 la sua rete contava 17 707 punti vendita fisici presenti in 66 regioni del paese e vari servizi online e omnicanale che generavano complessivamente 1974,6 miliardi di rubli di fatturato. L'azienda, inoltre, ha confermato la sua posizione di leadership sul mercato e-grocery con una quota del 13%. Fino al 2023 X5 vuole aumentare la sua presenza sul mercato online e acquisire una quota pari al 20%.

L'ambizione di X5 è quella di creare non solo un modello omnicanale nel settore grocery ma un vero e proprio ecosistema di business integrato anche con i servizi postali, bancari e farmaceutici. Nel corso del 2020 e 2021 X5 Retail Group ha creato una struttura finanziaria (senza licenza bancaria) per fornire vari prodotti finanziari ai clienti nell'ottica di white label, ha avviato il proprio marketplace

farmaceutico e ha creato una società che sviluppa i servizi postali 5Post con i punti di ritiro nei negozi Pyaterochka e 14 centri di smistamento di proprietà dell'azienda.

Ha cominciato la sua transizione verso omnicanalità nel 2009 dopo aver investito \$1 milione nella creazione della piattaforma per lo sviluppo del commercio elettronico e nell'introduzione dei servizi click&collect. Come aveva dichiarato il CEO di X5 di allora Lev Khasis, una fitta rete di punti di raccolta sarebbe diventata un'alternativa alla consegna dei prodotti a casa: “Nel complesso, vediamo significative sinergie tra offline e online, inclusi gli acquisti, logistica, pubblicità e molto altro”.

Tre anni dopo il gigante della GDO russa sperimenta il primo “negoziò del futuro” senza il personale di vendita. Lo “Store of the Future”, un supermercato pilota con la superficie di vendita di 234 metri quadri e l'assortimento composto da 5300 referenze, apre nel 2012 sotto l'insegna Perekrestok a Mosca, e quindi ancora prima di Amazon. La tecnologia utilizzata è simile a quella del colosso dell'e-commerce americano – tutti i prodotti sono contrassegnati da etichette RFID. Il visitatore seleziona i prodotti, li mette in un carrello e va ad una cassa automatica. Dopo aver depositato il carrello in un apposito vano dotato della funzione di scannerizzazione, gli articoli all'interno vengono scansionati contemporaneamente, l'acquirente può pagare in contanti, con la carta di credito o in modalità contactless.

Nel 2016 il retailer mette a punto il sistema per la segmentazione automatica e il targeting delle sue campagne tramite la tecnologia di apprendimento

automatico. Oggi, oltre il 70% delle azioni mirate viene generato utilizzando machine learning. Il sistema analizza i dati sul pubblico selezionato e crea modelli di campagne di marketing personalizzate tenendo conto di diverse centinaia di fattori comportamentali e demografici, tra i quali frequenza e quantità di acquisti, preferenze, fattori di stile di vita, disponibilità a pagare e orari preferiti. Le offerte mirate aumentano l'efficacia del marketing del 5% e riducono i costi di comunicazione del 40%.

A luglio del 2018 la catena Perekrestok è stata la prima a pilotare la tecnologia Self Scan nel formato dei supermercati in Russia. Il progetto è stato implementato in cinque punti vendita a Mosca, e dopo è stato esteso ad altri 90 supermercati ad alto traffico. Nella fase pilota era possibile l'auto-scansione utilizzando uno scanner portatile. Oggi gli acquisti si possono fare anche tramite smartphone su cui è installata l'applicazione X5. Tale soluzione ha permesso di ridurre le code e di fare offerte personalizzate al cliente contribuendo ad un aumento dello scontrino medio del 10%.

