



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

IL MARKETING OMNICHANNEL:
L'EVOLUZIONE DELLA STRATEGIA E IMPLICAZIONI MANAGERIALI

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Federico Taschetti

Matricola 194681

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 - I CANALI DI MARKETING	5
1.1 Il canale come fonte di valore	5
1.1.1 Definizione e funzione strategica	5
1.1.2 Punti di contatto o touch points	7
1.1.3 Le dimensioni di canale	9
1.1.4 La scelta del canale da parte del cliente	10
1.2 Evoluzione della strategia di canale	12
1.2.1 Single-channel marketing	12
1.2.2 Multichannel marketing	13
1.2.3 Omnichannel marketing	16
CAPITOLO 2 - L'IMPATTO DELL'OMNICHANNEL MARKETING PER LE AZIENDE	22
2.1 L'impatto tecnologico	22
2.1.1 Tecnologia in-store	22
2.1.2 Nuovi comportamenti d'acquisto	24
2.1.3 Sfide principali in ambito tecnologico	26
2.2 L'impatto per la forza di vendita	29
2.2.1 Assistenza durante la customer journey	29
2.2.2 Approccio alla vendita	31
2.3 L'impatto sulla performance	34
2.3.1 Metriche di valutazione e KPI	34
2.3.2 L'impatto sulla performance delle aziende che adottano una strategia omnichannel	38
CAPITOLO 3 - ESEMPI DI SUCCESSO NELL'ADOZIONE DI STRATEGIE OMNICHANNEL ..	41
3.1 OVS: un esempio di successo nel settore abbigliamento	41
3.1.1 Il marchio OVS	42
3.1.2 La strategia omnichannel di OVS	43
3.2 IKEA: un esempio di successo nel settore arredamento	50
3.2.1 Il marchio IKEA	51
3.2.2 La strategia omnichannel di IKEA	53
CONCLUSIONI	59
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	61
RIFERIMENTI SITOGRAFICI	65

INTRODUZIONE

Gli ultimi tre decenni hanno rappresentato per l'uomo un periodo di radicali e rapidi cambiamenti, seguendo soprattutto la scia dell'innovazione tecnologica nel campo informatico. Ciò ha influito su tutta la società nel modo di comunicare e interagire: il mondo digitale ha creato e continua a creare numerose opportunità per i consumatori, che cercano di soddisfare i propri bisogni in modo nuovo, spingendo di conseguenza le imprese a cambiare il modo di fare *business*.

Attraverso, appunto, le connessioni digitali, acquirente e venditore interagiscono attraverso canali che superano la dimensione fisica: si parla di *e-commerce*, *social media*, *smartphone* ed altri strumenti che fanno da veicolo per le esperienze di acquisto. Il *marketing* omnicanale sfrutta tutti questi strumenti, insieme a quelli più tradizionali, in modo integrato ed unificato per migliorare ed arricchire l'esperienza del cliente.

L'obiettivo dell'elaborato è approfondire il tema dell'omnicanalità, partendo dalle sue radici e seguendo il percorso che sta conducendo sempre più realtà imprenditoriali ad integrare la propria esperienza fisica con quella digitale, per poi focalizzare l'attenzione sull'impatto di una strategia *omnichannel* per le imprese, in base al mutato rapporto con il cliente.

Il tema scelto è di centrale ed attuale importanza, non solo perché lo sforzo della letteratura scientifica si sta concentrando nel tracciare i contorni di questo fenomeno e le varie dimensioni che influenzano il *business*, ma anche perché il percorso verso l'omnicanalità si sta dimostrando sempre più una necessità per le imprese e non solo un'opzione alternativa: saper intercettare il cliente ed i suoi bisogni ovunque egli preferisca è una competenza ed una sfida per le aziende, in quanto implica cambiamento a livello culturale, organizzativo, operativo e strategico.

Ad oggi, i maggiori contributi teorici in questo ambito del *marketing* provengono da Verhoef et al. (2015), che descrivono l'*omnichannel retailing* e le sue differenze rispetto ad una strategia *multichannel*, Bell et al. (2014) per il loro studio sui comportamenti d'acquisto ibridi, Brynjolfsson et al. (2013) per aver individuato strategie competitive di successo in ottica *omnichannel*. Inoltre, sono da segnalare la ricerca di Savastano et al. (2016) sul comportamento d'acquisto *in store* del consumatore omnicanale, lo studio condotto da Rippé et al. (2016) sul nuovo modo di approcciarsi al cliente da parte della forza vendita, ed infine le proposte avanzate da Sambar et al. (2015) per quanto riguarda nuove metriche di valutazione della *performance*.

Il primo capitolo fa un *excursus* sull'evoluzione del concetto di canale di *marketing* e sul progressivo passaggio da una strategia *single-channel*, ad una *multichannel* con l'avvento delle tecnologie digitali, fino all'omnicanalità, evidenziando le differenze tra le tre strategie sul modo di fare *marketing* e di gestire la presenza sui canali.

Il *focus* del secondo capitolo è l'impatto di una strategia omnicanale su tre dimensioni di grande importanza per le imprese: l'adozione della tecnologia, la forza vendita e la valutazione della *performance*. A

partire dalle caratteristiche del cliente *omnichannel* (o “*omnicustomer*”) e dal suo modo di acquistare, le aziende reagiscono ed interagiscono, offrendo nuove opportunità per rendere l’esperienza completa.

Il terzo capitolo, infine, prende in esame due esempi di successo per l’omnicanalità: OVS per il settore abbigliamento, IKEA per il settore arredamento. La scelta di queste due aziende viene dal fatto che abbiano dimostrato di saper interpretare al meglio i bisogni del consumatore e le opportunità offerte dalla tecnologia, accogliendo flessibilmente il cambiamento, con risultati positivi per la conduzione dei rispettivi *business*. Descrivendo le modalità con cui OVS ed IKEA hanno implementato le proprie strategie all’insegna dell’omnicanalità, è possibile accreditare il valore dei contributi teorici attraverso un riscontro pratico, ed individuare anche il differente peso che ciascuna dimensione del *marketing omnichannel* assume in funzione del settore produttivo, della struttura aziendale e degli obiettivi strategici perseguiti.

CAPITOLO 1

I CANALI DI MARKETING

1.1 Il canale come fonte di valore

In una logica di *supply chain*, il valore creato dall'azienda non si limita al prodotto ideato e realizzato. La componente imprescindibile del valore è la modalità con cui il prodotto o servizio viene trasferito dal produttore al cliente finale: per farlo, l'impresa si avvale di intermediari che la mettono in diretta comunicazione con i clienti, costituendo, per l'appunto, dei canali di marketing.

1.1.1 Definizione e funzione strategica

I canali di marketing (o canali commerciali o di distribuzione) possono essere definiti come “*gruppi di organizzazioni interdipendenti che partecipano al processo atto a rendere disponibile al consumo un bene o un servizio*” (Kotler et al., 2017). Il termine “interdipendente” sottolinea come il ruolo svolto dagli attori di un canale vada visto in un'ottica di catena distributiva, che coinvolge ed integra molteplici figure, dai fornitori, alla stessa azienda produttrice, agli intermediari, fino al cliente finale, che sta acquisendo un ruolo progressivamente più attivo nella catena di distribuzione.

In questo contesto di cooperazione e interdipendenza, l'azienda ha un potere decisionale limitato a pochi elementi di assoluta discrezionalità: secondo Kotler et al. (2017) le scelte relative alle varie funzioni di marketing (prezzi praticati, politiche promozionali, etc.) devono infatti tenere conto del rapporto con gli intermediari, determinando due principali strategie, non necessariamente alternative, di logica distributiva:

- strategia *push*, con cui il produttore si avvale degli intermediari per promuovere e per “spingere” il prodotto verso il mercato dei consumatori, assicurandosi che la merce sia sempre disponibile *on the shelf*: è tipicamente utilizzata in caso di scarsa fedeltà alla marca e di processo di acquisto d'impulso;
- strategia *pull*, che si realizza inducendo nei consumatori il desiderio di acquistare il prodotto, rendendo quest'ultimo imprescindibile per gli intermediari che desiderano attrarre la clientela: questa strategia è indicata quando il valore percepito della marca è elevato e determinante nelle scelte di acquisto.

Come detto, le due strategie possono di frequente integrarsi, determinando scelte distributive a carattere ibrido. In contesti di mercato in cui la concorrenza è sempre più intensa, infatti, le imprese non possono prescindere dall'attrarre sia gli intermediari commerciali per veicolare i propri prodotti, sia il consumatore.

Data la precedente affermazione si può affermare che la modalità di funzionamento del canale non è lineare; al contrario, si può immaginare l'intera *supply chain* come una rete composta da una molteplicità di attori che interagiscono con modalità differenti, scambiandosi flussi di vario tipo e seguendo molteplici direzioni.

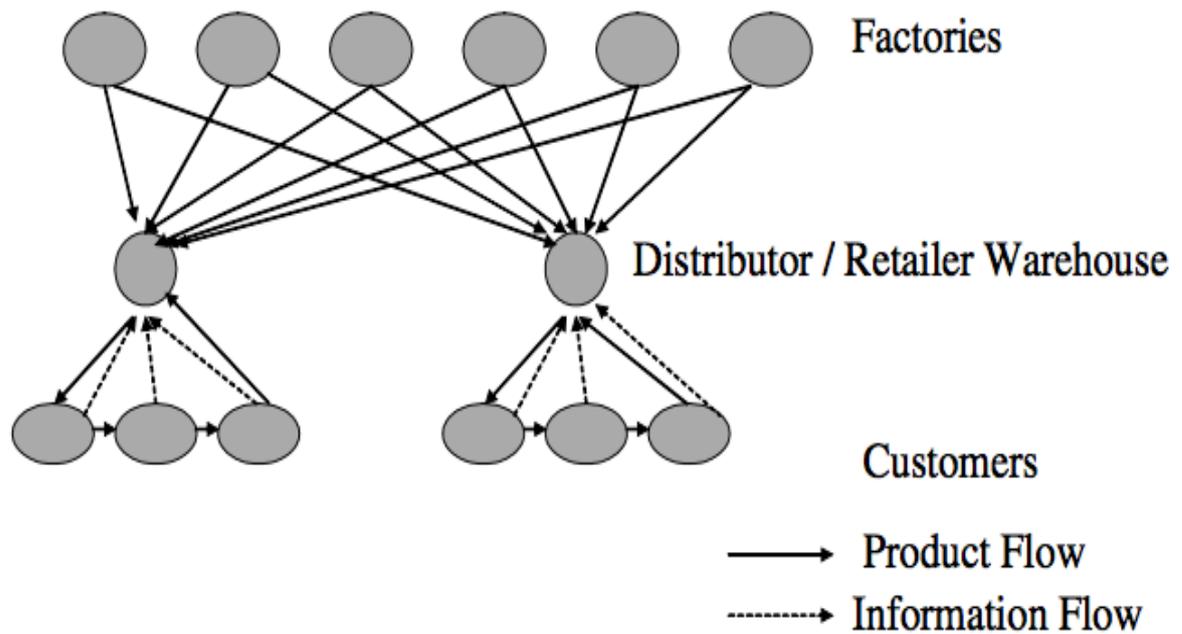


IMMAGINE 1.1 Fonte: *Chopra (2003)*

L'IMMAGINE 1.1 mostra un esempio di canale di distribuzione strutturato secondo una rete. Le frecce mettono in evidenza due fondamentali aspetti. Innanzitutto, i flussi riguardano prodotti ma anche, in modo fondamentale, informazioni; inoltre, i flussi possono seguire una direzione diretta dal produttore al consumatore, seguendo la catena del valore, ma anche una direzione inversa (basti pensare alle informazioni che il distributore fornisce al cliente con finalità promozionali, ma anche ai dati che le aziende raccolgono dal *customer behaviour*).

1.1.2 Punti di contatto o touch points

Ciascun canale, sia esso funzionale al trasferimento del prodotto o di informazioni, rappresenta una delle molteplici modalità di connessione tra i due soggetti principali della transazione: azienda e consumatore. Per meglio definire il modo in cui concretamente i vari attori interagiscono, è opportuno introdurre il concetto di *touch point* (o punto di contatto): “*un punto di contatto con il cliente è 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 et al., 2017). Il punto di contatto rappresenta l’effettiva interazione con il cliente, veicolata attraverso il canale di marketing; dall’analisi della definizione fornita da Kotler, risulta evidente come l’incontro possa essere volontario, cioè effettivamente organizzato e cercato dalle parti, o anche casuale. Dal punto di vista di un’azienda, pertanto, presentare al meglio la propria proposta di valore attraverso un *touch point* rappresenta un’opportunità per coinvolgere i clienti (e catturarne di nuovi) in un’esperienza multi-sensoriale che può influire in modo decisivo sul comportamento d’acquisto.

Come accade per la scelta riguardo la strategia distributiva generale, spesso l’impresa non è in grado di controllare, parzialmente o del tutto, i punti di contatto con i consumatori. È per questo che, in base alla tipologia di prodotto o al modo in cui si sviluppa la *customer journey*, è possibile identificare quattro tipologie di *touch points* (Lemon e Verhoef, 2016):

- *brand-owned touch points*: sono interazioni con il consumatore effettivamente progettate, controllate e gestite dall’azienda. In questa categoria rientrano ad esempio il sito aziendale, i programmi di fedeltà e tutti gli elementi del marketing mix sotto il controllo dell’azienda (l’*advertising*, il *packaging* in alcuni casi, le caratteristiche del prodotto, la forza di vendita);
- *partner-owned touch points*: in questo caso uno o più partner dell’impresa sono coinvolti nella progettazione e gestione dei punti di contatto. I partner che influiscono nelle interazioni sono solitamente agenzie pubblicitarie, distributori e partner nel canale di comunicazione;
- *customer-owned touch points*: questo tipo di interazione sta diventando progressivamente più importante, grazie alla diffusione della tendenza alla co-creazione del valore. Il cliente è coinvolto fin dalla fase di pre-acquisto, e diversi elementi non sono più influenzati né controllati dalle imprese (ad esempio, l’analisi indipendente dei propri bisogni prima dell’acquisto, la scelta del metodo di pagamento in fase di acquisto, l’utilizzo del prodotto in modalità non pianificate dall’impresa);
- *social / external touch points*: durante ogni fase di interazione con l’azienda, il consumatore è immerso in una rete di soggetti esterni che possono influenzare le scelte di acquisto. È il caso delle fonti di informazione indipendenti, del passaparola tra conoscenti, degli strumenti che mettono in contatto consumatori tra di loro, come *community*, *blog*, *social media* e siti di recensioni: i progressi tecnologici giocano un ruolo rilevante in questo ambito, fornendo gli strumenti per realizzare l’interazione tra soggetti distanti soprattutto dal punto di vista spaziale.

Per venire a contatto con il cliente nel migliore dei modi, l'azienda deve essere in grado di padroneggiare quanto più possibile la struttura e l'architettura dei punti di contatto, attraverso tutte le fasi della *customer experience*, rappresentate nell'**IMMAGINE 1.2**.

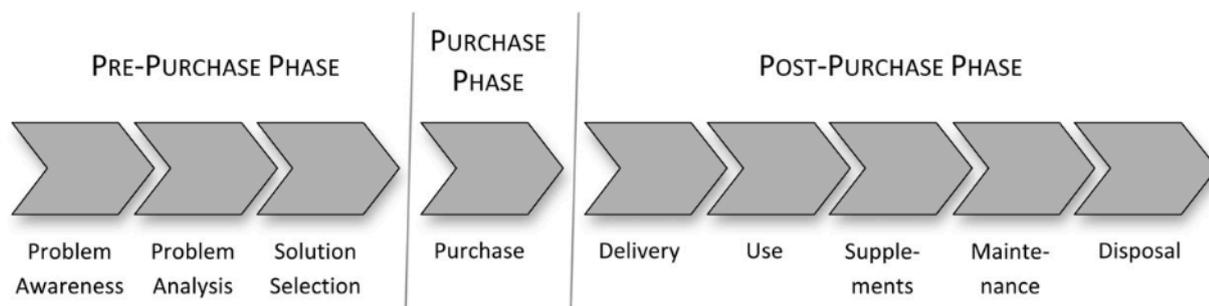


IMMAGINE 1.2 Fonte: *Dhebar (2012)*

Per delineare una strategia di successo nella gestione dei *touch points*, Dhebar (2012) suggerisce un procedimento che segue tre passaggi: il primo consiste nel guardare, dalla prospettiva del cliente, chi interagisce con l'impresa in ciascuna fase del ciclo di acquisto (*pre-purchase, purchase, post-purchase*) e quali sono i punti di contatto preferiti in base alle funzionalità ricercate.

Il secondo passaggio assume l'ottica dell'impresa che fornisce il prodotto o servizio, con lo scopo di individuare gli attori che devono interagire con il cliente durante le fasi dell'esperienza di acquisto; successivamente, data la configurazione preferita dal cliente per quanto riguarda le funzionalità ricercate in un punto di contatto, l'impresa deve comprendere le sfide operative e manageriali che dovrà affrontare per essere soddisfacente in termini di aspettative, relazione con il cliente, necessità operative.

Il terzo passaggio, infine, unisce i due precedenti, passando dalla prospettiva del singolo *touch point* a quella delle interconnessioni tra tutti i punti di contatto tra impresa e cliente. L'integrazione richiede la corretta gestione delle interdipendenze e il possesso di competenze, *asset* e struttura organizzativa in grado di veicolare la proposta di valore.

Per riassumere i requisiti fondamentali nella gestione dei punti di contatto, Dhebar (2012) individua cinque punti fondamentali:

- coerenza con la proposta di valore;
- facilità di accesso per il cliente;
- garantire l'eccellenza nella navigazione attraverso i vari *touch points*;
- efficace consegna del valore promesso;
- differenziazione strategica dai rivali.

1.1.3 Le dimensioni di canale

Lo stato attuale del mercato e della tecnologia conduce ad una situazione di pluralità di canali, i quali vengono selezionati dal consumatore a seconda della capacità del canale stesso di soddisfare le sue necessità: indubbiamente, motivazioni di carattere economico spingono alla scelta di un particolare canale, se questo riesce ad offrire buone condizioni di prezzo; inoltre, altre tipologie di motivazione possono influire sul comportamento del consumatore, come nel caso di significati simbolici o di auto-affermazione attribuiti alla scelta del canale (ad esempio, dimostrare consapevolezza, accuratezza e dimestichezza nell'utilizzo dei canali). Infine, il momento della selezione può essere visto in un'ottica più ampia, che vede l'insieme delle fasi di acquisto come parti di un'esperienza.

Per analizzare gli aspetti che influiscono nella scelta dei canali, Dholakia et al. (2010) propongono un approccio che si focalizza sul punto di vista del consumatore, evidenziando in particolare nove dimensioni lungo le quali i canali variano, portando a differenti vantaggi e limiti per ciascuno di essi.

1. Canale di acquisto o canale di informazione: nel primo caso il canale è utilizzato per ottenere fisicamente il prodotto, mentre nel secondo caso prevale la fase di ricerca delle informazioni pre- e post- acquisto.
2. Canale fisico o virtuale: questa dimensione, in cui è fondamentale la prova sensoriale, è in continuo cambiamento grazie ai progressi tecnologici, che consentono di aumentare la componente fisica anche in canali prevalentemente virtuali.
3. Grado di accessibilità: canali stazionari, come ad esempio lo *store* fisico, presentano un limite alla disponibilità per il cliente di tipo geografico; i canali mobili, invece, sono virtualmente accessibili da chiunque nel mondo.
4. Tipo di comunicazione: questa dimensione impatta sulla disponibilità delle informazioni e sull'uso che di esse viene fatto. Quando la comunicazione è di tipo sincrono, venditore e cliente (o i clienti tra loro) possono interagire in tempo reale, cosa impossibile in caso di comunicazione asincrona.
5. Natura dell'interfaccia: l'offerta, in alcuni canali, è prefissata ed uguale per tutti i clienti. In altri, come ad esempio i portali di *e-commerce*, è possibile una personalizzazione per venire incontro a gusti e preferenze personali.
6. Il livello di comodità: questo elemento può essere considerato dal punto di vista della prossimità geografica. Un *minimarket* (o *convenience store*) può rappresentare un'alternativa di acquisto conveniente dal punto di vista di tempo e distanza necessari per l'acquisto; questo, tuttavia, è generalmente associato ad un costo superiore per il consumatore in termini di maggiorazione di prezzo.
7. Facilità nel cambiare canale: quando si tratta di passare da un canale ad un altro della stessa azienda o di un'azienda concorrente, risulta facile collegarsi rapidamente ad un altro sito *Internet*, mentre si è fisicamente vincolati quando la ricerca del prodotto avviene tra le corsie di uno *store*.

8. Grado di flessibilità nell'esporre l'assortimento: c'è una relazione diretta tra flessibilità e natura dell'interfaccia di comunicazione esposta al punto 4. In particolare, la flessibilità esprime la capacità di organizzare le modalità e la varietà in cui viene presentata l'offerta: Morales et al. (2005) sostengono che la varietà di assortimento e la soddisfazione che il cliente trae da esso dipendono dalla congruenza tra organizzazione espositiva dell'azienda e organizzazione mentale (o interna) del cliente. Da questa affermazione si deduce che i canali virtuali offrono un vantaggio indubbio in termini di flessibilità, grazie alla capacità di meglio adattarsi alle necessità dei diversi clienti (ad esempio, organizzando i prodotti per prezzo, recensioni, data di uscita, particolari promozioni etc.), mentre i canali fisici sono statici da questo punto di vista; tuttavia, l'organizzazione estremamente flessibile può portare ad una riduzione degli acquisti d'impulso, poiché i clienti seguono un percorso di acquisto durante il quale vengono in contatto solo con prodotti pianificati *ex ante*.
9. *Customer history*: i canali virtuali hanno il vantaggio di poter mantenere permanentemente traccia degli acquisti di ciascun cliente, sfruttando successivamente le informazioni registrate per personalizzare la strategia di marketing in termini di comunicazione e particolari offerte.