Nel 2019 X5 Retail Group ha cominciato a introdurre le etichette elettroniche dei prezzi. Sette punti vendita Pyaterochka e tre negozi Perekrestok sono stati dotati di 123 000 cartellini dei prezzi digitali coprendo il 100% dell'assortimento. I dati sulle etichette "digitali" vengono aggiornati automaticamente senza l'intervento del personale del negozio: le informazioni sono modificate online utilizzando il canale radio. L'introduzione dei cartellini

elettronici è una soluzione per la progettazione di un'esperienza omnicanale in quanto può eliminare la discrepanza tra i prezzi in diversi punti vendita e online e aumentare l'NPS, sottolinea X5.

Nel 2020 X5 Retail Group lancia un sistema di identificazione del cliente senza soluzione di continuità. X5 ID è un account universale che permette di utilizzare tutti i servizi di X5, online e offline, in maniera rapida e con una sola registrazione. “Oggi nel mercato alimentare non esiste una netta divisione tra online e offline e gli strumenti digitali stanno diventando un *must have* per lo shopping offline. L'obiettivo della creazione dell'X5 ID è fornire ai nostri clienti una migliore customer experience. Un unico ID diventerà una finestra di ingresso universale per l'utente e base per lo sviluppo di nuovi servizi”, – afferma Igor Shekhterman, CEO di X5 Retail Group.

Inoltre, X5 ha cominciato a pilotare a Mosca il primo negozio a insegna Pyaterochka con un sistema di acquisto completamente automatizzato. Pyaterochka “Al volo” con uno spazio di vendita di 80 metri quadri si rivolge a una nuova generazione di consumatori che predilige acquisti rapidi e contactless. Per accedere, è necessario utilizzare l'applicazione Pyaterochka “Al volo” e registrarsi con l'X5 ID. Il sistema genera un QR-code dinamico, una volta scansionato, il cliente può entrare nell'area vendita senza personale. Il negozio funziona secondo il principio della “casa intelligente”, basato sull'architettura IoT (Internet of Things) con un sistema di sensori in grado di controllare l'ingresso, l'uscita, la posizione degli

acquirenti nella struttura e la merce appena tolta dallo scaffale. Il negozio offre tecnologia di scansione rapida con la possibilità di pagare nell'app utilizzando la carta bancaria.

A marzo del 2021 X5, tra i primi retailer al mondo, lancia un innovativo servizio di pagamento “Con uno sguardo” tramite l’identificazione biometrica in 150 supermercati Perekrestok e nei diversi negozi Pyaterochka a Mosca. Per utilizzare il servizio non servono contanti, carta di credito o smartphone, basta “mostrare” il proprio volto. Il nuovo servizio è disponibile per i clienti Sberbank che possono abilitare questa modalità nell’applicazione della propria banca. Ora la tecnologia funziona su 350 casse automatiche, tuttavia, l’intera rete può essere collegata al servizio – più di 6000 casse in tutto il paese. “Secondo i nostri dati, oggi il 74% degli acquirenti in Russia effettua pagamenti contactless. È interessante notare che il 54% dei consumatori considera questa modalità una delle più efficaci protezioni contro il Covid. C’è un elevato interesse dei russi per identificazione biometrica: il 70% prevede di pagare con lo sguardo in futuro”, - nota Mikhail Berner, CEO di Visa Russia.

Questi sono solo alcuni esempi delle soluzioni introdotte da X5. Oggi retailer effettua le consegne da 13 darkstore presenti in diverse regioni del paese. 683 negozi fisici della rete Pyaterochka e 460 supermercati Perekrestok sono disponibili sia per le consegne sia per la preparazione degli ordini click&collect. Inoltre, X5 ha a disposizione 4000 punti di ritiro in collaborazione con il leader del

commercio elettronico russo Ozon e 2200 lockers in partnership con PickPoint. Oltre a questo, il retailer russo offre il servizio di consegna express “Okolo” che viene effettuata nell’arco di due ore da 439 negozi X5 e dai ristoranti che collaborano con l’insegna.

Alla fine del 2020, la quota dei business digitali ha raggiunto l’1% sul totale del fatturato di X5 (21,9 miliardi di rubli) e il 2,2% a Mosca e nella regione di Mosca. Nel 2020 gli investimenti nelle soluzioni digitali hanno rappresentato il 22% sul totale del capitale investito che si aggira sui 90 miliardi di rubli. I servizi digitali X5 sono attualmente disponibili nelle 26 regioni della Russia ma nella prospettiva di medio-lungo termine retailer ha intenzione di estenderli all’intera rete dei negozi.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Abbiamo visto come la strategia omnicanale e le nuove tecnologie acquisiscono sempre maggiore importanza anche nei settori considerati fino a poco tempo fa “tradizionali” con gli schemi di acquisto e consumo stabili, dove la “fisicità” dell’esperienza gioca ancora un ruolo rilevante. Sebbene il consumatore abbia modificato i comportamenti sotto la spinta del digitale, non significa che sia pronto ad abbandonare completamente le proprie abitudini quotidiane, rinunciando del tutto alla visita nel negozio fisico. Proprio per questo l’adozione dell’approccio omnicanale diventa particolarmente complessa per le insegne nel settore alimentare.

La difficoltà risiede non tanto nella progettazione e sviluppo dei nuovi canali online ma nella loro integrazione con i punti vendita offline e nella predisposizione delle infrastrutture fisiche per la gestione sia dei diversi flussi logistici sia di una grande quantità dei dati necessari per il corretto funzionamento di tutti i processi e per una consapevole assunzione delle decisioni. Infatti, le ricerche evidenziano come i canali online non giocano solo il ruolo di business autonomo, ma rappresentano un generatore di traffico verso i negozi fisici.

La chiave per il successo in questa direzione è rappresentata nella maggior parte dagli investimenti in tecnologia che permettono di progettare una *seamless customer experience*, uniforme, fluida e integrata tra i diversi canali, cioè nell’ottica

omnichannel. Abbiamo visto che in Italia gli investimenti in digitale da parte dei retailer non superano ancora il 2% del fatturato totale mentre in Russia il leader dell'omnicanalità spende il 22% nell'adozione delle nuove soluzioni tecnologiche.

Tuttavia, se da un lato i retailer devono essere in grado di padroneggiare gli strumenti digitali, dall'altro è necessario conservare la “natura umana” dell'insegna, creando un continuo dialogo e l'interazione con il consumatore. Quindi questo nuovo approccio richiede non solo l'introduzione delle nuove tecnologie, l'integrazione di tutti i sistemi aziendali e la capacità di elaborazione delle informazioni in tempo reale, ma anche il cambiamento della cultura all'interno dell'impresa e l'acquisizione delle competenze specifiche da parte del personale. La cultura omnicanalale deve pervadere tutta l'impresa favorendo la collaborazione e cooperazione tra tutti i reparti, un forte ripensamento dei modelli organizzativi, ruoli, competenze e processi nell'ottica olistica.

BIBLIOGRAFIA

- Altavilla, A. (2018), *Category Management Omnichannel*, GS1 Italy, Milano, pp. 16-154
- Betucci, M., D'Amato, I., Perego A., Pozzoli, E. (2016), *Omnicanalità. Assicurare continuità all'esperienza del cliente*, Egea, Milano, pp. 7-94
- Brodie, R., Hollebeek, L.D., Ilic, A., Juric, B. (2011), *Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions & Implications for Research in Service Marketing*, Journal of Service Research, Vol. 14, pp. 5-28
- Cristini, G. (2020), *Retailing al futuro. La creazione di valore nella distribuzione moderna*, Egea, Milano, pp. 13-28
- Ferrero, G. (2018), *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli Editore, Torino, pp. 55-123
- Giacani, G. (2020), *Inversione di marca. I valori che trasformano i brand*, Hoepli, Milano, pp. 9-25
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017), *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*, Hoepli, Milano, pp. 3-70
- Kotler, P., Stigliano, G. (2018), *Retail 4.0. 10 regole per l'Era digitale*, Mondadori Electa, Milano, pp. 7-18
- Mason, T., Knights, M. (2019), *Retail Omnichannel*, Apogeo, Milano, pp. 1-14, 41-139