Dall'analisi delle principali dimensioni che intervengono nella definizione delle caratteristiche di ciascun canale di marketing, si trae la conclusione che le differenti combinazioni danno vita a decine di possibili modalità di interazione; inoltre, risulta evidente come il filo conduttore di questa varietà di canali sia il progresso tecnologico, che ha provocato una rivoluzione sotto ogni aspetto dell'esperienza di acquisto.

1.1.4 La scelta del canale da parte del cliente

La pluralità di punti di contatto disponibili per realizzare interazioni rappresenta uno strumento utile per i clienti quando devono scegliere le modalità a loro più funzionali e soprattutto convenienti per soddisfare i propri bisogni: le imprese, a loro volta, per massimizzare l'utilità derivante dalle molteplici possibilità di venire a contatto con potenziali consumatori, necessitano di imparare a gestire al meglio tutti i punti di contatto e le interdipendenze tra essi. Pertanto, la ricerca in questo ambito si rivolge prevalentemente a due aree: i fattori che incidono sul comportamento di acquisto da parte dei clienti e le conseguenze delle scelte di canale sulle imprese (**IMMAGINE 1.3**).

I fattori chiave (*drivers*) che guidano la scelta da parte dei clienti, individuati da Melero, Sese e Verhoef (2016) sono cinque.

Gli attributi di canale consistono nelle dimensioni già analizzate nel paragrafo 1.1.2, e risultano maggiormente determinanti all'aumentare dei punti di interazione; ad esempio, i costi di ricerca e di transazione legati ad un canale determinano la sua appetibilità per il cliente, ma anche la facilità con cui ci si può spostare da un canale per effettuare una ricerca di informazioni ad un altro per perfezionare l'acquisto.

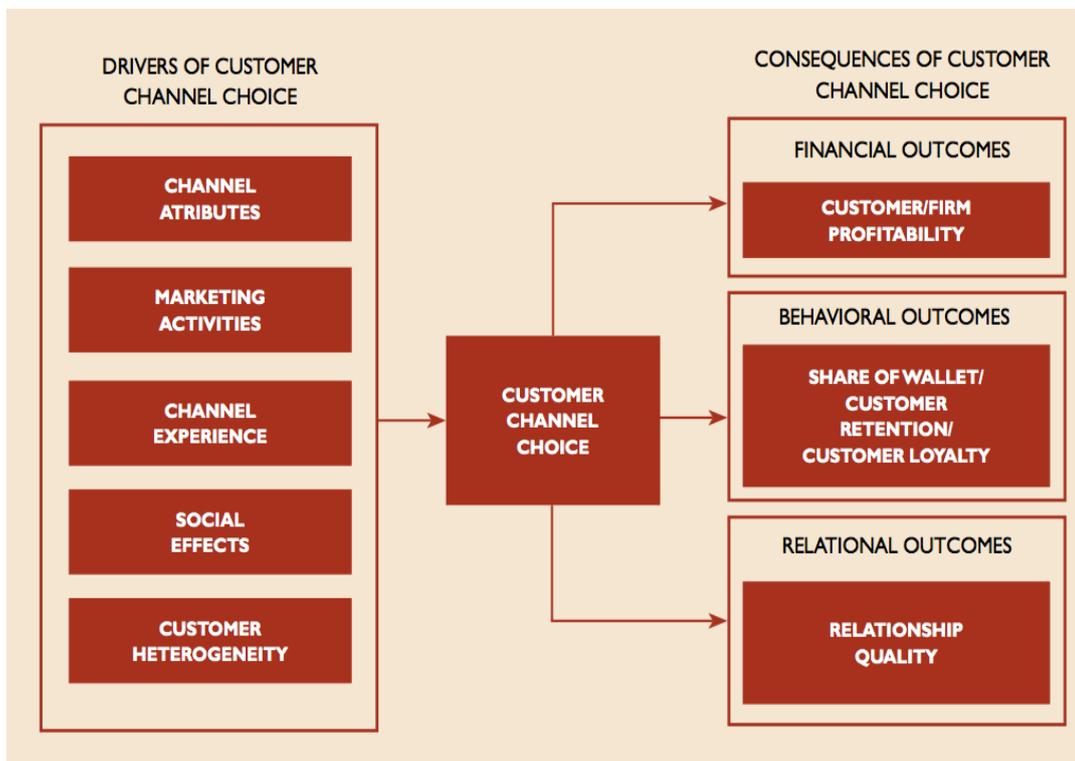


IMMAGINE 1.3 Fonte: *Melero et al. (2016)*

Le attività di marketing comprendono le spese di comunicazione da parte dell'impresa, le modalità di interazione con il cliente (*e-mail*, cataloghi, ecc.) e la frequenza con cui avviene l'interazione: gli studi riportati da Melero et al. (2016) confermano l'impatto positivo dei precedenti elementi sulla scelta e definitiva adozione di uno o più canali.

L'esperienza di canale è importante perché comportamenti di acquisto passati influenzano quelli futuri, data la tendenza dei consumatori all'abitudine e all'inerzia nell'utilizzo dei canali. Inoltre, per quanto riguarda le modalità di interazione emergenti (prevalentemente quelle *online*) la componente di apprendimento influisce sulla probabilità di riutilizzo del canale, una volta presa confidenza con lo strumento.

L'effetto sociale impatta sull'adozione e utilizzo di un canale perché i comportamenti, la conoscenza e le attitudini di altri individui influenzano quelli del singolo consumatore, determinando un vero e proprio contagio sociale.

Infine, l'eterogeneità dei clienti porta a differenti propensioni alla scelta in base a variabili psicografiche e demografiche, come ad esempio l'età, il reddito, la personalità: è risaputo, infatti, che le persone più anziane sono più diffidenti nei confronti di canali come il *web*, mentre i cosiddetti nativi digitali si trovano maggiormente a proprio agio con gli strumenti virtuali.

Come conseguenza della scelta del canale, l'impresa deve adattarsi sotto diversi aspetti, come il contatto umano, il livello di servizio da offrire e gli *switching costs*. L'impatto si manifesta prevalentemente sul risultato finanziario sotto forma di profittabilità, sul lato comportamentale per quanto riguarda la necessità di

individuare modi per trattenere un consumatore che sempre più facilmente può rivolgersi alla concorrenza, ed infine sul lato relazionale, considerando che la qualità della *customer relationship* può essere migliorata in quanto è più probabile riuscire a soddisfare bisogni complessi con un maggior numero di possibilità di interazione offerte dai *touch points*.

1.2 Evoluzione della strategia di canale

Il marketing è una disciplina relativamente giovane e, in quanto profondamente legata ai cambiamenti economici e sociali che impattano sul mercato, soggetta alla necessità di adeguarsi ed evolversi per individuare e soddisfare i bisogni umani. Le strategie di canale adottate dalle imprese nel corso della storia riflettono questa necessità continua di adattamento e di offrire sempre più valore, conducendo al passaggio progressivo da una strategia *single-channel*, ad una *multichannel*, per giungere fino al marketing *omnichannel*.

1.2.1 Single-channel marketing

La strategia di marketing *single-channel* (o monocanale) prevede l'utilizzo esclusivo di un canale per raggiungere la clientela: la scelta di operare in un canale fisico, pertanto, esclude quello virtuale, e viceversa. L'esperienza complessiva di acquisto si svolge tramite un solo *touch point*, da cui ne consegue che le forme di impresa che operano secondo questa modalità possono essere ridotte a due tipi: *brick-and-mortar* e *pure-click*.

Brick-and-mortar (letteralmente “mattoni e malta”) è un termine che identifica aziende caratterizzate dall'utilizzo di uno *store* fisico in cui i clienti si recano per un primo impatto con il prodotto, per reperire informazioni sensoriali e di tipo tecnico attraverso l'aiuto della forza vendita, ed infine per l'eventuale perfezionamento dell'acquisto: tutto il ciclo si svolge all'interno del punto vendita, il quale deve essere opportunamente organizzato per consentire al cliente di individuare nei prodotti esposti la soluzione ai propri bisogni.

Sono imprese *pure-click*, invece, quelle che operano solamente *online* (Kotler et al., 2017): a partire dagli anni 2000 il commercio elettronico ha subito un incremento esponenziale, grazie all'avanzamento tecnologico e al progressivo formarsi della fiducia nei confronti del mondo virtuale. I vantaggi diretti del canale *online* sono legati alla riduzione dei costi del negozio fisico e alla possibilità di sopperire alle barriere geografiche nel tentativo di raggiungere la clientela; di contro, emergono necessità differenti rispetto al canale *brick-and-mortar*: l'interfaccia virtuale deve essere organizzata in modo da riuscire a comunicare con successo e con semplicità d'uso le informazioni sul prodotto, ed inoltre diventano centrali le questioni di consegna e di politica sul reso, vista l'indisponibilità di una struttura fisica per interagire facilmente con la clientela.

Dallo studio condotto da Coelho et al. (2003) emerge che una strategia *single-channel*, sia essa basata sulle vendite del negozio fisico o sull'*e-commerce*, presenta vantaggi in termini di:

- coordinazione degli sforzi di marketing;
- qualità ed affidabilità del servizio al cliente;
- *focus* delle attività manageriali nel coltivare le relazioni di canale e nella razionalizzazione dei costi.

I punti deboli di questa strategia risiedono prevalentemente nei limiti del fare affidamento ad un solo canale: innanzitutto, l'azienda rinuncia a parte dei potenziali clienti che non entrano in contatto con l'unico *touch point*, impedendo di conseguenza la crescita delle vendite; inoltre, avere una sola fonte di ricavi crea uno squilibrio finanziario potenzialmente pericoloso nel caso in cui un canale subisca un drastico calo di *appeal* tra i consumatori, o peggio una cannibalizzazione da parte di altri canali.

Ad oggi, la strategia monocolore rappresenta un modello in alcuni casi marginale ed obsoleto, in quanto l'adozione di più canali porta indubbi benefici: è per questo che risulta più corretto parlare di multicanalità e omnicanalità.

1.2.2 Multichannel marketing

Come affermato in precedenza, l'evoluzione delle pratiche di marketing ha progressivamente portato le imprese a cercare l'interazione con il cliente attraverso una pluralità di punti di contatto, grazie allo sfruttamento di nuove tecnologie (*internet, mobile devices, e-mail...*). La proliferazione delle modalità di interazione spinge le aziende a utilizzare più canali contemporaneamente, dando vita ad una strategia multicanale: è definito *multichannel customer management* il “*design, deployment, coordination and evaluation of channels to enhance customer value through effective customer acquisition, retention and development*” (Neslin et al., 2006).

L'elemento che differenzia il marketing *multichannel* da quello *single-channel* è l'utilizzo di più canali, con un *focus* particolare sul cliente: l'obiettivo, infatti, è quello di rendere più piacevole, accessibile e completa l'esperienza di acquisto, mettendo una pluralità di strumenti a servizio dei clienti in modo che questi possano scegliere l'alternativa più funzionale. In altre parole, il punto di vista sul canale non è più quello dell'impresa che sceglie come arrivare sul mercato, ma diventa quello del consumatore che decide come soddisfare i propri bisogni.

Analizzando la definizione data da Neslin (2006), emerge la mutualità dei benefici del *multichannel marketing*: si accresce il valore per il consumatore e l'impresa riesce ad acquisire e trattenere i clienti, sviluppando relazioni più solide. A sostegno di questa argomentazione, Neslin e Shankar (2009) riportano un'analisi, condotta su un milione di acquirenti, secondo cui il valore di un cliente *multichannel* supera in media quello di un cliente che si affida esclusivamente al canale *offline* o a quello *online*, rispettivamente di \$467 e di \$791.

I benefici per le imprese non si limitano alla maggiore redditività dei clienti *multi-channel*, ma vanno oltre e riguardano anche l'ambito di *customer relationship management* (CRM).

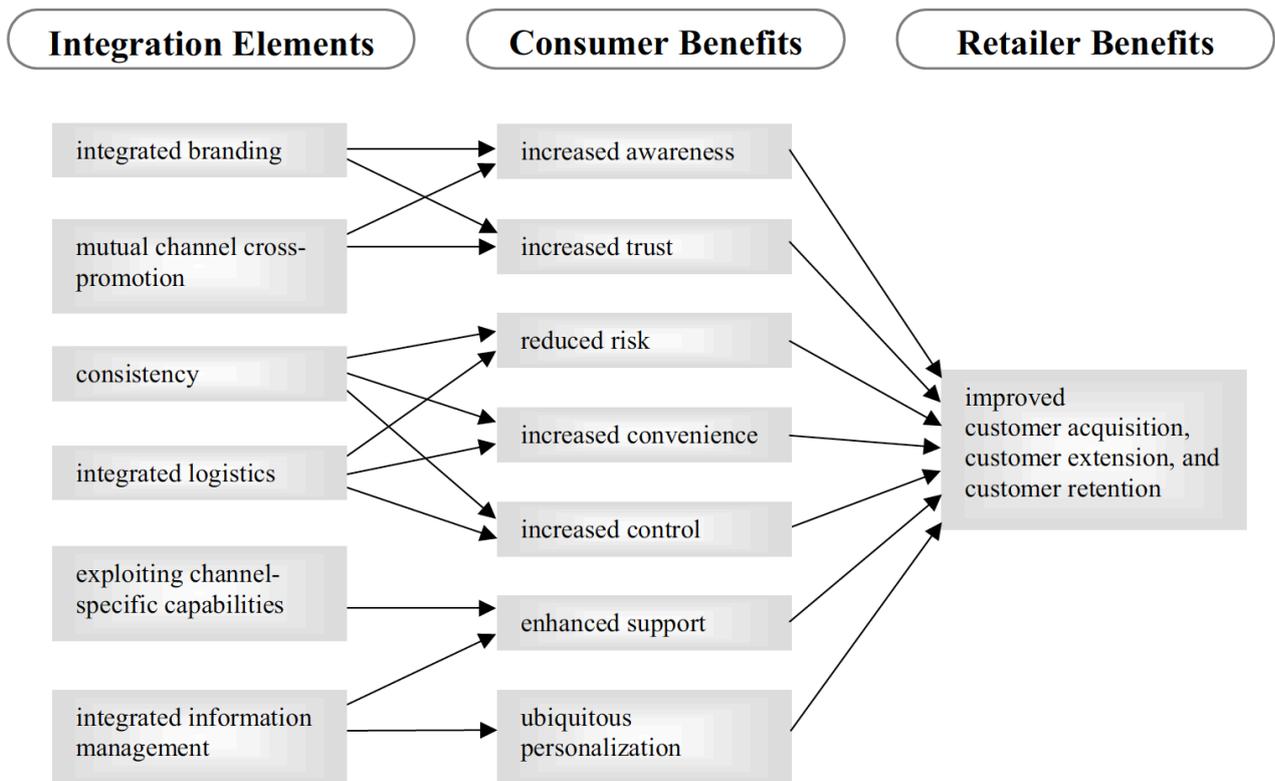


IMMAGINE 1.4 Fonte: Goersch (2002)

Goersch (2002) propone uno schema (IMMAGINE 1.4) che mette in evidenza le relazioni che intercorrono tra elementi di multicanalità adottati e benefici per il consumatore, che si riflettono in una migliore gestione del cliente in termini di acquisizione, ampliamento e mantenimento della relazione nel tempo.

In particolare, nella colonna “*consumer benefits*” sono rilevanti per il comportamento di acquisto:

- l’aumento della fiducia nei confronti del venditore, tema importantissimo a causa della crescente virtualizzazione dei rapporti sociali e anche delle transazioni economiche: la mole di dati personali che il cliente deve condividere apre il tema della *privacy* e dell’utilizzo etico delle informazioni. Conquistare la fiducia del consumatore, proponendo un’immagine dell’azienda chiara e coerente, influenza positivamente la propensione all’acquisto;
- l’aumento della convenienza, intesa come capacità di reperire un prodotto facilmente e riceverlo in breve tempo, con la facoltà di chiedere un rimborso o un reso e con un basso dispendio di energie e costi. Dal lato dell’impresa, garantire un tale livello di servizio è dispendioso in termini di complessità logistiche, ma porta anche grandi vantaggi in ottica CRM;
- la diffusa personalizzazione: avere a disposizione informazioni provenienti da più canali consente alle imprese di comprendere meglio ciascun singolo consumatore e di garantirgli un livello di offerta superiore dal punto di vista del prodotto ma anche dei servizi complementari; inoltre, mappare le preferenze dei clienti già acquisiti consente di indirizzare al meglio gli sforzi per raggiungere possibili nuovi acquirenti (*customer acquisition*).

Alla base dell'ottenimento di benefici, Goersch (2002) individua degli elementi di integrazione che le imprese devono fare propri; sulla stessa linea di pensiero è Neslin (2006), che individua cinque *key challenges* che vanno affrontate.

La prima sfida riguarda il grado di integrazione dei dati tra i diversi canali utilizzati, per poter determinare come avverrà l'interazione con il cliente in ogni fase del processo di acquisto: ad un livello di completa integrazione desiderato si contrappone, tuttavia, la difficoltà nel tracciare le scelte del consumatore soprattutto in fase di pre-acquisto e ricerca di informazioni.

La seconda questione è il comportamento del consumatore in un ambiente *multichannel*: innanzitutto, le aziende devono comprendere i fattori alla base della scelta del canale (attributi del canale, preferenze individuali, influenza sociale, fattori situazionali...), per poi interrogarsi sull'impatto della multicanalità su crescita delle vendite e *customer loyalty*: Neslin e Shankar (2009) hanno dimostrato l'impatto positivo del *multichannel* marketing sulle vendite, mentre il dibattito è più incerto per quanto riguarda la fedeltà del consumatore, visto il contrasto tra il positivo miglioramento del servizio e la negativa erosione del contatto umano nei canali virtuali.

La valutazione del canale rappresenta la terza sfida, ed è intesa come determinazione del contributo di ciascun canale esistente, o del contributo addizionale dell'introduzione di un nuovo canale; il tema, inoltre, si estende al rapporto sinergico che si instaura tra i canali, tenendo conto anche di possibili conflitti e cannibalizzazioni, cioè di calo delle prestazioni di un canale a vantaggio di un altro che ne assorbe clientela e profitti.

Il quarto elemento importante è l'allocazione delle risorse attraverso i diversi canali, ed in questo caso una scelta più oggettiva può essere fatta attraverso metodi quantitativi che prendano in esame parametri come l'efficienza, il numero di clienti, l'ammontare di denaro speso nelle transazioni, il grado di espansione previsto per ciascun canale (Neslin, 2006).

Infine, la coordinazione delle strategie dei canali rappresenta l'ultima e forse più importante sfida, in quanto evidenzia il principale punto debole di una strategia *multichannel*: secondo Stone et al. (2002), i costi di gestione dei canali possono incidere fino a circa il quaranta per cento dei costi totali d'impresa. Integrandolo e condividendo tecnologie e processi dei distinti canali si può ottenere un miglioramento della struttura dei costi e allo stesso tempo una più avanzata comprensione del consumatore, grazie alle numerose e diversificate informazioni che ciascun canale recepisce.

Le questioni principali, pertanto, diventano il lasciare i canali indipendenti o integrarli, quali canali far lavorare in sinergia e fino a che livello di integrazione. L'incapacità delle strategie *multichannel* di creare valore unificando l'esperienza di acquisto attraverso tutti i canali è dovuta prevalentemente alla scelta di organizzare la gestione dei canali secondo una struttura che può essere ben identificata attraverso una similitudine: Stone et al. (2002), in proposito, affermano che "*Channels tend to be managed and maintained in silos with multiple infrastructures, management teams, technology and, possibly, different marketing strategies*".

La similitudine in questione è quella con i silos, ovvero i grandi recipienti cilindrici utilizzati per lo stoccaggio di materie prime: i silos sono affiancati, ma il materiale all'interno di ognuno non entra mai in contatto con il contenuto degli altri; allo stesso modo, ciascun canale di marketing multicanale recepisce informazioni, sfrutta tecnologie e adotta strategie in modo indipendente dagli altri. A livello complessivo d'impresa, questo può condurre facilmente a squilibri tra un canale e l'altro ma soprattutto potenziali conflitti: può accadere di frequente che le informazioni reperibili *online* e *offline* differiscano, così come i prezzi praticati.

Per creare un valore aggiunto per il consumatore, è necessario garantire un'esperienza coerente attraverso tutti i canali, consentendo di passare da uno all'altro indifferentemente: questo obiettivo è perseguito da una strategia di marketing *omnichannel*.

1.2.3 Omnichannel marketing

Assumendo una prospettiva *omnichannel*, viene meno il limite della gestione dei canali per silos: Verhoef et al. (2015) definiscono l'*omnichannel management* come la gestione sinergica dei canali e punti di contatto disponibili, in un modo tale che l'esperienza per il consumatore e la *performance* attraverso i canali siano ottimizzate.

Un'ulteriore spunto viene offerto da Sopadjieva et al. (2017), i quali insistono sul fatto che una strategia omnicanale offra al cliente "*a seamless shopping experience*", ovvero un'esperienza coerente ed ininterrotta attraverso tutti i canali: secondo gli autori, questo tipo di relazione con il consumatore è fonte di differenziazione e di potenziale vantaggio competitivo.

Rispetto alla strategia multicanale, pertanto, l'*omnichannel* rappresenta un'evoluzione sotto diversi aspetti, e riesce a soddisfare meglio un consumatore sempre più esigente: le differenze individuali che naturalmente si riscontrano tra la clientela fanno sì che ciascuno apprezzi e valuti maggiormente diversi aspetti della *customer experience*, e proprio per questo le imprese devono garantire massima integrazione di tutti gli elementi che compongono il processo di acquisto; Rigby (2011), in proposito, parla di "*perfect integration of the digital and the physical*".

Il *physical*, inteso come l'insieme delle modalità di interazione fisiche che tipicamente avvengono all'interno del negozio, porta con sé i seguenti vantaggi:

- assortimento che consente un accesso immediato al prodotto;
- processo di acquisto visto come un evento ed un'esperienza;
- esperienza sensoriale gratificante e possibilità di testare il prodotto;
- aiuto ed assistenza da parte di personale di vendita esperto.

A fianco del *physical*, il mondo *digital* si compone di tutte le novità disponibili grazie ai progressi della tecnologia in ambito elettronico ed informatico, ed arricchisce notevolmente l'esperienza di acquisto grazie alle seguenti proprietà:

- ricca ed immediata disponibilità di informazioni;
- convenienza in termini di tempo risparmiato e possibilità di accesso istantanea;
- trasparenza di prezzo, possibilità di effettuare comparazioni, offerte promozionali;
- condivisione dell'esperienza a livello sociale, mediante consigli, recensioni e comunicazione con altri clienti.

Nell'analisi di Rigby (2011), il concetto che risulta determinante per differenziare l'*omnichannel* dal *multichannel* è l'integrazione di tutti i punti di contatto: è proprio perseguendo la completa interconnessione di ogni momento caratterizzante l'esperienza d'acquisto che si riesce a superare il concetto di silos, guardando a tutti i canali come parti di un insieme coordinato.

	Multichannel strategy	Omnichannel strategy
Concept	Division between the channels	Integration of all widespread channels
Degree of integration	Partial	Total
Channel scope	Retail channels: store, website, and mobile channel	Retail channels: store, website, mobile channel, social media, customer touchpoints
Customer relationship focus: brand vs. channel	Customer-retail channel focus	Customer-retail channel-brand focus
Objectives	Channel objectives (sales per channel, experience per channel)	All channels work together to offer a holistic customer experience
Channel management	Per channel Management of channels and customer touchpoints geared toward optimizing the experience with each one Perceived interaction with the channel	Cross-channel Synergetic management of the channels and customer touchpoints geared toward optimizing the holistic experience Perceived interaction with the brand
Customers	No possibility of triggering interaction Use channels in parallel	Can trigger full interaction Use channels simultaneously
Retailers	No possibility of controlling integration of all channels	Control full integration of all channels
Sales people	Do not adapt selling behavior	Adapt selling behavior using different arguments depending on each customer's needs and knowledge of the product

IMMAGINE 1.5 Fonte: *Juaneda-Ayensa et al. (2016)*

La tabella in alto (**IMMAGINE 1.5**), elaborata da Juaneda-Ayensa et al. (2016) mette a confronto la strategia *multichannel* con quella *omnichannel*. Gli elementi principali, a partire dal precedentemente discusso grado di integrazione attraverso tutti i canali, riguardano:

- gli obiettivi della strategia, i quali sono distinti (vendite per canale, esperienza nel canale) nel *multichannel* marketing, mentre si uniscono nell'*omnichannel* al fine di concentrare gli sforzi per creare un'esperienza di acquisto olistica;
- la gestione del canale, finalizzata all'ottimizzazione del singolo *touch point* nel primo caso, sinergica nel secondo caso;
- la percezione del grado di interazione, che nel caso di *multichannel* avviene a livello di canale, mentre in una strategia *omnichannel* ogni tipo di contatto avviene a livello d'impresa con il *brand*, che conferisce un'identità unica e condivisa in ogni *touch point*.

Inoltre, è interessante il punto di vista di Pophal (2015), che mette in evidenza la differenza tra *multichannel* e *omnichannel* parlando, rispettivamente, di approccio tattico e strategico: mentre nel primo caso il *focus* è direttamente sui canali, visti come strumenti attraverso i quali l'impresa può raggiungere la clientela (approccio *inside-out*), nel secondo caso è determinante assumere la prospettiva del cliente per creare una relazione profittevole e duratura nel lungo termine (approccio *outside-in*).

La diretta conseguenza del progressivo passaggio all'*omnichannel* marketing è la scomparsa della distinzione tra fisico e virtuale: nel passato, i *retailer* fisici puntavano sul vantaggio offerto dalla possibilità di sperimentare il prodotto attraverso il contatto sensoriale ed il rapporto con la forza di vendita; dall'altro lato, i venditori che operavano *online* tentavano di catturare la clientela con un'ampia selezione di prodotti e prezzi convenienti. Al giorno d'oggi stiamo assistendo ad una trasformazione dell'industria verso un modello volto ad aiutare il consumatore, piuttosto che concentrarsi sulle transazioni (Brynjolfsson et al., 2013).

Il *driver* fondamentale del cambiamento è, come avvenuto per la progressiva introduzione dei canali *online*, la tecnologia: in particolare, secondo Brynjolfsson et al. (2013), le tecnologie *mobile* possono aiutare tutte le imprese ad espandere il proprio mercato ed attirare nuovi consumatori.

I telefoni cellulari (oggi comunemente definiti *smartphones*), infatti, presentano delle caratteristiche uniche rispetto a tutti gli altri strumenti che possono essere utilizzati per realizzare interazioni: in primo luogo, la loro dimensione ridotta fa sì che ciascuno abbia lo *smartphone* sempre con sé; in secondo luogo, la disponibilità della connessione ad *Internet* 24 ore su 24, sette giorni su sette, apre per le imprese un ventaglio di possibilità di dialogo sfruttando il canale *online*.

La combinazione dei due elementi caratterizzanti i dispositivi *mobile* ha portato al progressivo utilizzo di questi ultimi come "*firm-initiated touch points*" (Lemon e Verhoef, 2016), ovvero punti di contatto attraverso cui le imprese, di propria iniziativa, offrono servizi promozionali personalizzati in base alla cronologia delle ricerche dell'utente o in base alla localizzazione geografica; i servizi di localizzazione, in particolare, possono risultare particolarmente utili nell'ambito dell'esperienza *in store*, in quanto l'azienda può offrire promozioni o fornire informazioni aggiuntive al cliente localizzato in prossimità del negozio, o addirittura al cliente che si trova nello *store* di un concorrente di mercato (Brynjolfsson et al., 2013).

Quelle precedentemente esposte sono solo alcune delle molteplici possibilità offerte dal mondo *mobile*, che sta crescendo in importanza e in volume di affari secondo diverse fonti: da uno studio di Accenture emerge che il 34% dei consumatori utilizza lo *smartphone* per reperire informazioni nel negozio fisico, mentre Deloitte stima intorno ai 31 miliardi di dollari i ricavi provenienti da transazioni *mobile* nel 2016 (Melero et al., 2016).

Un'ulteriore importante considerazione è che l'utilizzo crescente dei dispositivi mobili sta facilitando la diffusione di nuovi comportamenti d'acquisto tra i consumatori, con importanti implicazioni nella conduzione della *customer experience*: è il caso dei cosiddetti *showrooming* e *webrooming*.

Lo *showrooming* consiste nella pratica di reperire informazioni sul prodotto attraverso il canale fisico, e completare l'acquisto *online*, ad esempio attraverso *smartphone* (Lemon e Verhoef, 2016; Melero et al., 2016). Contrariamente a quanto si possa pensare, lo *showrooming* e il costante aumento delle vendite *online* non segnano il declino del canale fisico; al contrario, il ruolo dello spazio fisico resta centrale e viene rivisto ed adattato in funzione della strategia *omnichannel*.

Lo *showroom*, appunto, viene concepito come uno spazio all'interno del negozio in cui il cliente possa testare caratteristiche e sensazioni del prodotto, reperire informazioni con l'aiuto dello *staff* di vendita, circondato da un ambiente confortevole ed invitante (PwC, 2017). Lo *showroom* attrae il cliente al negozio fisico perché lo aiuta a ridurre l'incertezza sul valore del prodotto (Gao e Su, 2017) e successivamente il canale *online* viene utilizzato per la transazione ad un prezzo generalmente inferiore. I vantaggi per l'impresa sono la possibilità di ingaggiare il cliente in una relazione più forte grazie ad un servizio di qualità superiore, e i minori costi legati allo *store* fisico (tipicamente, costi di magazzino) in quanto è sufficiente mantenere un livello di inventario più basso per adempiere alla funzione informativa (Gao e Su, 2017).

Preference to buy online versus in-store

Online		In-store
60%	Books, music, movies & video games	28%
39%	Toys	37%
43%	Consumer electronics & computers	51%
36%	Sports equipment/outdoor	44%
37%	Health & beauty (cosmetics)	47%
40%	Clothing & footwear	51%
32%	Jewelry/watches	49%
33%	Household appliances	56%
30%	DIY/home improvements	52%
30%	Furniture & homeware	59%
23%	Grocery	70%

IMMAGINE 1.6 Fonte: Pwc (2017)

Tuttavia, le preferenze di acquisto del consumatore variano individualmente e soprattutto in base alla categoria di prodotto: l'**IMMAGINE 1.6**, elaborata da PwC, mostra la tendenza a preferire l'acquisto in negozio in particolare per le categorie che comprendono prodotti differenziati e il cui processo d'acquisto richiede un contatto diretto con lo *staff* di vendita per ottenere consigli ed informazioni. Secondo la ricerca, i prodotti adatti all'esposizione in *showroom* sono "*Furniture & homeware*" e "*Jewelry/watches*", rispettivamente mobili e prodotti di gioielleria e orologi.

Il *webrooming*, definito anche come *virtual showrooming* da Gao e Su (2017), rappresenta invece un comportamento di acquisto inverso rispetto allo *showrooming* precedentemente descritto: in questo caso, i consumatori ricercano informazioni *online* per poi acquistare al negozio fisico (Verhoef et al., 2015). Le motivazioni alla base del *webrooming* sono molteplici, e riguardano prevalentemente i vantaggi legati all'effettuare una transazione in uno *store* fisico, tra cui il non dover attendere la spedizione del prodotto (spesso a pagamento), la componente esperienziale del toccare con mano il prodotto prima di prendere la decisione di acquistare, la possibilità di ottenere sconti al momento dell'acquisto e la facilità nell'effettuare un reso in caso di problemi.

Per quanto riguarda la fase precedente all'acquisto, cioè quella di ricerca di informazioni, è conveniente utilizzare il *web* per effettuare comparazioni tra numerose alternative e per farsi un'idea del prodotto prima di recarsi eventualmente in negozio per l'acquisto: la funzione prevalente del *webrooming*, pertanto, è la riduzione dell'incertezza sul valore del prodotto (Gao e Su, 2017).

In ottica *omnichannel*, centrata sui bisogni del cliente, le aziende offrono i migliori strumenti possibili per tentare di imitare la presenza fisica e simulare l'esperienza che si potrebbe avere attraverso il contatto fisico: sebbene eliminare completamente l'incertezza sia impossibile, Bell et al., (2014) hanno riscontrato che i siti *Internet* che meglio forniscono informazioni riescono a ridurre il tipico problema del commercio *online*, cioè i resi, che secondo Banjo (2013) rappresentano un terzo sul totale delle vendite. Tuttavia, Gao e Su (2017) fanno notare che gli *showroom* virtuali potrebbero rendere il commercio *online* così comodo ed allettante da assistere ad una migrazione di clienti dal canale *offline* a quello *online*, aumentando il numero complessivo dei resi nonostante il tasso di reso diminuisca.

Un'ulteriore vantaggio del *webrooming* riguarda l'accesso ad informazioni circa la disponibilità del prodotto in *stock*: sapere che la merce è disponibile attrae il cliente al negozio, in quanto è eliminato il rischio di un viaggio a vuoto. Tuttavia, se le scorte sono esaurite, il cliente rinuncerà all'acquisto, riducendo l'utilità del negozio fisico.

Per le motivazioni precedentemente analizzate *showroom*, *webroom* e informazioni sulla disponibilità sono soggetti a sovrapposizione e non sono strumenti perfettamente complementari. In proposito, Gao e Su (2017) suggeriscono due scelte alternative:

- per prodotti con alti tassi di reso *online*, lo *showroom* fisico è la scelta da adottare per i rivenditori;

- quando il tasso di reso è contenuto e più gestibile, può risultare utile implementare uno *showroom* virtuale per favorire il *webrooming*, e contemporaneamente fornire informazioni sulla disponibilità del prodotto per mantenere l'attrattività del canale fisico.

Le nuove modalità con cui i clienti si avvicinano al loro processo di acquisto, e la crescente necessità di potersi spostare attraverso più *touch points* per sfruttare i vantaggi forniti da ciascuno di essi, rendono l'omnicanalità una caratteristica nuova ed imprescindibile per le imprese che vogliono riuscire nell'intento di servire al meglio i bisogni del consumatore.

CAPITOLO 2

L'IMPATTO DELL'OMNICHANNEL MARKETING PER LE AZIENDE

Nel precedente capitolo è stata inquadrata l'evoluzione delle strategie di utilizzo dei canali da parte delle aziende, seguendo un percorso che sta progressivamente portando ad un tipo di interazione omnicanale; il nuovo modo di fare marketing richiede di adattarsi al cambiamento, e ciò rappresenta una sfida complessa ed articolata sotto diversi aspetti. Tra questi, la trattazione si concentra sull'utilizzo delle tecnologie, sulle implicazioni per la forza di vendita e sulla misurazione del contributo alla *performance* apportato dall'*omnichannel*.

2.1 L'impatto tecnologico

L'avanzamento esponenziale del progresso tecnologico registrato negli ultimi tre decenni ha segnato il passaggio ad un mondo digitale in cui pressoché chiunque è circondato da elementi di realtà virtuale: tale radicale cambiamento è spesso identificato con il nome di *digital transformation*. Le aziende, in quanto *players* in mercati pervasi dalla tecnologia, hanno risposto dapprima aprendosi al commercio *online*, o *e-commerce*, per poi affinare le proprie competenze digitali utilizzando anche altre innovazioni come potenziali *touch points*; il passo successivo, che molti stanno iniziando ad intraprendere, è l'integrazione dei punti di contatto digitali attraverso tutta la *customer experience*, al fine di creare un valore aggiunto per il consumatore.

2.1.1 Tecnologia in-store

Con l'evoluzione verso una mentalità *omnichannel*, lo *store* fisico è passato dall'essere uno tra diversi canali potenzialmente in competizione tra loro, come accade nelle strategie *multichannel*, a centro di grande importanza strategica per integrare le interazioni *online* con quelle *offline*: Savastano, Barnabei e Ricotta (2016) sostengono che il ruolo dello *store* è cambiato radicalmente e che esso è ancora in fase di evoluzione. Inoltre, secondo una ricerca di EY (2015), nonostante le vendite in negozio fisico siano previste in calo (dal 93% del 2014 all'81% del 2019), lo *store* manterrà un ruolo centrale dal punto di vista logistico anche per operazioni come la consegna di prodotti venduti *online*.

Oltre all'importanza logistica, Bettucci et al. (2015) evidenziano un altro ruolo che deriva dalla peculiarità dello *store* di rendere il percorso di acquisto una vera e propria esperienza: a tal proposito parlano di "*centro esperienziale*". Il vantaggio derivante dal coinvolgimento sensoriale del cliente è il punto di partenza per lo sviluppo di tutto ciò che riguarda l'atmosfera che fa da contorno all'acquisto nel punto vendita (decorazioni, musica, profumi); anche la tecnologia, se correttamente integrata, può contribuire alla capacità dell'ambiente di migliorare l'esperienza del cliente e soddisfarne le aspettative (Savastano et al., 2016).

In particolare, le seguenti tecnologie sono più frequentemente implementate e, pertanto, degne di nota:

- Chioschi interattivi. Questi strumenti possono essere considerati come degli *shop-assistant* virtuali, in grado di fornire informazioni di vario genere sul prodotto, effettuare comparazioni e completare eventualmente un ordine di acquisto. Per quanto riguarda la funzione informativa, essi sono in grado di fornire al cliente la cosiddetta *stock visibility* (Bettucci et al., 2015), cioè la possibilità di verificare la disponibilità del prodotto in negozio o in un altro *store* nelle vicinanze. La completa visibilità sul magazzino rappresenta una sfida per le imprese perché richiede il costante aggiornamento del sistema, tuttavia è sempre più una caratteristica necessaria: il cliente che si imbatte in un esaurimento delle scorte non sostituirà il prodotto desiderato con un altro disponibile, o addirittura si rivolgerà alla concorrenza. Corsten e Gruen (2004) stimano che l'abbandono dell'acquisto a causa di uno *stock-out* implica per un *retailer* una perdita del 4% sulle vendite annue.
- Connessione *Wi-fi* gratuita. Oltre a dare la possibilità di navigare su siti *Internet* per informarsi tramite schede tecniche, recensioni e *forum*, il *network wi-fi* consente all'impresa di comunicare con il cliente guidandolo attraverso l'acquisto e proponendogli offerte personalizzate, *coupon* e programmi di *loyalty* (Savastano et al., 2016; El Azhari e Bennett, 2015).
- Tecnologie *Beacon*. Sfruttando la connessione *wi-fi* sopra menzionata e il *bluetooth*, questi sistemi di prossimità consentono di interagire con il cliente attraverso messaggi personalizzati, che vengono inviati allo *smartphone* quando si trova vicino ad un *beacon* (letteralmente, "faro"). Bettucci et al. (2015) sostengono che i *beacon* arricchiscano l'esperienza dialogando con il consumatore, ad esempio, con messaggi di benvenuto, e favoriscano l'acquisto d'impulso attraverso promozioni speciali. Inoltre, El Azhari e Bennett (2015) evidenziano come la comunicazione avvenga anche dal cliente al *retailer*, il quale è in grado di raccogliere informazioni per migliorare il servizio.
- Camerini virtuali o *smart mirrors* (El Azhari e Bennett, 2015). Attraverso la realtà aumentata o sistemi *RFID (Radio Frequency Identification)* viene realizzata una scansione del corpo del cliente, il quale può provare rapidamente diverse combinazioni di capi d'abbigliamento e, come suggeriscono Bettucci et al. (2015), condividere sui *social media* l'immagine realizzata.
- Dispositivi *tablet*. Attraverso *iPad* gli impiegati possono assistere i clienti in ogni punto del negozio; in alcuni casi il *tablet* è affidato direttamente al cliente, che può navigare alla ricerca di informazioni sentendosi completamente a suo agio, in quanto gli viene data la possibilità di utilizzare un *device* ormai comunemente presente nella maggior parte delle abitazioni.

Uno studio di El Azhari e Bennett (2015) evidenzia proprio che i *tablet*, insieme ai chioschi interattivi, sono le tecnologie più utilizzate *in store*. Savastano et al. (2016), invece, valutano l'impatto della tecnologia nel punto vendita in base alla frequenza di utilizzo e l'intenzione ad acquistare mostrata dal cliente: dalla loro ricerca su 80 *retailer* emerge che la maggior parte dei clienti (circa il 90%) mostra interesse per le tecnologie adottate e tende ad acquistare il prodotto dopo l'interazione con esse. Inoltre, il 28% degli intervistati registra un aumento nelle visite allo *store*.

Un'ulteriore conseguenza dell'utilizzo della tecnologia *in store* è l'acquisizione indiretta di una grande quantità di dati sul cliente, che devono essere interpretati e successivamente utilizzati per affrontare al meglio le fasi successive dell'esperienza di acquisto. Tuttavia, l'acquisizione in modo sistematico ed unitario dei cosiddetti *big data* e la loro successiva traduzione in comportamenti da attivare rappresenta una sfida complessa e ancora in salita per la maggior parte delle imprese: PwC (2017) riporta che, tra i *retailer* intervistati, più di un terzo di essi incontra difficoltà nell'ottenere una "*single view of the customer*", cioè una visione unitaria del cliente e integrata attraverso tutti i canali. Inoltre, dall'analisi emerge anche che il 31% dei *retailer* ritiene di dover migliorare in questo ambito, mentre un 13% ha in programma l'attuazione dell'iniziativa nel futuro prossimo.

Dalla ricerca di PwC risulta in modo inequivocabile che, dal punto di vista tecnologico, molte imprese stentano nel tentare di fornire un'esperienza *omnichannel*: le principali ragioni sono due.

La prima è la complessità insita nelle infrastrutture tecnologiche: prima ancora di essere implementata, una tecnologia va innanzitutto acquisita, compresa e sviluppata. Il sistema IT deve essere migliorato in quanto deve integrare informazioni e funzionalità attraverso tutti i canali; anche il personale di vendita gioca un ruolo fondamentale, in quanto ha il compito di acquisire le competenze tecniche che saranno poi utilizzate per favorire l'accettazione tecnologica da parte dei consumatori.

La seconda ragione è la necessità di cambiare pratiche a livello organizzativo: Hansen e Sia (2015), studiando il caso dell'azienda di *sportswear* Hummel, hanno evidenziato che i cambiamenti maggiori hanno avuto luogo a livello di processi *cross-funzionali*, come il sistema dei pagamenti e la logistica in uscita per quanto riguarda le consegne.