- Massara, F. (2016), *La customer journey nello spazio di vendita: Governare il flusso della comunicazione*, Egea, Milano, pp. 73-78
- Myr, I., *Il giornale della nuova comunicazione, Retail, l'omnicanalità batte cassa* (2019), ADC Group, Milano, n. 76, pp. 8-21
- Verhoef, P. C., Kannan, P.K., Inman, J. J. (2015), *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing*, Journal of Retailing, New York, Vol. 91 (2), pp. 174-181
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N. (2015), *Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey*, Journal of Marketing, New York, Vol. 80, pp. 69-96
- Vianello, S., Ferrandina, A. (2017), *Il marketing omnicanal. Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli Tools, Milano, pp. 15-50

SITOGRAFIA

Accenture (2018), *La trasformazione del retail moderno: le scoperte dello studio*

“RFID nel retail 2018”

<https://www.accenture.com/it-it/insights/strategy/rfid-retail>

Digital 2021: *Global Overview Report*, DataReportal

<https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>

Google (2017), *I momenti che contano ora: tre nuovi comportamenti dei consumatori emersi dai dati della Ricerca Google*

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/tendenze-di-consumo/i-momenti-che-contano-ora-tre-nuovi-comportamenti-dei-consumatori/>

Google (2018), *Come le ricerche da mobile influenzano gli acquisti in negozio*

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/tendenze-di-consumo/come-le-ricerche-da-mobile-influenzano-gli-acquisti-negozi/>

McKinsey (2009), *The customer decision journey*

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

NielsenIQ (2018), *Connected commerce*

<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/connected-commerce-report.pdf>

NielsenIQ (2018), *Future opportunities in FMCG e-commerce: market drivers and five-year forecast*

<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/future-opportunities-in-fmcg-ecommerce-1.pdf>

NielsenIQ (2021), *Which health, food segments are missing out on the e-commerce boom?*

<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2021/key-consumer-needs-fuel-in-store-sales-during-covid-19-e-commerce-boom/>

Osservatorio di Multicanalità (2020), *Consumatori multicanale in crescita*

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/consumatori-multicanale-2020>

Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail (2021), *Il Retail affronta*

l'emergenza investendo nel digitale, online e nei punti vendita

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/retail-italia-2020-investimenti-digitale-top-retailer-pmi>

Osservatorio Omnichannel Customer Experience (2020), *Cresce l'omnicanalità in*

Italia, ma solo il 7% delle aziende sono mature

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/omnicanalita-italia-2020-maturita-aziende>

PwC (2017/2018), *Experience is everything: Here's how to get it right*

<https://www.pwc.com/it/it/services/consulting/experience-consulting.html>

Rapporto Accenture (2014), *La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'effetto moltiplicatore*

https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/local/it-it/pdf_2/accenture-report-cover-new2-pdf/pdf_3/accenture-looking-forward-trasformazione-digitale.pdf50

Rapporto Accenture (2020), *How is COVID-19 changing the retail consumer?*

https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-130/Accenture-Retail-Research-POV-Wave-Seven.pdf#zoom=40

Rapporto Censis-Conad (2019), *I miti dei consumi, il consumo dei miti. Il nuovo immaginario collettivo degli italiani*

https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/05_Conad_Censis_RAPPORTO_A4_2019.pdf

Russo, F., Marketing & Sales Manager presso Johnson & Johnson (2016)

<https://www.cristianonordio.com/touchpoint-e-customer-journey/>

Salesforce (2019), *Il retail omnicanale in Europa oggi: le prospettive dei leader di settore*

<https://www.salesforce.com/it/blog/2019/12/report-ricerca-retail-omnicanale-europeo.html>

X5 Retail Group (2016-2021), *Press releases*

<https://www.x5.ru/en/Pages/Media/PressReleases.aspx>