2.1.2 Nuovi comportamenti d'acquisto

In una strategia *omnichannel* il cliente rappresenta il fulcro di tutta l'esperienza d'acquisto, e nelle sue mani si concentra il potere di decidere se, quando, dove e come acquistare, grazie alle molteplici alternative che gli sono offerte. A differenza del marketing *multichannel*, il cui punto debole è la mancanza di integrazione dei canali secondo una logica a silos, con l'omnicanalità si assiste alla nascita di comportamenti d'acquisto definiti da Bell et al. (2014) "*hybrid experiences*", grazie all'assenza di frizioni tra i *touch points*.

La tecnologia ha un ruolo fondamentale nel consentire tali comportamenti, in quanto rappresenta la base su cui avvengono le interazioni tra impresa e cliente in modo coerente e senza interruzioni tra un canale e l'altro. Bell et al. (2014) sostengono che la sfida per i *retailers* riguarda il fornire le migliori informazioni sul prodotto senza incorrere in un calo nella qualità della realizzazione dell'acquisto (ovvero, la consegna del prodotto).

Le diverse modalità di ottenimento del prodotto hanno peculiarità che guidano il consumatore nella scelta di uno o dell'altro canale: da un lato, acquistare *offline* non comporta costi di spedizione o tempi di attesa per la consegna, ma presenta lo svantaggio dei costi di viaggio da e verso lo *store*; dall'altro lato,

l'acquisto *online* con consegna a domicilio consente di accedere a prodotti non disponibili in negozio, ma ha lo svantaggio del tempo di attesa che ritarda la gratificazione per l'acquisto e a volte comporta costi di spedizione.

Le cosiddette *hybrid experiences* (cioè esperienze ibride) si inseriscono in questo contesto, supportate dall'integrazione del mondo fisico e digitale operata dalla tecnologia: negli ultimi anni sta acquistando popolarità la modalità di acquisto BOPS, acronimo di *Buy Online, Pick-up in Store* (Bell et al., 2014). Questo processo, che consiste nell'eseguire la transazione *online* e ritirare il prodotto presso un punto di vendita fisico, integra perfettamente l'esperienza attraverso più canali: fornire un'esperienza *omnichannel*, in questo caso, non rappresenta solamente un'alternativa tra tante, ma contribuisce a creare valore aggiunto per il cliente.

Secondo Bell et al. (2014), l'opzione BOPS dà al cliente il meglio di ciascun canale: innanzitutto vengono fornite informazioni complete e accurate circa prezzi, caratteristiche e disponibilità del prodotto ancora prima di eseguire l'ordine; successivamente, il ritiro del prodotto *in store* evita i tempi di attesa per la consegna e permette una immediata gratificazione al cliente.

Per quanto riguarda il ritorno economico, diversi studi sembrano convergere verso l'idea che il *Buy Online, Pick-up in Store* funzioni: UPS (2015) ha calcolato che, tra i clienti che sfruttano l'opzione di acquisto BOPS, il 45% compie un ulteriore acquisto quando si reca al punto vendita per ritirare il prodotto. Dello stesso parere è Halzack (2015), secondo cui il BOPS fa registrare un aumento sulla somma di denaro spesa *in store* pari al 20% - 25% rispetto a quella preventivata: ad esempio, un cliente che acquista merce per \$100 arriva a spendere fino a \$125 quando si reca al negozio fisico.

Un'ulteriore conferma della crescita di questo *trend* arriva da Ernst & Young (2015): l'**IMMAGINE 2.1** mostra che nei prossimi cinque anni le vendite dirette *in store* subiranno una diminuzione del 9%, ed anche le consegne a domicilio scenderanno del 7%; di contro, la modalità ibrida BOPS, definita anche "*click and collect*", registrerà un aumento pari al 3%.

Predicted shift in fulfillment channel importance

1. Store sales



-9%

2. Click and collect (store)



3%

3. Home delivery



-7%

IMMAGINE 2.1 Fonte: EY (2015)

Gao e Su (2016) individuano i motivi dell'attrattività dell'opzione BOPS in due principali effetti: il primo è l'effetto informazione, che sorge dalla possibilità di fornire *online* un'informazione completa, accurata ed in tempo reale sulla disponibilità dei prodotti; il secondo è l'effetto convenienza derivante dal nuovo e più comodo modo di fare *shopping*.

Tuttavia, il monito di Gao e Su (2016) è di essere selettivi nello scegliere i prodotti idonei al ritiro *in store*: i *retailers*, infatti, possono trarre beneficio da questa strategia attirando i clienti in negozio attraverso prodotti che non registrano alti valori in termini di vendite. Offrire l'opzione BOPS su prodotti *best sellers* può invece causare un effetto contrario e negativo, a causa della disponibilità di informazioni *real-time* sulle scorte di magazzino: se il prodotto desiderato è esaurito il cliente evita di recarsi in negozio, con conseguente calo del traffico e perdita della possibilità di vendite incrociate.

2.1.3 Sfide principali in ambito tecnologico

In ambito *retail*, il progresso tecnologico guida il cambiamento ed offre nuove opportunità per le imprese nel modo di gestire l'esperienza con il cliente: le nuove modalità di interazione, l'accesso a grandi quantità di dati, le combinazioni d'acquisto innovative che uniscono i benefici del mondo *physical* e di quello *digital*, rappresentano una potenziale fonte di vantaggio. Tuttavia, il cambiamento rappresenta anche una sfida complessa e solleva questioni intorno alla necessità di rimuovere definitivamente le barriere tra i canali, la mancanza di una visione unificata del cliente, la gestione dello *stock* e l'incertezza sugli sviluppi futuri della tecnologia (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014).

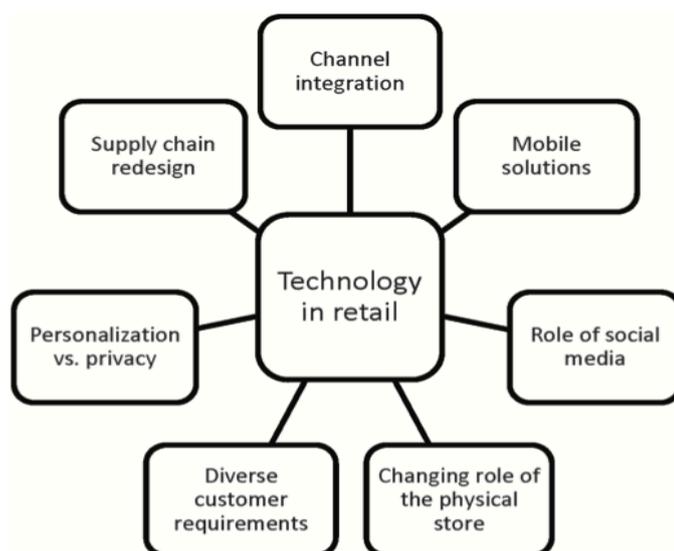


IMMAGINE 2.2 Fonte: Piotrowicz e Cuthbertson (2014)

La prospettiva del cliente, in quanto utilizzatore della tecnologia, è fondamentale e l'obiettivo è quello di far sì che l'introduzione di un'innovazione aiuti a risolvere un problema esistente senza crearne di nuovi. L'implementazione fine a se stessa rischia di essere addirittura dannosa e potenzialmente non accettata se eccessivamente complessa; il fine ultimo è assicurare fruibilità e fluidità d'uso, testando le tecnologie per rimuovere i problemi e gli intoppi che potrebbero allontanare il consumatore.

Piotrowicz e Cuthbertson (2014) analizzano l'impatto della tecnologia nel *retail* e individuano sette temi fondamentali (**IMMAGINE 2.2**).

L'integrazione tra i canali rappresenta la prima sfida per i *retailer*: il consumatore omnicanale si aspetta un'esperienza coerente ed uniforme, indipendentemente dal canale utilizzato. Fornire un servizio di questo tipo richiede il superamento della mentalità a silos, che conduce ad una gestione separata dei canali *online* e *offline*: in questo senso, l'integrazione consiste nell'allineamento delle strategie di prezzo, prodotto, promozione dell'immagine del *brand* e gestione dell'esperienza complessiva attraverso tutti i punti di contatto. Un risvolto negativo della separazione tra i canali è, in casi estremi, la competizione tra canali stessi invece che la cooperazione necessaria ad unificare l'esperienza di acquisto.

I dispositivi *mobile* sono un elemento fondamentale nell'esperienza *in store*, in quanto la loro compattezza e praticità d'uso contribuiscono a sfumare le barriere tra fisico e digitale. Inoltre, il crescente utilizzo del *mobile* rende questi strumenti un canale imprescindibile: dati UPS (2015) mostrano che il 29% dei possessori di *smartphone* utilizza almeno una volta a settimana applicazioni *mobile* dei *retailer*, mentre il 23% utilizza il telefono nel punto vendita per ricercare informazioni e comparare prezzi. Le imprese, per sfruttare il *trend* emergente, devono puntare sull'ottimizzazione del proprio sito *web* anche in forma *mobile* e sullo sviluppo di *app* in grado di interagire con il cliente attraverso notifiche, perseguendo l'obiettivo di rendere più intuitiva e piacevole l'esperienza.

Il ruolo dei *social media* è direttamente connesso all'utilizzo del *mobile*: il cliente sempre connesso, anche quando acquista nel negozio, interagisce con la propria rete di contatti attraverso scambi di opinioni, condivisione in tempo reale di foto, impressioni, video, ma anche commenti sulla positività dell'esperienza. Un'implicazione diretta è la possibilità di conseguenze negative sulla percezione del *brand*, in quanto le imprese non hanno controllo sui contenuti pubblicati; tuttavia, la presenza sui *social* rappresenta anche l'opportunità di presidiare un ulteriore canale, utilizzando il cliente stesso come *brand advocate* (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014) o coinvolgendolo in un processo di co-creazione del prodotto.

Lo *store* fisico, come già detto, assume il ruolo (diverso e non meno importante rispetto al passato) di centro focale che integra tutti gli altri canali: l'introduzione della tecnologia in questo ambito è funzionale alla possibilità di fornire un'esperienza sensoriale completa e alla nascita di emergenti modalità d'acquisto (come il *click and collect* o il reso in negozio di acquisti *online*). La sfida principale riguarda la riorganizzazione degli

spazi: dal *focus* su visibilità del prodotto e percorso nel negozio ci si sposta verso una logica di ottimizzazione dell'interazione con le tecnologie, per arricchire l'esperienza e l'offerta attraverso l'accesso virtuale ai prodotti.

Un altro tema emergente riguarda le diverse necessità dei clienti: il fatto che ciascun consumatore sia differente è un'affermazione ovvia, ma assume importanza centrale nel decidere il livello di interazione con la tecnologia. Soprattutto tra generazioni lontane nel tempo, infatti, si riscontrano differenze nel grado di accettazione delle innovazioni, nell'intensità di utilizzo e nel beneficio percepito. I cosiddetti *digital natives*, ad esempio, si mostrano generalmente entusiasti verso la tecnologia in quanto gli sviluppi in questo ambito li hanno accompagnati fin dall'infanzia; al contrario, le persone più anziane preferiscono interazioni più tradizionali con il personale di vendita. La soluzione consiste nel combinare i vari elementi di offerta *in store*: presenza fisica del prodotto, strumenti tecnologici, interazione con il personale di vendita. La peculiarità di una strategia *omnichannel* sta proprio nel garantire un'esperienza coerente attraverso qualsiasi punto di contatto il cliente scelga di utilizzare.

L'interconnessione tra canali e la grande disponibilità di dati sul singolo cliente sollevano il tema della *privacy*: se da un lato le informazioni consentono di personalizzare i contenuti offerti in base alle preferenze individuali, dall'altro lato un *targeting* troppo mirato potrebbe essere percepito come un'invasione della sfera personale. Nonostante la questione abbia diverse implicazioni dal punto di vista demografico (i più giovani sono abituati a vedere la condivisione delle proprie informazioni sul *web* come estensione della propria vita), in modo crescente il consumatore vuole sapere chi sa che cosa sul suo conto (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014): la soluzione viene in parte dalla normativa sulla *privacy* (d.lgs. 196/2003), che disciplina in modo trasparente il trattamento dei dati personali imponendo una corretta informativa al cliente.

Infine, la riprogettazione della *supply chain* si ricollega al tema dell'integrazione tra i canali: le nuove modalità ibride d'acquisto come il *click and collect* (o BOPS) e lo *showrooming* implicano la fusione del mondo fisico e digitale. La *supply chain* deve adattarsi alle nuove esigenze soprattutto dal punto di vista logistico, per quanto riguarda il sistema di approvvigionamento, distribuzione e consegna e la gestione unificata del magazzino per avere una visione unificata e sempre aggiornata sulla disponibilità dei prodotti.

2.2 L'impatto per la forza di vendita

Il personale di vendita riveste tradizionalmente un ruolo fondamentale all'interno dell'esperienza di acquisto: attraverso la raccolta e comunicazione di informazioni, il dialogo e l'assistenza, l'impiegato addetto alla vendita guida il cliente nelle sue scelte di acquisto. In un contesto *omnichannel*, la perfetta integrazione tra i canali (anche dal punto di vista della coerenza delle informazioni) implica che il personale di vendita:

- debba possedere conoscenze e competenze sempre aggiornate ed approfondite, per essere in linea con la qualità del servizio offerto;
- debba acquisire la consapevolezza che il proprio lavoro può non condurre alla conversione immediata in una transazione, in ragione delle nuove modalità di acquisto che sfruttano l'assenza di confini tra fisico e digitale (lo *showrooming*, ad esempio);
- diventi un vero e proprio *touch point*, che opera in modo integrato e sinergico con altri canali; come già detto, infatti, il cliente potrebbe ricercare informazioni dettagliate chiedendo ad un addetto alla vendita, per poi comprare sul sito web.

Così come per il ruolo dello *store* fisico, il personale non perde la propria funzionalità e non è destinato a scomparire; tuttavia, il cambiamento coinvolge anche le persone, facendo nascere nuove necessità, nuove competenze da mettere in atto, nuove modalità di interazione con il cliente. Le principali aree di impatto per la forza vendita riguardano, quindi, il tipo di assistenza al cliente nelle fasi del suo percorso d'acquisto e l'approccio da tenere al momento della vendita.

2.2.1 Assistenza durante la customer journey

Il ruolo dell'addetto alla vendita, comunemente definito *salesperson*, è stato ridefinito negli ultimi anni dal diverso percorso che il cliente fa dalla individuazione di un bisogno fino all'acquisto del prodotto che lo soddisfi. La *customer journey*, oggi, inizia quando il potenziale cliente entra in contatto con l'impresa svolgendo ricerche autonomamente (attraverso soprattutto i canali digitali come sito *web* aziendale, piattaforme per la comparazione di prodotti e *social media*); secondo Jason Angelos, *managing director* presso Accenture (Sluis, 2014), l'acquirente è già a metà del processo di valutazione quando incontra il venditore fisicamente per la prima volta.

Sfruttare effettivamente le sinergie di una strategia *omnichannel* significa catturare le informazioni che provengono simultaneamente da più punti di contatto, per ottenere una *customer view* unica e consentire alle *salespeople* di personalizzare la comunicazione in base alle necessità del cliente.

Sluis (2014) individua quattro passaggi chiave per gestire al meglio la *customer relationship* omnicanale:

1. conoscere il canale preferito dal cliente. Per stabilire una relazione positiva e proficua, è necessario far sentire il cliente a proprio agio consentendogli di scegliere la modalità di comunicazione a lui più

gradita: la coerenza del messaggio, caratteristica dell'*omnichannel* marketing, si manifesta nella capacità di rendere l'esperienza equivalente attraverso tutti i canali. Le *salespeople* mantengono il proprio ruolo fondamentale nel fornire informazioni e, soprattutto per gli acquisti il cui processo decisionale è lungo e complesso, spesso il cliente decide di approfondire le informazioni reperite *online* attraverso la comunicazione diretta con un dipendente. La tecnologia non è avversaria, ma alleata: sfruttando i dati raccolti quando l'acquirente effettua la ricerca *online*, è possibile personalizzare il contributo offerto dal personale *in store* e potenzialmente condurre alla conclusione della transazione.

2. tracciare la *customer journey*. In passato, il compito delle *salespeople* era convogliare le informazioni ottenute sul cliente in un sistema che, tuttavia, riceveva dati spesso incompleti, scollegati tra loro o discordanti. *Driver* del nuovo modo di operare è sempre la tecnologia, che integra le informazioni provenienti dai vari punti di contatto e contribuisce a realizzare una panoramica unificata sul cliente: secondo una analisi di Forrester Research (Sluis, 2014) un potenziale acquirente interagisce mediamente con un numero di *touch points* che va da otto a dodici, prima di relazionarsi con un addetto alla vendita. È necessario, pertanto, cogliere le numerose informazioni provenienti dal sito web, da *community online*, dallo scambio di *e-mail* per decidere se, quando e con quale frequenza spostare la relazione verso una comunicazione diretta *one-to-one*.
3. sfruttare la conversazione sui *social media*. Il mondo dei *social* è considerato un grande ecosistema in grado di mettere in contatto le persone per discutere su prodotti, idee e aziende. I principali argomenti di conversazione devono essere monitorati per capire intorno a quali elementi ruota la percezione di valore del *brand*, e l'azienda può anche interagire attivamente con gli utenti ascoltando e rispondendo. Il vantaggio della comunicazione sui *social* è duplice e coinvolge entrambe le parti: l'acquirente acquisisce informazioni personalizzate, complete e specifiche sugli argomenti di suo interesse; l'impresa venditrice, invece, si differenzia dalla concorrenza e riesce a coinvolgere l'utente ancora prima nel ciclo di acquisto. Le *salespeople*, inoltre, vedono il loro ruolo consultivo valorizzato ed esteso al mondo digitale, con la possibilità di creare attivamente occasioni di *cross-selling* in base alle necessità espresse dall'utente (Sluis, 2014).
4. Fare riferimento al cliente, non al canale. Questo punto riguarda la necessità assoluta di superare la logica dei silos non solo per quanto concerne i risultati in termini di vendite, ma anche nella relazione con il cliente attraverso tutta l'esperienza di acquisto. Quest'ultima deve essere vista sotto un'ottica che comprende tutte le interazioni, prese non singolarmente ma considerandole come parte di una integrata *communication history* (Sluis, 2014). Fare riferimento al cliente assume il significato di sforzo da parte dell'azienda nell'ottenere un'informazione completa per migliorare il livello qualitativo

dell'esperienza per il consumatore finale: la gestione della relazione con il cliente diventa, in questo modo, fonte di vantaggio competitivo.

Per riassumere e avvalorare l'analisi precedente, è utile integrarla con la ricerca condotta da Cummins, Peltier e Dixon (2016): per quanto riguarda strumenti e piattaforme di comunicazione, gli elementi di criticità sono la crescente importanza dei *social* per attrarre e ingaggiare i clienti, e la capacità da parte delle imprese di raccogliere ed analizzare le informazioni. Raman et al. (2006) sottolineano l'importanza di fare affidamento su sistemi di *customer relationship management* (CRM) in grado di raccogliere in modo unitario e sistematico i dati sul cliente, per poi sfruttarli in più precisi processi di segmentazione e *targeting*: in questo modo l'efficacia del personale di vendita è massimizzata attraverso la specializzazione e la focalizzazione dello sforzo.

2.2.2 Approccio alla vendita

L'impatto di una strategia *omnichannel* sul personale di vendita non è limitato alla necessità di seguire il cliente attraverso tutta la *customer journey*: nel momento in cui avviene l'incontro fisico tra acquirente e venditore, è fondamentale anche il comportamento che quest'ultimo mette in atto; il tema assume maggiore rilievo in ottica *omnichannel* proprio a causa delle mutate attitudini dei clienti durante la propria esperienza di acquisto.

Juaneda-Ayensa et al. (2016) evidenziano in particolare come oggi il consumatore possa essere definito "*multi-device*" e "*multiscreen*": la tecnologia, soprattutto *mobile*, porta ad una situazione in cui il cliente non accede più al canale, ma è sempre all'interno di esso o in più di uno contemporaneamente. La figura di cliente omnicanale che ne deriva è quella di un individuo che si aspetta un'esperienza uniforme e che soprattutto, sapendo bene come informarsi, ha una maggiore percezione di controllo sull'interazione con la *salesperson*.

Il modello elaborato da Rippé et al. (2016) individua gli elementi che influenzano l'acquisto di un consumatore che utilizza più canali durante la sua *customer journey*.

L'**IMMAGINE 2.3** è una schematizzazione del percorso che va dalla ricerca di informazioni ("*search*") fino alla decisione di acquisto ("*purchase intention*"): in particolare, la relazione tra ricerca di informazioni su più canali e predisposizione a concludere un acquisto è ritenuta positiva. Secondo Rippé et al. (2016), infatti, il consumatore omnicanale dimostra di percepire un più alto valore, dovuto al maggiore sforzo di ricerca e alla possibilità di usufruire di più canali contemporaneamente; questo si traduce in un aumento dell'intenzione di acquisto (Kleijnen et al., 2007).

Un altro elemento che incide sull'acquisto finale è il controllo percepito ("*perceived control*"), ritenuto elemento determinante anche da Juaneda-Ayensa et al. (2016). La percezione di controllo, in ottica *omnichannel*, può essere considerata come una sensazione positiva di sicurezza che il cliente prova quando è bene informato sul prodotto e quindi può orientarsi verso la scelta migliore. In passato, la *salesperson* era il

principale elemento catalizzatore di una vendita; oggi il cliente è “*empowered*” (Pires et al., 2006), cioè legittimato al controllo, dalla tecnologia.

La mediazione attuata dalla percezione di controllo avviene secondo due modalità: la prima determina la relazione positiva tra ricerca su più canali e percezione di controllo, la seconda invece individua l’influenza diretta e positiva del controllo percepito sulla volontà di acquistare, grazie alla maggiore percezione di valore dell’acquisto in corso.

Il ruolo della *salesperson* emerge al momento dell’interazione diretta con il cliente: come già detto (Sluis, 2014), la percezione di controllo è un fenomeno crescente e la maggior parte dei potenziali acquirenti arriva già parzialmente informata al punto vendita, grazie ai canali *digital*. Come illustra il modello, le tecniche di adattamento alla vendita (“*adaptive selling*”) influenzano positivamente la relazione tra controllo percepito ed intenzione d’acquisto.

L’*adaptive selling* può essere definito come la modifica del comportamento di vendita nell’ambito di un’interazione o tra un’interazione e l’altra, in base alla situazione (Rippé et al., 2016). L’adattamento si manifesta attraverso la quantità, la frequenza e la sostanza delle informazioni condivise, ma anche con cambiamenti nello stile comunicativo: riuscire a soddisfare le preferenze del cliente contribuisce ad aumentare la percezione di controllo, e con essa la propensione all’acquisto.

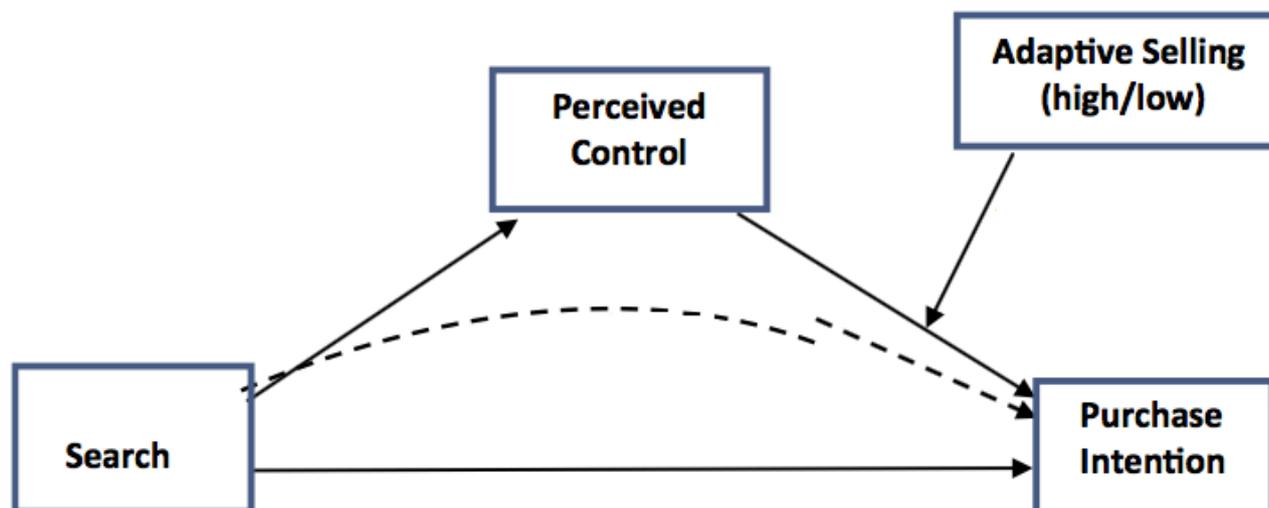


IMMAGINE 2.3 Fonte: *ns*
elaborazione da Rippé et al. (2016)

Lo studio statistico di Rippé et al. (2016), condotto su 387 studenti statunitensi per verificare la consistenza delle ipotesi del modello precedentemente descritto, ha evidenziato che:

- il *perceived control* (PC) ha un ruolo fondamentale nella mediazione tra attività di ricerca ed intenzione di acquisto (PI);

- non c'è sufficiente significatività statistica per sostenere che il consumatore si sposti direttamente dalla fase iniziale di ricerca alla decisione di acquisto, ad ulteriore conferma che la percezione di controllo è un elemento che influisce in modo importante sul percorso di acquisto;
- un alto grado di adattamento nell'approccio alla vendita ("*high adaptive selling*") influisce positivamente sulla relazione tra controllo percepito e propensione all'acquisto; l'**IMMAGINE 2.4** rappresenta l'elaborazione grafica dell'impatto dell'*adaptive selling* (la retta in blu illustra il risultato di un elevato grado di adattamento, mentre la retta in rosso riguarda l'impatto di un adattamento poco marcato).

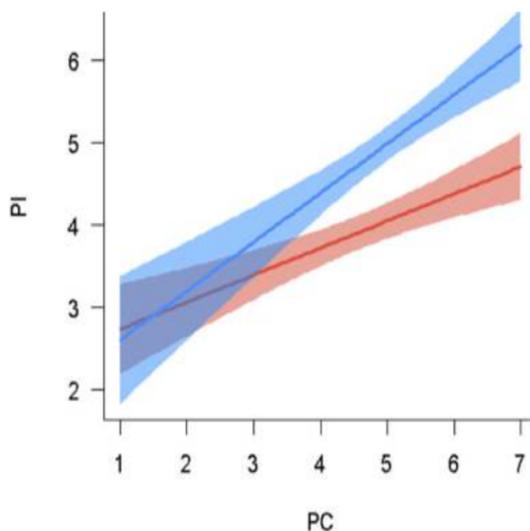


IMMAGINE 2.4 Fonte: Rippé et al. (2016)

La conclusione tratta da Rippé et al. (2016) è che la forza vendita non è affatto obsoleta; al contrario, attraverso l'*adaptive selling* essa ha un fondamentale ruolo persuasivo del cliente. A livello manageriale, la non sostituibilità dell'abilità delle *salespeople* nell'adattarsi implica la pianificazione ed implementazione di programmi di *training* del personale.

La tecnica di *adaptive selling* è studiata in modo più approfondito da Yurova et al. (2017), i quali individuano due sottodimensioni del fenomeno: parlano, in proposito, di *adaptive selling* non interattivo e *adaptive selling* interattivo. Il primo consiste nella determinazione dei bisogni in termini di informazioni ricercate da ciascun consumatore *omnichannel*; il secondo fa riferimento all'inclinazione ad aggiustare lo stile di vendita e le possibili soluzioni durante un'interazione. In entrambi i casi, il cliente apprezza che l'addetto alla vendita indirizzi i propri sforzi verso la soddisfazione dei bisogni personalmente espressi.

Tuttavia, i due tipi di approccio di adattamento non hanno la stessa efficacia in tutte le situazioni: la tipologia di prodotto, ad esempio, è un elemento discriminante per determinare il miglior comportamento da adottare. Yurova et al. (2017) fanno una distinzione in base a:

- *utilitarian products*, cioè prodotti funzionali. In questo caso il cliente è orientato verso un acquisto efficace ed efficiente in termini di costi e tempo: per ottimizzare la propria scelta eviterà il contatto con il personale, a meno che questo non sia una rapida e completa fonte di informazione. Un approccio non

interattivo è importante per capire quali informazioni sono necessarie, e fino a quale livello di approfondimento.

- *hedonic products*, ovvero prodotti a carattere edonistico. L'intero processo di acquisto è orientato al dare vita ad una esperienza piacevole: toccare con mano il prodotto o colloquiare con un dipendente aggiungono valore all'esperienza, pertanto un tipo di approccio interattivo è più indicato.

La conclusione che emerge da questa ricerca è che entrambi i metodi di adattamento vanno studiati ed adottati opportunamente in base al contesto di vendita. Yurova et al. (2017), così come Rippé et al. (2016), suggeriscono l'attuazione di programmi di *training* per la forza vendita per gestire al meglio entrambe le situazioni. In caso di *adaptive selling* non interattivo il venditore deve essere in grado di capire quanto è informato il cliente con cui si confronta, ponendo domande sul tipo di ricerca condotta prima di recarsi presso lo *store*; se la situazione, invece, richiede un *adaptive selling* interattivo, la competenza da sviluppare sarà la capacità di adattare il proprio stile alla personalità del cliente.

2.3 L'impatto sulla *performance*

La *performance* d'impresa, intesa come insieme dei risultati conseguiti, è da sempre lo specchio della creazione di valore apportata da nuovi prodotti, processi o strategie. Il tema dell'impatto dell'*omnichannel marketing* sulla *performance* raggiunta è, pertanto, di centrale interesse per valutare pro e contro di questa strategia.

La misurazione dei risultati aiuta l'organizzazione a riflettere sul lavoro svolto e a valutare la positività delle scelte effettuate: così come un risultato positivo spinge a proseguire sulla strada che è stata presa, una prestazione negativa può ugualmente rivelarsi utile nel comprendere quali sono le aree in cui concentrare maggiormente gli sforzi di miglioramento.

Per valutare la *performance*, si prendono in considerazione indicatori il più possibile oggettivi, rappresentativi della realtà e facili da determinare: le cosiddette metriche di *marketing*. Questo paragrafo analizza dapprima le metriche più significative in ambito *omnichannel*, per poi valutare i dati provenienti dal mercato circa l'impatto effettivo dell'adozione della strategia omnicanale.

2.3.1 Metriche di valutazione e KPI

Le metriche di *marketing* sono “una serie di misure, indicatori e riferimenti (*benchmark*) che aiutano a quantificare, confrontare e interpretare le prestazioni di *marketing*” (Kotler et al., 2017). Le più tradizionali riguardano la quota di mercato e indici di profitto. In una strategia *omnichannel*, in cui il consumatore spazia tra diversi canali prima di giungere all'acquisto, è necessario determinare il contributo dei *touch points* non direttamente coinvolti nella transazione monetaria: le metriche tradizionali, infatti, tendono a premiare il

canale in cui l'acquisto viene finalizzato, incentivando anche la competizione tra canali e non la cooperazione (Bettucci et al., 2015).

In ambito *omnichannel* è necessaria l'adozione di ulteriori metriche in grado di percepire i benefici complessivamente apportati nel corso della *customer journey*, cogliendo ad esempio il valore di una conversazione tra cliente e venditore presso il negozio, prima che l'acquisto venga effettuato *online* (è il caso dello *showrooming*). Ailawadi et al. (2017) propongono una combinazione di metriche tradizionali ed altre specifiche dell'*omnichannel marketing* per valutare correttamente l'impatto della strategia:

- tra gli indicatori classici rientrano parametri fondamentali per la conduzione del *business*, come il livello e il tasso di crescita delle vendite, la *sales velocity*, il profitto totale, il margine lordo e il ROI degli investimenti in inventario (GMROI);
- tra le metriche innovative nel campo *omnichannel* possono essere annoverate l'*advocacy* (valore percentuale di recensioni positive da parte degli acquirenti) e le conversioni *cross-channel* (acquisti effettuati su un canale diverso da quello di ricerca).

Tra i fenomeni meritevoli di valutazione c'è anche l'*e-influence*, ovvero il contributo dato dai canali digitali non solo in termini di vendite, ma anche come influenzatori del comportamento d'acquisto attraverso "novità, prezzi e promozioni alla ricerca dell'acquisto di impulso" (Bettucci et al., 2015). Gli stessi autori sottolineano che "misure e incentivi sono studiati per valorizzare il contributo sinergico dei diversi canali al raggiungimento degli obiettivi aziendali".

Il vero cambiamento che l'*omnichannel* apporta alla misurazione della *performance*, quindi, è il superamento della logica dei silos anche per quanto riguarda il raggiungimento di obiettivi, siano essi di redditività, profittabilità o legati ad aspetti qualitativi: si passa dalla valutazione dei singoli canali in parallelo alla confluenza dei singoli contributi verso obiettivi a livello di impresa. Questa evoluzione nel modo di concepire il *business* risponde in ultima istanza alla finalità dell'*omnichannel marketing*, individuata da Cook (2014): il cliente non guarda al canale, ma al valore creato per soddisfare i suoi bisogni nel miglior modo possibile.

Il concetto di metriche può essere ulteriormente approfondito, prendendo in considerazione il sottoinsieme dei cosiddetti KPI (*Key Performance Indicators*): essi rappresentano delle metriche di valutazione particolarmente importanti dal punto di vista strategico. Ogni organizzazione adotta i propri KPI per definire gli obiettivi fondamentali da perseguire, assicurandosi che rispettino le caratteristiche riassunte dall'acronimo SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-constrained*, cioè specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e legati ad un orizzonte temporale).

Secondo Sambar et al. (2015) l'adozione di nuovi KPI per la strategia *omnichannel* è necessaria per catturare a pieno il valore dato dal nuovo ruolo dello *store* fisico: il punto vendita diventa un *hub* da cui passano le esperienze *touch and feel*, la gestione degli ordini *online* e le procedure di reso; inoltre, l'apertura di un

nuovo negozio ha un impatto estremamente positivo sulla visibilità del *brand*, ed è stato dimostrato che nell'area di apertura si registra un aumento delle vendite tramite *e-commerce*.

L'analisi di Sambar et al. (2015) presenta anche dei punti di contrasto con quella di Ailawadi et al. (2017) per quanto riguarda l'utilizzo del *conversion rate*: questo KPI va rivisto considerando l'utilità dello specifico canale in funzione della strategia *omnichannel*. I dispositivi *mobile*, ad esempio, potrebbero registrare dei bassi *conversion rates* in modo fisiologico, in quanto con il passare del tempo si è compreso che il *mobile* è più efficace nel lanciare promozioni e creare *engagement* piuttosto che nell'agire solamente da veicolo per la transazione.

Il problema dei KPI tradizionali sta nel fatto che, concentrandosi solo sul momento della transazione, non solo premiano il canale sbagliato, ma portano anche ad un'allocazione subottimale delle risorse finanziarie ed umane: il ruolo delle *salespeople*, analizzato nel paragrafo 2.2, si è arricchito di nuove competenze e compiti da svolgere, e si traduce in maggiore tempo speso al servizio di un cliente che potenzialmente acquisterà altrove. Se non viene dato credito al valore apportato tramite queste interazioni, la forza vendita potrebbe perdere entusiasmo ed impegno, causando un peggioramento della *customer experience* (Sambar et al., 2015).

I passi da compiere per adottare nuovi e più significativi KPI per l'*omnichannel marketing* sono tre: il primo riguarda l'unificazione di profitti e perdite a livello globale di impresa. Come mostra l'**IMMAGINE 2.5**, calcolare profitti e perdite in modo separato per ciascun canale è una contraddizione al concetto stesso di omnicanalità, in quanto segue la logica dei silos e incentiva comportamenti competitivi non ottimali per il valore del *brand*. Il nuovo approccio tiene conto dell'interdipendenza tra i canali e considera costi e ricavi in modo unificato.

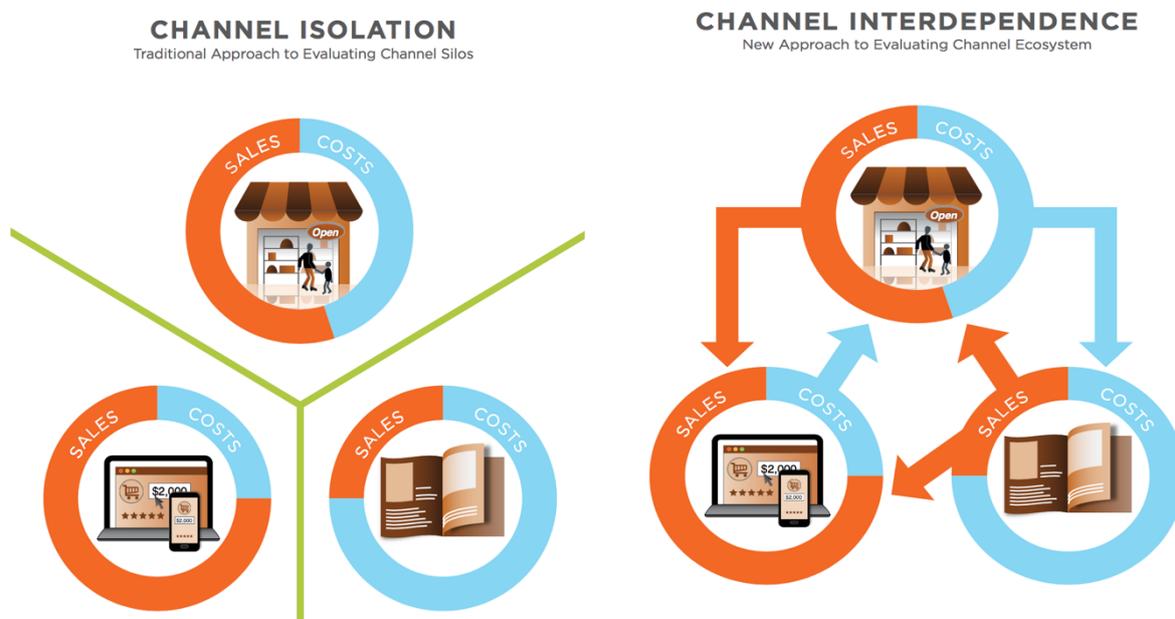


IMMAGINE 2.5 Fonte: *ns elaborazione da Sambar et al. (2015)*

Il secondo passo è la misurazione delle leve che guidano il consumatore attraverso tutto il percorso d'acquisto, piuttosto che solamente il risultato di una transazione. Queste leve possono essere tradotte in KPI come *l'awareness*, *l'engagement* e la *loyalty*; i vantaggi sono l'attribuzione di valore a tutte le attività che generano *brand value* e la creazione di incentivi per gli addetti alla vendita a spingere il cliente attraverso tutta l'esperienza di acquisto, massimizzando il valore complessivo. L'**IMMAGINE 2.6** è una rappresentazione dei nuovi KPI in sequenza, dall'attivazione dell'interesse iniziale fino alla fidelizzazione del cliente. Tra i vari *conversion rates*, quello che riguarda le raccomandazioni del prodotto è un indicatore interessante che riesce a valutare la capacità da parte del personale di consigliare ed indirizzare il cliente.

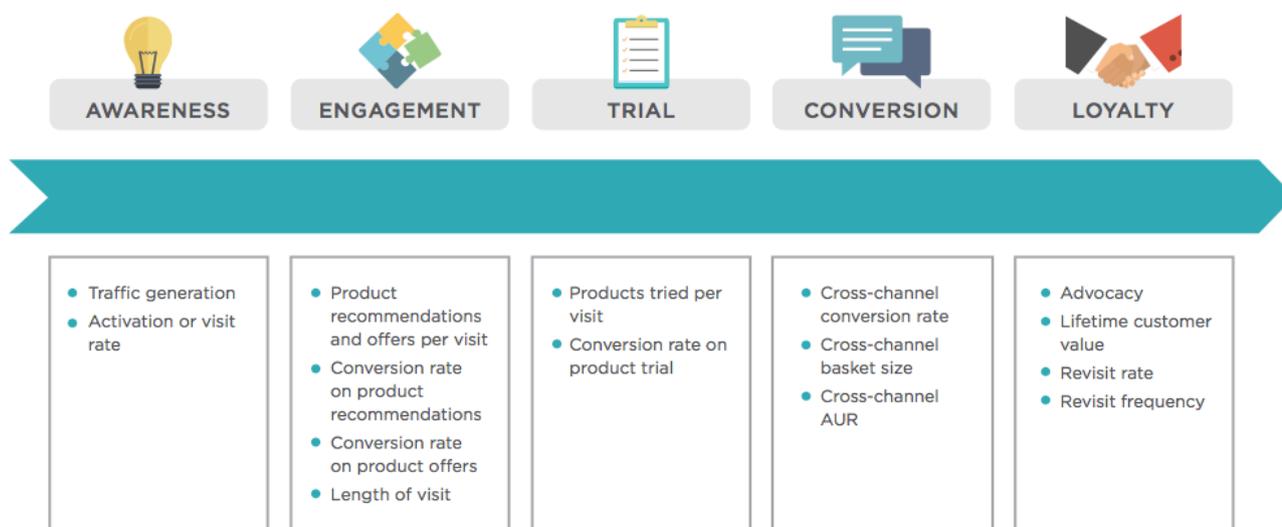


IMMAGINE 2.6 Fonte: *Sambar et al. (2015)*

Il terzo ed ultimo passo è la ridefinizione dei KPI che valutano l'azione delle *salespeople*. Infatti, tutte le nuove attività richieste al personale per accompagnare il percorso d'acquisto richiedono interazioni personalizzate e più frequenti. In questo ambito la direzione da seguire è ancora incerta, ma alcuni *retailer* d'avanguardia, soprattutto nel settore dell'abbigliamento (Sambar et al., 2015), stanno sperimentando l'opzione di assegnare il merito per una vendita in base alla prossimità geografica della transazione: ad esempio, tutti gli acquisti eseguiti entro un chilometro dallo *store* sono attribuiti al punto vendita stesso, indipendentemente dal canale in cui effettivamente si è comprato.

Dall'analisi dei KPI di una strategia *omnichannel* si può trarre la conclusione che lo *store* fisico, contrariamente ai timori di cannibalizzazione da parte del mondo *online*, ha un ruolo sempre più centrale: la sfida maggiore per i *retailer* sta nel valutare e premiare in modo appropriato questo nuovo ruolo.

2.3.2 L'impatto sulla performance delle aziende che adottano una strategia omnichannel

Per questa sezione è opportuno fare una premessa: il mondo *omnichannel* è un campo di recente studio ed in continua evoluzione, e spesso risulta difficile determinare con certezza delle linee guida da seguire in modo assoluto. Tra diversi settori di *business* ma anche tra aziende dello stesso settore possono emergere differenze sostanziali sui risultati conseguiti in termini di *performance*, proprio perché l'adozione della strategia omnicanale si compone di numerose variabili che assumono caratteristiche diverse a seconda del contesto. Pertanto, dati provenienti da diverse fonti possono verosimilmente risultare discordanti, anche solo in parte; l'obiettivo dell'analisi è quello di contestualizzare le informazioni e cercare di trovare riscontri coerenti con quanto affermato a livello teorico.

L'entusiasmo intorno all'*omnichannel retailing* è giustificato, secondo Deloitte (2014) da un insieme di benefici per i consumatori ed opportunità per le aziende: da un lato, i clienti traggono vantaggio da maggiore reperibilità di informazioni approfondite, possibilità di scelta attraverso un ampio *range* di punti di contatto e convenienza in termini di tempi, costi ed accessibilità. Per le imprese, l'impatto maggiore riguarda l'incremento delle vendite (25% di clienti in più catturati grazie ai canali *online*, maggiore ammontare speso per individuo e maggiore frequenza di acquisto): in sintesi, i consumatori *omnichannel* spendono di più e più spesso, arrivando a rappresentare il 70% delle spese totali nel *retail*.

Figure 9: Average spending by channel of purchase

Question: How much did you spend on your recent purchase? Prior to purchasing, did you do any of the following?

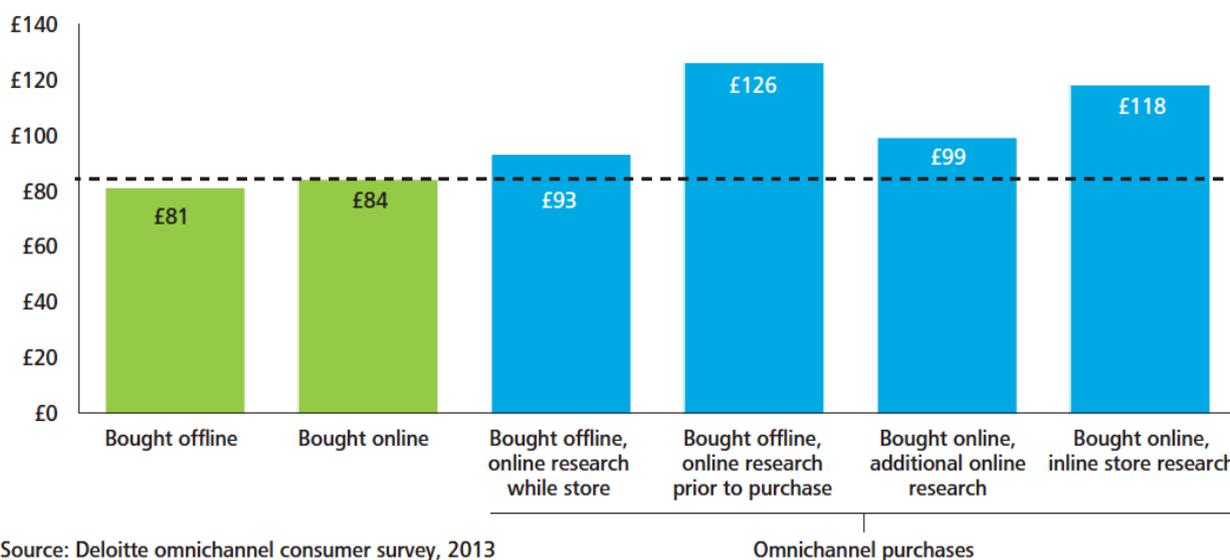


IMMAGINE 2.7 Fonte: Deloitte (2014)

La differenza rispetto agli acquisti *single-channel* è ben evidenziata dall'IMMAGINE 2.7: quando il cliente utilizza più canali nel percorso d'acquisto, tende a spendere fino al 55% in più; in particolare, tra gli acquisti *omnichannel* i più profittevoli per le imprese risultano i comportamenti definiti *webrooming* (ricerca *online* prima dell'acquisto, transazione effettuata in negozio) e *showrooming* (ricerca di informazioni *in store*,

acquisto *online*), rispettivamente con un ammontare medio di £126 e £118 spesi per individuo nel Regno Unito.

Lo studio di Sopadjieva et al. (2017) fornisce risultati in linea con l'analisi precedente, sebbene leggermente ridimensionati: i consumatori *omnichannel* spendono in media il 4% in più presso lo *store* e il 10% in più *online* rispetto a chi utilizza un solo canale durante la *customer journey*. L'elemento più interessante, inoltre, è il fatto che per ogni canale addizionale utilizzato il cliente spende di più: passando attraverso quattro o più canali, la differenza nella spesa *in store* tra *omnichannel consumer* e *single-channel consumer* sale fino al 9%.

Infine, un dato importante riportato da Sopadjieva et al. (2017) mette in luce la maggiore fedeltà alla marca mostrata dai clienti omnicanale: dopo l'acquisto, questi ultimi fanno registrare il 23% in più di visite ripetute presso lo *store* e sono più inclini nel raccomandare positivamente il *brand* ai conoscenti. Il tema della *loyalty*, pertanto, è di centrale importanza nel valutare la *performance* in una strategia omnicanale: come già analizzato da Sambar et al. (2015), solo con l'utilizzo di nuovi KPI (come l'*advocacy* ed il *revisit rate*) le imprese possono cogliere i benefici meno evidenti dell'*omnichannel marketing*.

Un'ulteriore ricerca che approfondisce l'analisi dei benefici attesi dall'adozione di una strategia *omnichannel* è quella condotta da EY (2015). Dal sondaggio, effettuato su 42 *executives* di aziende tra le più grandi al mondo (tra cui L'Oréal, Mondelēz, Nestlé, PepsiCo e Unilever), risulta che:

- il 95% degli intervistati riscontra un rafforzamento della *customer loyalty*;
- il 90% afferma di aver creato un vantaggio competitivo;
- l'84% ha migliorato la conoscenza sul consumatore;
- il 79% ha incrementato le vendite;
- il 76% ha allargato la propria *customer base*;
- il 73% rileva un aumento delle vendite *cross-category*;
- solo nel 33% dei casi c'è aumento dei profitti.

Il debole impatto sui profitti deriva probabilmente dalle difficoltà nell'integrare in modo ottimale le operazioni della *supply chain*: mentre un tempo la catena delle operazioni aveva l'unico obiettivo di minimizzare il costo di trasferimento del prodotto verso lo *store*, oggi la soddisfazione del cliente durante tutta l'esperienza deriva dalla capacità di raggiungerlo dove lui preferisce. Molte aziende, tuttavia, non riescono ancora a soddisfare la domanda che proviene da più canali in modo efficiente o ad ottenere massima visibilità sui punti di contatto.

Secondo EY (2015), le cinque principali barriere che impediscono la massimizzazione dei *benefit* di una strategia *omnichannel* sono:

1. la mancanza di risorse dedicate e competenze;
2. il livello di investimento richiesto per operare con successo;
3. la sfida derivante dalla complessità della *supply chain*;

4. i limiti dal punto di vista della struttura organizzativa;
5. la mancanza di supporto da parte di *senior leaders*.

In conclusione, dai dati analizzati si può affermare che le imprese devono orientare i propri sforzi nel soddisfare i bisogni di una domanda sempre più complessa e diversificata. I benefici derivanti dall'integrazione sinergica di tutti i canali riguardano soprattutto la possibilità di arricchire l'esperienza di acquisto: soddisfare il consumatore si traduce in una migliorata percezione del *brand*, in incremento delle vendite e in aumento della *customer loyalty*. La conduzione della strategia in modo efficace parte dalla riorganizzazione della *supply chain* e dalla conoscenza del cliente: nel primo caso, è necessario adeguare i processi alle molteplici modalità di raggiungere e soddisfare la domanda; nel secondo caso, l'implementazione di sistemi in grado di raccogliere ed unificare i dati sul cliente consente di avere una visione unificata del consumatore e personalizzare l'esperienza.

CAPITOLO 3

ESEMPI DI SUCCESSO NELL'ADOZIONE DI STRATEGIE OMNICHANNEL

Nei capitoli 1 e 2 sono stati affrontati prima il percorso che ha portato la letteratura scientifica ad individuare nell'*omnichannel marketing* la nuova frontiera del fare business, poi i principali temi legati all'implementazione effettiva della strategia sotto i principali aspetti della tecnologia, della forza vendita e della *performance* complessiva. Traendo un bilancio, si può affermare che il marketing omnicanale si sta affermando sempre più diffusamente sul mercato, a partire da grandi aziende, *leader* dei rispettivi settori, che agiscono da *first comer* e tracciano la strada verso l'omnicanalità; oltre ad effettivi benefici riscontrati sotto i punti di vista della percezione del *brand*, dell'*engagement* e fidelizzazione del cliente, dell'incremento delle vendite, diversi studi (EY, 2015) hanno evidenziato la presenza di punti deboli e prospettive di miglioramento nella gestione della *supply chain*, nella visibilità sullo *stock* e nella conoscenza approfondita ed unitaria del cliente.

Obiettivo del terzo capitolo è indagare l'attuale stato di avanzamento dell'*omnichannel marketing*, per valutare criticamente il grado di corrispondenza delle ricerche effettuate con la realtà sul mercato. Per riuscire nell'intento, sono stati presi in considerazione due esempi di particolare successo nel panorama italiano ed internazionale: OVS per il settore dell'abbigliamento, IKEA per il settore arredamento.

3.1 OVS: un esempio di successo nel settore abbigliamento

Per analizzare correttamente il caso, è prima necessario fare una panoramica generale sulle principali caratteristiche del settore industriale in cui opera OVS, cioè quello dell'abbigliamento-moda. Grazie a secoli di storia e tradizione il settore della moda, insieme al settore meccanica e alimentare, rappresenta l'area produttiva di maggiore importanza per l'economia italiana.

Il sistema moda può essere diviso in quattro aree principali, secondo una ricerca di Mps in collaborazione con Sistema Moda Italia (2016): accessori, gioielleria e oreficeria, cosmesi e profumeria, abbigliamento. Quest'ultima area, che rappresenta il *core business* di OVS, ha raggiunto nel 2013 un fatturato di 55 miliardi di Euro, pari a circa il 26% del fatturato totale del settore *fashion*. La stessa ricerca, inoltre, ha evidenziato che, nonostante una diminuzione del fatturato medio nel biennio 2012-2013, negli altri anni tra il 2010 ed il 2015 la crescita è stata di segno positivo, seppur in calo.

Tuttavia, guardando oltre il fatturato, si nota che gli anni 2010-2015 hanno registrato risultati negativi sotto diversi aspetti, a causa degli effetti della crisi economica: a farne maggiormente le spese è il numero di aziende del settore, diminuito di circa 6000 unità nel quinquennio, e il numero di occupati, con un *delta* negativo di oltre 50000 addetti (Spazio Economia, 2016).

Per quanto riguarda il 2016, la ricerca SMI per Pitti Immagine mostra che ad un primo trimestre di crescita (+2,2%) sono seguiti due trimestri di diminuzione del fatturato. Sempre nel 2016, si è debolmente

invertito il *trend* negativo legato all'occupazione: è stato infatti registrato un +0,6% nei primi due trimestri dell'anno (SMI, 2016). I prodotti italiani di moda ed abbigliamento continuano ad attirare fortemente i consumatori di Paesi esteri: come mostra l'**IMMAGINE 3.1**, l'*export* si attesta sui 17,5 miliardi di Euro, contribuendo a mantenere positivo il saldo della bilancia commerciale del settore, ma tra 2015 e 2016 cumulativamente non c'è stata crescita, ed il livello delle vendite è rimasto stabile.

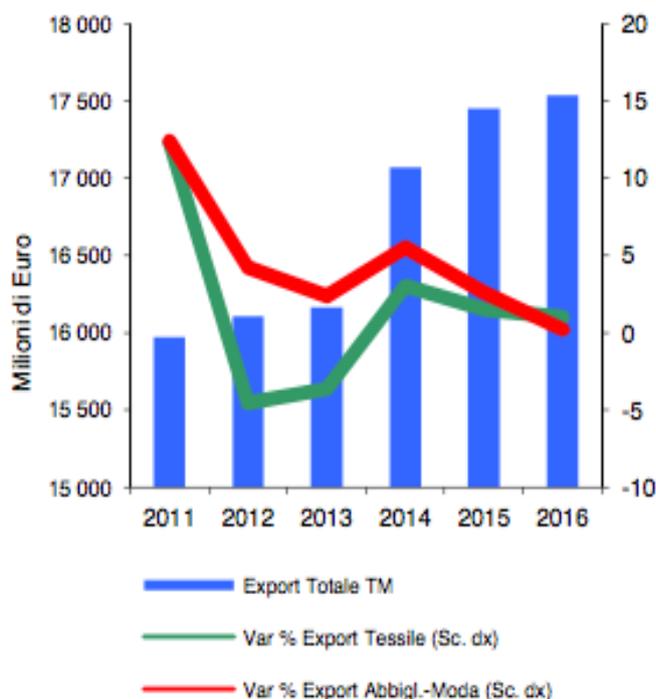


IMMAGINE 3.1 Fonte: SMI (2016)

In un settore che ha vissuto anni difficili e che è stato aggredito dalla forza competitiva di grandi gruppi esteri come Inditex (in cui rientrano, tra più di cento aziende, Zara e Bershka) e H&M, OVS ha saputo rafforzare la propria posizione fino a diventare *leader* di mercato con una quota del 7,2% (Paolini, 2016).

3.1.1 Il marchio OVS

Il *brand* OVS nasce nel 1972 all'interno del gruppo Coin, e si sviluppa sul modello del grande magazzino in cui sono vendute merci d'abbigliamento. La crescita esponenziale del marchio avviene alla fine degli anni Novanta, quando il gruppo Coin rileva il ramo d'azienda "La Standa", convertendo i suoi oltre 160 punti vendita in negozi OVS; la società OVS SpA è inoltre quotata nel MTA di Borsa Italiana.

Come riporta il sito web di OVS, "OVS S.p.A. opera attraverso la propria rete di vendita su tutto il territorio nazionale con negozi che si caratterizzano per diverse dimensioni in termini di superficie e diverse modalità di gestione (vendita diretta o in franchising). Il Gruppo è inoltre il leader, nella categoria bambino in Italia e negli ultimi 4 anni ha ricevuto il riconoscimento del premio "Retailer of the Year" per alcune categorie di prodotto".

Attualmente OVS è leader di mercato del settore *apparel*, con fatturato che supera gli 1,32 miliardi di Euro e oltre 1300 negozi in Italia e in più di 20 Paesi nel resto del Mondo. Come mostra l'IMMAGINE 3.2, i ricavi provengono in modo quasi equamente distribuito dalle aree Uomo, Donna e Bambino, con quest'ultima che rappresenta il 39% del fatturato.

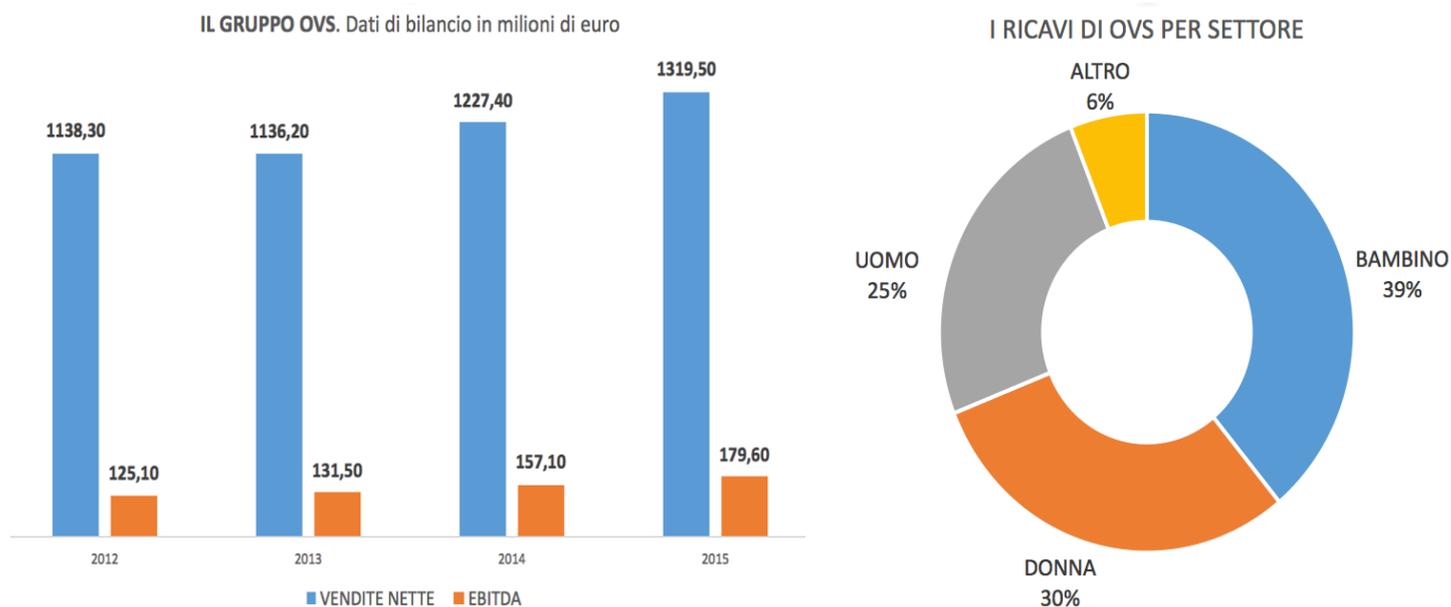


IMMAGINE 3.2 Fonte: *ns elaborazione da Paolini (2016)*

OVS è, a livello italiano e internazionale, un esempio di efficace implementazione della strategia *omnichannel*, grazie alla perfetta integrazione tra i canali (*store*, sito web, app *mobile* su tutti) e all'utilizzo della tecnologia al servizio del cliente: il risultato è un'esperienza di acquisto unica e di grande valore.

Attraverso lo studio del caso OVS è possibile comprendere quale è il presente e quale sarà il futuro del mondo *omnichannel* in Italia e nel mondo.

3.1.2 La strategia *omnichannel* di OVS

In questo paragrafo verranno prese in esame tutte le attività della strategia *omnichannel* adottata da OVS, al fine di trovare un riscontro con ciò che è stato individuato nei precedenti capitoli. Oltre alle informazioni reperite su internet, grazie anche al risalto mediatico di cui ha beneficiato l'azienda dall'innovazione dell'esperienza d'acquisto, è stato possibile ottenere un *focus* dettagliato sulla realtà OVS tramite un'intervista concessa dalla dott.ssa Monica Gagliardi, Direttore *E-commerce*, CRM, *Web & Digital Marketing* presso OVS.

Omnichannel significa cambiamento: non solo nel modo di gestire ed integrare i diversi canali su cui opera un'azienda, ma anche e soprattutto nell'obiettivo che ci si prefigge. Adottando una strategia innovativa si vuole creare valore, ed OVS, attraverso la strategia omnicanale, vuole offrire un valore aggiunto al suo cliente: un'impresa che ha più di 15 milioni di clienti unici deve essere naturalmente orientata verso l'ascolto e la soddisfazione delle esigenze del consumatore.

La dott.ssa Gagliardi definisce l'omnicanalità di OVS come “*il far sì che tutti i canali di interazione con il cliente vengano gestiti a partire da una visione unica del cliente stesso. La multicanalità diventa omnicanalità perché il cliente che sta dietro diversi touch points è lo stesso e io cerco quindi di identificarlo. Perché? L'obiettivo è dare al mio cliente il miglior vantaggio e la migliore esperienza in generale sul canale di contatto che più gli interessa, ma non solo: gli dò anche la possibilità di cambiare canale in maniera seamless sulla base delle evoluzioni del cliente stesso.*”

Analizzando queste parole, emerge come il primo elemento alla base del successo di OVS sia il mettersi al servizio del cliente, superando le frizioni e le divisioni della multicanalità per giungere ad una esperienza *seamless* e quanto più piacevole e gratificante; possiamo quindi parlare di una mentalità *customer-oriented*, che nel caso di OVS diventa cultura *omnichannel* diffusa nell'organizzazione.

Un ruolo centrale per il buon funzionamento di tutta l'esperienza è, secondo la dottoressa Gagliardi, quello dello *store* fisico: il negozio è un *hub* (Sambar et al., 2015) dal punto di vista logistico che integra i mondi *digital* e *physical*, ma anche “*centro esperienziale*” (Bettucci et al., 2015) in cui il cliente è coinvolto attraverso le innovazioni tecnologiche. A tal proposito, è opportuno evidenziare gli sforzi da parte di OVS nel creare un'esperienza *in store* completamente innovativa: tra il 2014 e il 2015, a Milano sono stati aperti due *flagship store* (o “negozi ammiragli”), i quali rappresentano una punta di diamante nel complesso dei punti vendita dell'azienda; le caratteristiche salienti dei *flagship store* di Via Dante e di Corso Buenos Aires sono:

- Chioschi interattivi che consentono di consultare l'intero catalogo *online* o accedere ad offerte personalizzate o ancora al servizio “*cerchi una taglia*”, che attraverso la scansione del codice a barre permette di ordinare *online* o in un altro negozio limitrofo il prodotto la cui taglia è mancante;
- *Magic fitting room*, ovvero camerini virtuali in cui è possibile provare virtualmente il *fit* di un prodotto a 360 gradi, scattare *selfie* e condividere foto ed opinioni sui *social* mediante *QR Code*;
- Possibilità di dialogare con il cliente attraverso il suo *smartphone*, sfruttando tecnologie di “*proximity marketing*” (Roddolo, 2015): questo modo innovativo di interagire consiste nel mandare notifiche *push* tramite l'applicazione OVS con offerte personalizzate in base alla localizzazione del cliente, vicino allo *store* o al suo interno; la tecnologia sottostante è quella delle antenne *beacon*, già esaminate nel capitolo 2;
- Connessione *wi-fi* nel negozio, iPad forniti ai venditori per l'assistenza al cliente, tecnologie di realtà aumentata (AR) e *gamification* in collaborazione con Google e tutti gli altri servizi che contribuiscono a realizzare una completa “*digital shopping experience*” (www.ovscorporate.it).

L'IMMAGINE 3.3, tratta da un video di presentazione del *flagship store* di Via Dante, mostra alcune tra le possibili modalità di interazione con le innovazioni tecnologiche proposte al cliente: in ordine, i tre fotogrammi rappresentano l'uso dei chioschi interattivi, la scansione di un *bar code* e la prova del *magic fitting room*. Oltre all'immediato effetto di attrazione ed entusiasmo che questi strumenti possono provocare nella clientela, l'implementazione tecnologica ha un'utilità anche dal punto di vista del *business*: secondo dati OVS (Digital 4 Executive, 2015), il 30% dei clienti che esce dallo *store* senza acquistare lo fa a causa dell'indisponibilità dell'esatto prodotto cercato. In questo modo, afferma la dott.ssa Gagliardi, "soddisfo l'esigenza del cliente che è anche soddisfare esigenze di OVS di migliorare il *conversion rate*".



IMMAGINE 3.3 Fonte: YouTube

Oltre ai due innovativi negozi di Milano che utilizzano le tecnologie più recenti, OVS concepisce per gli altri punti vendita il ruolo di centro direzionale dal punto di vista dell'esperienza e logistico: integrare il canale digitale e il canale fisico è inteso come creazione di contenuti e occasioni di interazione *online* prima che il cliente vada in negozio, per consentirgli di arrivare preparato al momento dell'acquisto; attraverso il sito *web*, attività di *storytelling online*, interazione sui *social* e notifiche *push* sull'applicazione si incoraggia il potenziale consumatore a concludere l'acquisto o a spostarsi verso il canale fisico (lo *store*) per informarsi meglio.

Il percorso di acquisto attraverso più canali può anche seguire direzioni diverse, ad esempio quando il cliente che ha visto un prodotto allo *store* decide di acquistarlo successivamente una volta tornato a casa, facendolo recapitare a domicilio o sfruttando l'opzione gratuita *click and collect*: in questo modo si crea un potenziale circolo virtuoso da cui l'azienda può trarre grandi benefici in termini di relazione con il cliente, *conversion rate* ed opportunità di *cross-selling*.

L'esempio di OVS conferma l'esistenza e l'efficacia nel coinvolgere il cliente delle *hybrid experiences* di cui parlano Bell et al. (2014): dai casi descritti precedentemente risulta che il cliente, se può spostarsi in modo *seamless* tra i canali, adotta nuovi comportamenti d'acquisto. Pertanto, quando il cliente si informa su piattaforme digitali per poi recarsi *in store* fa il cosiddetto *webrooming* (Verhoef et al., 2015) o ROPO (*Research Online, Purchase Offline*) (Bell et al., 2014); quando invece il percorso di acquisto si inverte, si

definisce *showrooming* (Lemon e Verhoef, 2016) l'acquisto *online* dopo aver ricercato informazioni al punto vendita.

Infine, l'opzione *click and collect* rimanda al concetto di “*Buy Online, Pick-up in Store*”, oggetto di studio di Bell et al. (2014); inoltre la capacità di OVS di offrire questo tipo di servizio è indice di una accurata gestione dello *stock* che ne garantisce la massima visibilità attraverso tutti i canali.

La questione *mobile* merita un discorso a parte: i *trend* indicano che questi dispositivi stanno acquisendo una diffusione sempre più capillare; vanno ricordati, in proposito, i dati UPS (2015), secondo cui il 29% dei possessori di *smartphone* utilizza almeno una volta a settimana applicazioni *mobile* dei *retailer*, mentre il 23% utilizza il telefono nel punto vendita per ricercare informazioni e comparare prezzi. La dott.ssa Gagliardi conferma l'esplosione del *trend* e sottolinea come OVS stia dirigendo grandi sforzi verso il miglioramento della *user experience mobile*: “*in assoluto noi incentiviamo l'utilizzo delle app mobile per la comunicazione fra negozi, per la comunicazione fra clienti, con i clienti, per verificare stock disponibili*”; l'interazione sui dispositivi mobili è una chiave fondamentale della strategia *omnichannel*, e le parole della dott.ssa Gagliardi lo confermano: “*oggi vince chi sa utilizzare bene il mobile*”.

Ancora una volta, OVS dimostra di essere *leader* nel mondo dell'omnicanalità, ed una ricerca di Salesforce (2016) lo conferma: l'incremento del traffico sul sito è stato dell'81%, il *conversion rate* è salito del 44% e l'*app* è stata scaricata più di 125000 volte.

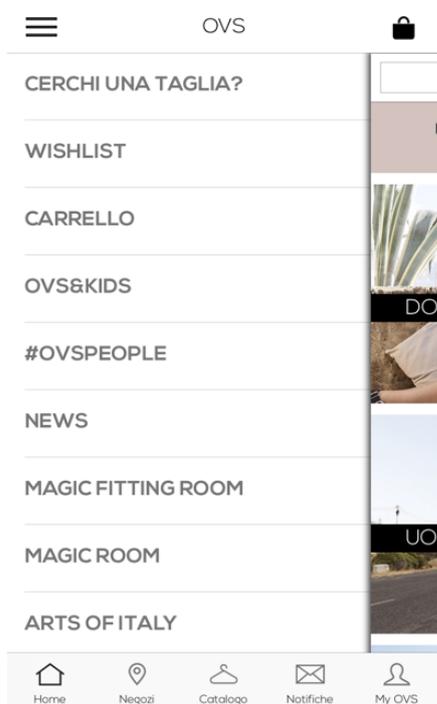


IMMAGINE 3.4 Fonte: *OVS App*

L'IMMAGINE 3.4 illustra il menù a tendina che si apre dalla schermata *home* dell'*app* OVS e fa accedere a diverse funzionalità, tra cui emergono il “*cerchi una taglia?*” che integra funzionalità di *stock*, la creazione di *wishlist* ovvero lista dei desideri contenente i prodotti preferiti, e l'opzione *magic fitting room* per connettere il dispositivo al camerino virtuale interattivo. Inoltre nella parte inferiore della schermata è possibile

accedere allo *store locator*, all'intero catalogo di prodotti e soprattutto alla gestione delle notifiche *push* con cui OVS offre proposte personalizzate.

Per valutare adeguatamente l'impatto della tecnologia *omnichannel* in OVS, è necessario assumere un punto di osservazione interno all'organizzazione: la dott.ssa Gagliardi ha affrontato il tema della *privacy* e dell'accettazione delle nuove tecnologie. Per quanto riguarda il primo ambito, tutte le attività di OVS sono in conformità con la normativa sulla *privacy*, e non potrebbe essere altrimenti: la dottoressa afferma che per ogni elemento facente parte dell'esperienza e per ogni *touch point* è necessario rispettare la normativa sull'informativa al cliente; il fatto che tutto sia in conformità con la legge è sufficiente e il cliente consapevole è favorevole al trattamento dei suoi dati.

Anche per quanto riguarda l'accettazione delle tecnologie, OVS ha saputo lavorare nelle giuste direzioni:

- dal lato del venditore, è stato definito un piano formativo costante: attraverso il *training*, la forza vendita è messa in condizioni di sfruttare al meglio la tecnologia a disposizione (ad esempio, iPad per cercare prodotti in magazzino) per aiutare il consumatore;
- dal lato del cliente, si parte da piccoli test effettuati su punti vendita *pilot*; successivamente, si analizza costantemente la *user experience* per assicurarsi che il cliente possa compiere il suo percorso di omnicanalità in modo naturale e spontaneo. L'obiettivo del *testing* e dell'analisi è quello di evitare l'introduzione di “*attività tecnologiche molto complicate ma che hanno una user experience particolarmente carente lato venditore e lato cliente*”. In questo caso, la logica ispiratrice è la ricerca di intuitività dei sistemi, che porta al loro utilizzo; l'obiettivo dei *business directors* è anche quello di assicurare che tutto ciò che viene fatto *front-end* e *back-end* sia molto semplice.

Le scelte di OVS sono in linea con quanto affermato nei capitoli precedenti: come sostengono Rippé et al. (2016), il *training* del personale è fondamentale per gestire diverse situazioni di vendita e per sfruttare al massimo l'unicità delle risorse umane nel fare da supporto ad un percorso di acquisto. Inoltre, per quanto riguarda l'adozione di tecnologie della giusta complessità, Piotrowicz e Cuthbertson (2014) sottolineano l'importanza di test per raggiungere un adeguato livello di fruibilità per il personale e soprattutto per il cliente.

Un altro elemento di focale importanza per una strategia *omnichannel* è la *salesforce*, o forza vendita, che è stata analizzata nel paragrafo 2.2: le politiche di OVS non riguardano solo il *training*, ma anche un processo di selezione a monte che ha lo scopo di garantire all'organizzazione la presenza di risorse e competenze adeguate alla efficace implementazione dell'omnicanalità.

L'azienda individua persone più vicine all'essere nativi digitali, tali per cui c'è già una maggiore predisposizione nell'utilizzo degli strumenti: la forza vendita è giovane, con un alto livello di scolarizzazione, c'è *turnover* tra i negozi e la selezione a monte consente di reperire le *skills* e caratteristiche personali necessarie. Tuttavia, secondo la dott.ssa Gagliardi, non bisogna cadere nella convinzione che siano necessari individui estremamente esperti nell'utilizzo delle tecnologie: anche un dipendente di 50 anni che utilizza lo

smartphone per restare in contatto con i familiari o per navigare sui *social* è in grado di approcciarsi correttamente alla tecnologia perché gli strumenti forniti da OVS hanno la facilità di utilizzo tipica dei *device* comunemente presenti nelle abitazioni (come sostenuto da Savastano et al., 2016). Se così non fosse, il sistema omnicanale presenterebbe l'evidente problema di essere eccessivamente complesso e, quindi, inutile ed addirittura controproducente. Il *focus* principale in un'organizzazione come OVS è quello di gestire il patrimonio di risorse umane assicurando percorsi di crescita e di miglioramento.

Quindi, più che concentrarsi esclusivamente su tecniche di *adaptive selling* come quelle descritte da Rippé et al. (2016) e Yurova et al. (2017), OVS punta su una selezione a monte dei profili più adatti ai compiti richiesti e sul successivo *training* per assicurarsi che le *salespeople* siano in grado di offrirsi come *touch point* perfettamente integrato al servizio del cliente.

È fondamentale, secondo la dott.ssa Gagliardi, l'acquisire una mentalità comune orientata all'omnicanalità, che diventa una vera e propria "*cultura omnichannel*" diffusa a tutti i livelli organizzativi: in proposito, la dottoressa afferma che la risposta da parte del personale è stata di grandissimo entusiasmo. Innanzitutto, le nuove tecnologie adottate nei *flagship store* (*magic fitting room*, chioschi interattivi) hanno catturato da subito l'interesse dei venditori, che per primi volevano provare i nuovi *device* per poi poterli spiegare ai clienti e creare una forma di differenziazione rispetto ai *competitors*. Inoltre, le nuove forme di acquisto come il *click and collect*, ma anche le procedure di reso in negozio, hanno visto il personale direttamente coinvolto e messo al centro di tutte le attività: vedendo che il cliente era spinto ad acquistare di più con benefici per il fatturato del negozio, le *salespeople* hanno accolto positivamente tutte le forme di *cross-canalità* e *cross-fertilization*.

L'accoglienza estremamente positiva del cambiamento è importante perché dimostra che la cultura omnicanale si è radicata nelle persone prendendo il posto della tradizionale concezione separata (o "a silos") dei canali di *marketing*, e questo risultato può essere letto da due punti di vista: da un lato le forme di *cross-fertilization* e *cross-selling* confermano la teoria di Halzack (2015) e i dati Deloitte (2014) secondo cui i clienti omnicanale (definiti "*omnicustomer*" dalla dott.ssa Gagliardi) spendono di più e più spesso; dall'altro lato l'entusiasmo della *salesforce* smentisce l'ipotesi che lo *showrooming* diminuisca le vendite dello *store* e la percezione di utilità del personale di vendita (Rapp et al., 2015). Ragionare in modo omnicanale implica proprio il superamento della valutazione del risultato "*a compartimenti stagni*" (Bettucci et al., 2015): la *performance* è a livello di impresa e passa anche attraverso il miglioramento di tutta la *customer experience*.

Proprio considerando gli aspetti legati alla *performance*, i maggiori cambiamenti che ci si possono aspettare dall'adozione di una strategia *omnichannel* sono, secondo la ricerca EY (2015), l'aumento delle vendite, il miglioramento della *customer loyalty*, la più ampia conoscenza del consumatore e una migliore percezione del *brand*; proprio quest'ultimo aspetto è indicato dalla dott.ssa Gagliardi come uno dei più grandi vantaggi apportati dall'omnicanalità. L'immagine di OVS ha acquisito nel tempo un grande prestigio non solo in Italia, ma anche *worldwide*, conquistando anche numerosi premi: l'azienda, ad esempio, è risultata vincitrice

del “*Netcomm Award 2017 categoria abbigliamento e accessori / omnichannel*” (<http://www.netcomm-award.it/2017/>).

Tutti i principali KPI attraverso cui si valuta il risultato aziendale (vendite nette, EBITDA, *net income*, quota di mercato) sono positivi ed in crescita (<http://www.ovscorporate.it/it/kpi-interattivi>); inoltre, la dott.ssa Gagliardi afferma che “*tutti i KPI sono monitorati costantemente. L’obiettivo core è migliorare il conversion rate. Tutti i KPI legati al conversion rate, miglioramento della frequenza di visita del cliente, lo scontrino medio, come si comporta il cliente omnichannel, tutto è misurato in modo dettagliato. I risultati sono positivistissimi.*”.

Pertanto, anche i nuovi KPI direttamente legati alla valutazione dell’omnicanalità sono stati introdotti ed hanno dato risultati soddisfacenti. Quello delle metriche può essere considerato il passaggio fondamentale che completa il percorso di un’azienda verso l’omnicanalità: in primo luogo, è il riscontro sintetico ed oggettivo di cui il *management* ha bisogno per determinare la redditività dell’investimento effettuato; in secondo luogo, è il punto di partenza per pianificare successivi miglioramenti.

Parlando di sviluppi futuri della strategia, OVS ha la possibilità di agire da *leader* e tracciare il cammino da seguire. La dott.ssa Gagliardi ha individuato alcuni elementi dei quali le imprese devono avere grande padronanza per definire la propria offerta di valore effettivamente *omnichannel*:

- la conoscenza del cliente, primo filone importantissimo alla base della strategia: ottenere un’ottima conoscenza attraverso tutti i canali è il presupposto per far vivere al consumatore un’esperienza unica e personalizzata per il suo profilo;
- lo sviluppo di tutto ciò che è *e-commerce*, per competere con successo sui canali digitali, che hanno progressivamente acquisito importanza, e anche per veicolare l’internazionalizzazione del marchio;
- la gestione condivisa dello *stock* su tutti i canali, considerata “*la chiave vera dell’omnicanalità ed il grande punto di forza per un progetto di omnicanalità di successo*”.

Delle tre aree in cui ci sono maggiori prospettive di sviluppo, quella legata alla gestione condivisa dello *stock* può essere considerata la più complessa da implementare, in quanto richiede una riprogettazione di tutta la *supply chain* per garantire visibilità e costante aggiornamento. Lavorando sull’intero processo produttivo e distributivo potrebbe essere risolta una questione chiave emersa dallo studio di EY (2015), cioè la scarsa incidenza dell’*omnichannel marketing* sui profitti di molte aziende.

L’analisi del successo a livello internazionale di OVS può essere un esempio di omnicanalità da seguire. Le teorie formulate dalla ricerca scientifica trovano riscontro nelle modalità effettivamente adottate da OVS: in particolare, è confermata l’importanza della tecnologia come elemento che permea tutta l’esperienza di acquisto, sia attraverso *device* innovativi, sia attraverso l’abilitazione di *hybrid experiences* (Bell et al., 2014). Inoltre, emerge che lo *store* fisico e la forza vendita, anziché essere danneggiati dalla molteplicità di punti di contatto, diventano essi stessi *touch points* imprescindibili e con un ruolo addirittura ampliato. Infine, la valutazione complessiva della strategia consente di mettere in luce i vantaggi più immediati

dell'omnicanalità: il miglioramento della *user experience* si traduce in maggiore profittabilità del cliente, crescita di immagine del *brand*, forte fidelizzazione.

3.2 IKEA: un esempio di successo nel settore arredamento

IKEA è una multinazionale che opera in tutto il mondo con un *business* solido e con un'offerta in continua evoluzione. Il contesto in cui l'azienda si muove è internazionale, pertanto è opportuno fare una panoramica sul settore anche a livello globale.

Secondo il rapporto CSIL (2016), il mercato del mobile vale a livello internazionale \$395 miliardi. L'Italia, che nel 2016 ha rappresentato l'8% dell'*export* mondiale di mobili, è tra i grandi esportatori insieme a Germania, Polonia e soprattutto la Cina, la quale in sei anni ha visto raddoppiare il volume esportato da \$25 miliardi a \$53 miliardi.

Grafico 1. Il mercato mondiale del mobile nel 2017.

Variazioni % a prezzi costanti.

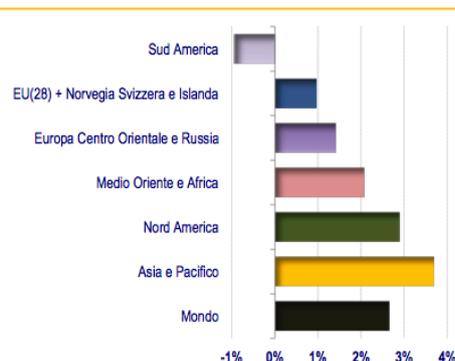


Grafico 2. Il mercato del mobile in Italia, 2007-2019.

milioni di euro correnti.

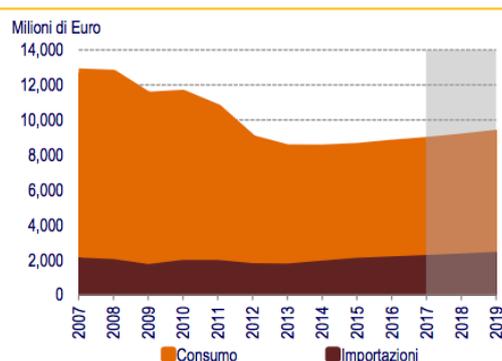


Grafico 3. La produzione del mobile in Italia, 2007-2019.

Milioni di euro correnti.

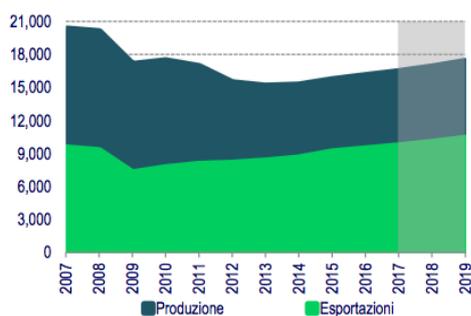


Grafico 4. Quote delle esportazioni italiane di mobili sul commercio mondiale di mobili, 2007-2018. %



IMMAGINE 3.5 Fonte: CSIL (2016)

Come mostra il grafico 2 dell'IMMAGINE 3.5, il 2015 ha rappresentato per l'Italia l'anno di inversione di un *trend* negativo, con una "crescita dell'1% del mercato interno dopo sette anni di calo con perdite cumulate per oltre il 40%" (Mancini, 2016). Il ritorno alla crescita è spiegato in parte dall'introduzione del cosiddetto "bonus mobili" nella Legge di Bilancio, utilizzato "da circa 540mila persone, che hanno generato acquisti di arredo per un valore di 2,8 miliardi" (Mancini, 2016).

Per quanto riguarda il 2016, in Italia la crescita si è attestata intorno all'1,3% sul mercato interno e al 2% sul fronte *export*. Mentre il 2017 è previsto come anno incerto, con una crescita complessiva intorno all'1%, nel biennio 2018-2019 si auspica un aumento delle vendite interne più sostenuto (circa 1,3%) (CSIL, 2016).

Secondo Federmobili (2017), il settore arredamento impiega circa 131mila lavoratori in 29mila aziende; le medie e grandi imprese realizzano il 90% del fatturato totale, mentre la restante parte si compone di piccole aziende a carattere artigiano.

I prodotti di arredamento italiani sono apprezzati e ricercati all'estero, come dimostra il successo ogni anno del Salone del Mobile di Milano, manifestazione di grande caratura a livello internazionale. Inoltre, l'*export* raggiunge cifre significative (51,3% del fatturato totale), con risultati positivi nell'anno 2016 soprattutto in Spagna (+8,5%), Stati Uniti (+8,8%) e Cina (+21,9%) (Federmobili, 2017).

3.2.1 Il marchio IKEA

Il nome IKEA è acronimo di Ingvar Kamprad (il fondatore) ed Elmtaryd e Agunnaryd, rispettivamente la fattoria ed il villaggio in Svezia da cui proveniva Kamprad. Fondata nel 1943, inizialmente IKEA vendeva piccoli oggetti di uso quotidiano come i fiammiferi, per poi introdurre i mobili a partire dal 1950. A partire dagli anni Sessanta, IKEA ha iniziato un percorso di espansione ed internazionalizzazione, ma il primo negozio in Italia è stato aperto solo nel 1989.

Come riporta il sito *web*, la visione di IKEA, cioè *“creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone, è sostenuta dalla nostra idea commerciale: offrire un vasto assortimento di articoli d'arredamento funzionali e di buon design a prezzi così vantaggiosi da permettere al maggior numero possibile di persone di acquistarli”* (www.ikea.com).

Nel 2014, IKEA Italia ha festeggiato i 25 anni dal primo insediamento nel Paese: i dati parlano di 21 negozi sul territorio, 21000 posti di lavoro tra occupati diretti ed indotto, 1 miliardo di Euro di valore aggiunto e contributi fiscali per 286 milioni di Euro (www.ikea.com/it).

A livello globale, i numeri del gruppo sono ancora più grandi. Come illustra l'**IMMAGINE 3.6**, IKEA:

- opera con 340 *store* in 28 Paesi;
- dà occupazione a 163600 lavoratori in tutto il mondo;
- ha raggiunto €34,2 miliardi di fatturato nell'anno fiscale 2016, con un incremento del 7% rispetto all'esercizio precedente e vendite raddoppiate dal 2006;
- ha realizzato, sempre nel 2016, un profitto netto di €4,2 miliardi.

Alcuni dati, inoltre, sono interessanti per guardare l'azienda sotto il profilo dell'omnicanalità: dall'**IMMAGINE 3.6** emerge che gli *store* ricevono ogni anno 783 milioni di visite e sono stati introdotti dei

pick-up and order points, mentre per quanto riguarda i canali digitali risultano 2,1 miliardi di visite al sito *ikea.com*, 110 milioni di visite alle *app* e €1,4 miliardi di fatturato provenienti da vendite *online*.

Il *business model* di IKEA ha rivoluzionato il settore arredamento, grazie soprattutto alla capacità di ottimizzare i costi della *supply chain* come ad esempio lo stoccaggio dei prodotti. I dati mostrano l'immagine di un gruppo che sta vivendo una crescita costante e solida, accompagnata da forti valori radicati nella cultura aziendale. IKEA, infatti, è conosciuto per l'attenzione a tematiche di responsabilità sociale di impresa, come la sostenibilità ambientale o il trattamento dei dipendenti.

IKEA GROUP AT A GLANCE



IMMAGINE 3.6 Fonte: *IKEA Yearly Summary FY16*

Lo sviluppo futuro del *business* è orientato verso l'omnicanalità, con un particolare *focus* sui punti di forza che contraddistinguono l'azienda: esperienza *in store* e soluzioni logistiche e distributive. L'obiettivo finale, secondo il CEO Peter Agnefjäll, è “*offrire ai nostri clienti un'esperienza eccellente in ogni occasione di contatto, sia in negozio che online. E lo possiamo fare solo grazie alla professionalità e all'impegno dei nostri collaboratori*” (www.ikea.com/it).

3.2.2 La strategia omnichannel di IKEA

La prima scelta compiuta dall'azienda a livello strategico in direzione *omnichannel* è stata il lancio dell'*e-commerce* nel 2012. Come spiega Sabrina Lucini (Rastelli e Garosci, 2014), *e-commerce manager* per IKEA Italia, la possibilità di compiere acquisti *online* è un passo verso la soddisfazione dei bisogni dei consumatori: in un Paese come l'Italia, che ha 21 punti vendita sparsi sul territorio, l'*e-commerce* risponde all'esigenza di garantire capillarità del servizio. I dati supportano questa tesi, infatti il 60% delle vendite *online* vengono spedite oltre i 50 km di distanza.

L'idea di base è “*che avere più canali e più punti di contatto aiuta a vendere di più, raggiungere più clienti e servirli al meglio anche sotto il profilo dell'informazione e della comunicazione. È giusto lasciare al cliente la possibilità di scegliere su quale canale cercare le informazioni e comprare. [...] L'importante è che i prezzi dei prodotti siano gli stessi: qui sta il senso dell'omnicanalità per IKEA*” (Rastelli e Garosci, 2014).

Il fatto che l'azienda si sia affacciata sul mondo dell'*e-commerce* solo nel 2012 potrebbe sembrare una scelta tardiva, ma secondo Steve Goldberg, presidente di una società di consulenza per il *retail*, questa apparente lentezza è in realtà indice della precisione e meticolosità su cui si fonda il lavoro di IKEA (Zisko, 2016). Inoltre, Goldberg aggiunge che, a suo avviso, IKEA è il *retailer* più adatto in assoluto per l'omnicanalità: infatti, l'azienda da sempre è vicina alle necessità del cliente praticando la cosiddetta *mass customization* o “personalizzazione di massa” (Zisko, 2016). In particolare, IKEA offre prodotti unici, trae vantaggio dalla non comparabilità dei prodotti in quanto vende solo con *brand* proprietario, ha una struttura organizzativa efficiente che supporta comportamenti di acquisto ibridi, è in grado di fornire visibilità sullo *stock* ed infine riesce a comunicare con grande precisione informazioni sui prodotti tramite il proprio sito *web* (Zisko, 2016).

Queste peculiarità dell'organizzazione possono essere considerate particolarmente distintive, se si considera lo studio di Brynjolfsson et al. (2013), che individua alcune strategie *omnichannel* da adottare nel mondo del *retail*, tra cui:

1. fornire prezzi attrattivi e contenuti curati, elementi su cui IKEA fonda il proprio vantaggio competitivo;
2. sfruttare il potere dei dati, per migliorare la conoscenza del cliente attraverso la *customer experience*;
3. evitare comparazioni di prezzo dirette, ad esempio aggiungendo ai prodotti caratteristiche distintive che ne aumentano il valore;
4. enfatizzare la conoscenza del prodotto, ad esempio fornendo informazioni dettagliate, come fa IKEA, per avvicinare ed integrare il mondo fisico a quello digitale.

Alla base dell'adozione di una strategia *omnichannel* da parte di IKEA c'è la consapevolezza che l'esperienza nel settore e i prezzi competitivi, pur essendo elementi critici di vantaggio competitivo, non sono sufficienti in un contesto di grande cambiamento quale è la *digital transformation* e il conseguente cambiamento nei bisogni e nei comportamenti dei consumatori. È per questo che, prendendo atto che il cliente oggi trasla continuamente tra mondo fisico e digitale, IKEA si propone di offrire un'esperienza coerente attraverso ogni *touch point* su cui avviene l'interazione ed in ogni fase del percorso di acquisto.

Diventare un *retailer omnichannel* significa ascoltare il cliente e creare una relazione forte per migliorare l'esperienza; secondo Lotta Lyrå, *Development and Expansion Manager* del gruppo IKEA (IKEA Yearly Summary FY16, 2016), il percorso dell'azienda verso l'omnicanalità si focalizza su quattro aspetti centrali del *business*:

1. gli *store* sono la base delle attività di IKEA. Producono il 95% delle vendite e rappresentano il centro dell'esperienza per quanto riguarda l'esplorazione dei prodotti, la consultazione con la forza vendita etc.;
2. il commercio *online*, o *e-commerce*, sta incrementando la propria importanza ed è utile soprattutto dove non c'è presenza capillare di negozi fisici. Inoltre, fisico e digitale si integrano in ottica *omnichannel* per rendere l'acquisto più conveniente; l'obiettivo di IKEA è uniformare la qualità del servizio in modo che il cliente possa scegliere, in base alle proprie preferenze, il canale per l'interazione;
3. le soluzioni logistiche e distributive rappresentano uno dei vantaggi del *business* di IKEA. La nuova realtà omnicanale impone, tuttavia, maggiore efficienza nel gestire lo *stock* e le consegne. Sotto questo aspetto si inserisce nuovamente l'importanza del punto vendita, come *hub* per tutte le operazioni logistiche (Sambar et al., 2015);
4. la qualità del servizio contraddistingue l'azienda ed è forte la volontà di garantire un'esperienza gratificante e conveniente in ogni *touch point*. Questo implica uno sforzo nel migliorare l'accessibilità soprattutto attraverso i nuovi canali digitali, come i *social media* e le *live chats* (IKEA Yearly Summary FY16, 2016).

In base a questa distinzione, è possibile esplorare ed analizzare le iniziative messe in atto da IKEA per fornire un'esperienza omnicanale.

Il primo elemento su cui si fonda la strategia, come detto precedentemente, è lo *store*: non solo la presenza fisica sul territorio è indispensabile a maggior ragione in un settore come quello dell'arredamento, in cui bisogna attrarre i clienti tramite l'esposizione dei prodotti; per IKEA in particolare, il punto vendita è imprescindibile per la logistica perché ha anche la funzione di magazzino e centro per la gestione degli ordini *online*. Per venire incontro al cliente nel modo migliore possibile, non solo si cerca di rendere l'esperienza *in store* il più piacevole e completa possibile, ma i negozi classici iniziano ad essere affiancati da forme di *Pick-up & Order Point* e *Pop-up Store* (www.ikea.com/it).

Il primo è un tipo di negozio di prossimità che consente il ritiro di ordini effettuati sui canali digitali: lo scopo è venire incontro alle necessità del consumatore (ad esempio, impossibilità di recarsi in uno *store* classico per mancanza di tempo o preferenza per gli acquisti su *e-commerce*) ed abilitare la gestione di nuovi comportamenti di acquisto omnicanale, come il *Buy Online Pick-up in Store*, conosciuto anche come *click and collect* (Bell et al., 2014).

La seconda forma innovativa di punto vendita è il *Pop-up Store*, cioè un negozio temporaneo di dimensioni contenute e facilmente accessibile, con la funzione prevalente di deliziare il cliente attraverso la possibilità di *showrooming* (Lemon e Verhoef, 2016). Dal 27 Aprile 2017 al 27 Giugno 2017, IKEA ha realizzato, nel centro di Roma in Piazza San Silvestro, uno spazio espositivo dedicato al mondo della cucina. Gli obiettivi prevalenti sono ottenere visibilità, integrare *physical* e *digital* ed offrire al cliente una esperienza innovativa, originale e personalizzata grazie all'aiuto delle tecnologie *in store*: in particolare, l'interazione è facilitata tramite schermi *touch*, codici QR e video (www.ikea.com/it).

Con queste due diverse declinazioni del concetto di *store*, IKEA mette in atto la sua idea di omnicanalità, cioè raggiungere il cliente e soddisfarlo nel migliore dei modi, e allo stesso tempo fa leva sulla presenza fisica che, soprattutto per il *business* dell'arredamento, resta una componente fondamentale dell'offerta.

Lo sviluppo progressivo della presenza sui punti di contatto digitali è il secondo aspetto che conduce verso l'omnicanalità: la crescita del sito *web* di IKEA sta avvenendo a ritmi sostenuti, con 2,1 miliardi di visite nel 2016 (+9% rispetto all'anno precedente secondo l'azienda svedese). IKEA si sta muovendo anche verso l'ottimizzazione dei contenuti su *mobile* attraverso il lancio di ben tre *app* che rispondono a necessità complementari degli utenti: il successo nel coinvolgere il cliente può essere letto nei 110 milioni di visitatori delle applicazioni (IKEA Yearly Summary FY16, 2016).

La prima *app* è "IKEA Store", disponibile, come le altre, per Android e iOS. Si tratta dell'applicazione ufficiale ed integra diverse funzioni da sfruttare soprattutto prima e durante una visita al negozio: informazioni sul punto vendita preferito, possibilità di esplorare il catalogo (informandosi su prezzi, disponibilità in magazzino e collocazione nello *store*), scansione tramite codice a barre o QR Code, funzione "lista dei desideri" per annotare gli acquisti da fare, offerte speciali e possibilità di collegare la carta fedeltà "IKEA Family" (www.ikea.com/it).

La seconda *app*, rilasciata nel 2014, è "Catalogo IKEA": la funzione principale è proprio quella di consultare il catalogo prodotti pubblicato ogni anno dall'azienda e stilare una lista dei preferiti. Un'ulteriore funzionalità, molto importante in ottica omnicanale, riguarda la presenza di contenuti per coinvolgere l'utente: innanzitutto, IKEA ha voluto dare dimostrazione della propria conoscenza e cura delle necessità dei suoi clienti dedicando un ampio spazio nel catalogo 2015 alle aree del bagno e della camera da letto. Il progetto, denominato "*Where the everyday Begins and Ends*" (www.ikea.com), vuole mettere in risalto gli sforzi dell'azienda per rendere più confortevoli gli spazi in cui tutti iniziano e terminano le proprie giornate, appunto il bagno e la camera da letto.

Inoltre, altri contenuti estesi sono accessibili registrando un profilo personale: la funzione "Disponi i mobili nella tua stanza" sfrutta la tecnologia AR (*Augmented Reality*) e consente di visualizzare, mediante la fotocamera, i mobili in 3D e spostarli a proprio piacimento per simulare la loro presenza nella stanza. Infine, i prodotti visibili nel catalogo via *app* hanno spesso dei *link* che rimandano ad altri contenuti, come video che

illustrano la storia dietro il prodotto o consigli per il fai-da-te (www.ikea.com). L'elemento finale che rende "Catalogo IKEA" l'app più innovativa e completa è la condivisione dei contenuti sui *social media* con l'*hashtag* #IKEACatalog, ideato appositamente (www.ikea.com).

La terza app sviluppata è "IKEA Family" ed implementa i servizi a vantaggio dei soci del programma fedeltà di IKEA. I contenuti principali riguardano le offerte riservate, convenzioni con aziende *partner* e la funzione "tutto a bordo", che consente di verificare se nel proprio modello di automobile c'è abbastanza spazio per il prodotto acquistato ed imballato (www.ikea.com/it).

La grande cura dei dettagli e la varietà delle funzioni disponibili testimoniano l'attenzione di IKEA verso le opportunità offerte dai canali digitali, in particolare quelli su *mobile*. Tuttavia, il fatto che alcune funzioni (come la consultazione del catalogo, la creazione di liste di preferiti e l'accesso alla carta fedeltà) siano presenti su più app porta a sovrapposizioni inefficienti in ottica omnicanale: la soluzione sarebbe unificare le funzionalità più utilizzate dai clienti in un'unica app per rendere l'esperienza sul canale *mobile* unificata, coerente e più agevole.

Il terzo elemento centrale del *business* su cui IKEA lavora per diventare *omnichannel* è l'insieme degli aspetti logistici e distributivi. Questa funzione può essere considerata tra i punti cardine della strategia dell'azienda, che riassume la logica con cui vengono condotte le operazioni attraverso lo slogan: "*pacchi piatti: impilare e caricare*" (www.ikea.com/it). L'efficienza viene raggiunta creando imballaggi il meno ingombranti possibile, risparmiando quindi spazio e costi di trasporto ed immagazzinamento.

Nonostante IKEA sia già molto forte nella gestione della logistica, innovare è sempre una necessità per mantenere il vantaggio nel tempo; in particolare, con l'adozione della strategia omnicanale, sono emerse le necessità di gestire lo *stock* in modo unificato e di flessibilizzare la catena distributiva per raggiungere il cliente nei diversi punti di contatto. L'**IMMAGINE 3.7** illustra alcune soluzioni adottate da IKEA in Germania. I *Market Customer Distribution Centres*, situati a Berlino ed Amburgo, hanno la funzione di alleviare il carico del centro di distribuzione centrale di Dortmund, occupandosi di ordini di grandi dimensioni effettuati *online* o presso lo *store* nelle rispettive regioni. Questa soluzione locale, che avvicina la distribuzione al cliente finale, riduce i tempi di consegna e rende la rete logistica più efficiente.

La *parcel unit* di Dortmund è un'unità che ha il compito di preparare imballaggi più piccoli, o "parcellizzati", per rendere le consegne più efficienti e facilitare la realizzazione del concetto espresso dalla frase "*pacchi piatti: impilare e caricare*". Anche in questo caso, si vuole rendere la logistica in uscita più flessibile, per venire incontro alle nuove esigenze dei clienti di ricevere i pacchi a domicilio o di ritirarli presso lo *store* già pronti per essere portati a casa.

Il *pick-up point* di Ravensburg, infine, riprende il concetto di negozio di prossimità che consente operazioni di *click and collect*, definite anche dall'acronimo BOPS, *Buy Online Pick-Up in Store* (Bell et al., 2014). Oltre ad integrare fisico e digitale, avvicinando IKEA al cliente senza che il cliente debba coprire grandi distanze, il punto di raccolta e consegna di Ravensburg è dotato anche di un'area con la funzione di *showroom*,

in cui il cliente può trovare ispirazione per gli acquisti consultando una selezione di prodotti ed interagendo con tutto il catalogo attraverso le tecnologie.

Come mostra l'esempio tedesco, IKEA innova la propria logistica attraverso l'espansione del *network* distributivo e con nuovi formati di punto vendita. Il passaggio alla strategia *omnichannel* è pensato con l'obiettivo di avvicinarsi al consumatore, sia fisicamente rendendo l'interazione più accessibile, sia dal punto di vista dei suoi bisogni rendendo l'esperienza *seamless*.

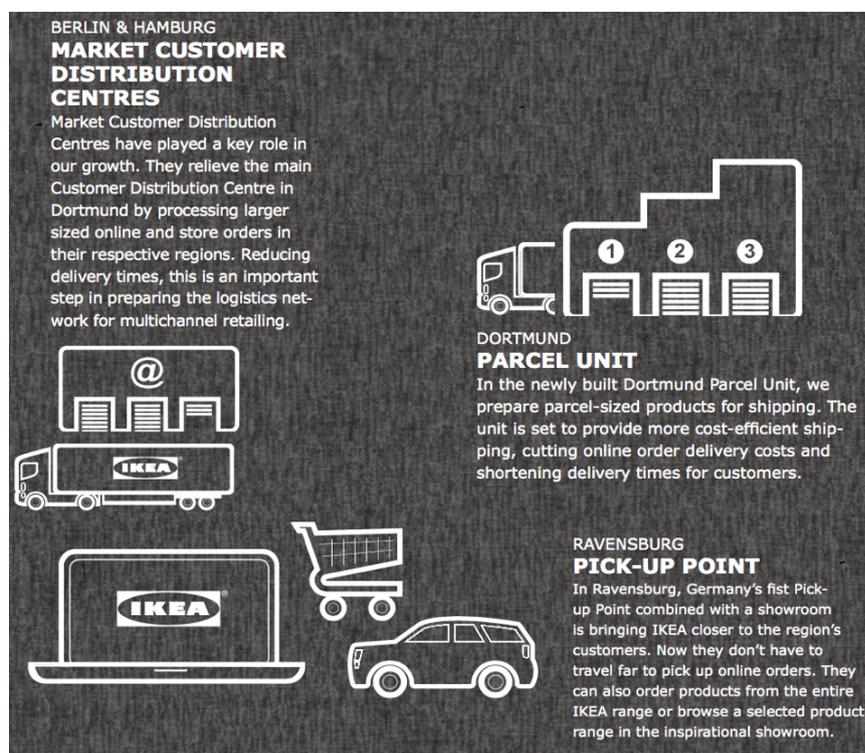


IMMAGINE 3.7 Fonte: *ns*
elaborazione da *IKEA Yearly Summary*
FY16

La quarta colonna portante dell'omnicanalità di IKEA è la qualità del servizio, che viene offerto con l'aiuto di una forza vendita selezionata e motivata: grande attenzione viene posta alla valorizzazione della diversità e del talento. Guardando il tema della *salesforce* da un punto di vista omnicanale, è possibile individuare delle iniziative messe in atto da IKEA per motivare, premiare e valorizzare il contributo delle persone all'organizzazione.

Il primo esempio è un progetto che vede il negozio di Jerez, in Spagna, come punto vendita *pilot*: l'"*Happiness Index Program*" (IKEA Yearly Summary FY16, 2016) si propone di migliorare la felicità dei lavoratori per farli sentire valorizzati ed aumentare il loro impegno e il senso di appartenenza all'azienda; l'assunto alla base del progetto è che lavoratori felici rendono i clienti felici. Una delle iniziative adottate ha una stretta connessione con l'uso di tecnologie innovative, nello specifico un'*app mobile*, chiamata "*The Happyforce app*" (IKEA Yearly Summary FY16, 2016), che rivoluziona la comunicazione tra i dipendenti. In particolare, l'*app* agevola lo scambio di opinioni, la risoluzione di problemi attraverso consigli e *feedback*

reciproci e la condivisione di informazioni. Un'ulteriore funzione è la possibilità di condividere il proprio stato d'animo o un proprio punto di vista per esprimersi su una particolare questione.

Per venire incontro alle mutevoli esigenze del cliente omnicanale, inoltre, IKEA mette in campo la propria forza vendita attraverso il *Customer Support Centre* (IKEA Yearly Summary FY16, 2016): oggi il consumatore richiede aiuto durante tutta l'esperienza di acquisto e attraverso tutti i punti di contatto, ed i dati parlano di supporto fornito a 20 milioni di persone nell'anno 2016. I lavoratori di IKEA devono sviluppare competenze *omnichannel* e metterle in atto in tutte le molteplici tipologie di interazione che possono presentarsi: al telefono, via *e-mail* e anche sui canali digitali di più recente evoluzione, come i *social media* e le *chat*.

Oltre che al rapporto con il cliente, IKEA è molto attenta al rapporto di fiducia che il lavoratore instaura con l'organizzazione con il passare del tempo: è per questo motivo che è stato ideato un programma di fedeltà per i dipendenti chiamato "*Tack!*" (IKEA Yearly Summary FY16, 2016), che in lingua svedese significa "grazie!". Tutti i lavoratori *full-time* ricevono un contributo al loro fondo pensione uguale per tutti, indipendentemente dal salario percepito o dalla posizione organizzativa. La somma investita dall'azienda per il programma ammonta a €108 milioni per il solo anno 2016.

L'ultimo esempio di visione *omnichannel* nel gestire il personale riguarda il tema delle metriche di valutazione della *performance*: Gillian Drakeford, *chief executive* presso IKEA UK, propone di valutare la percezione di *empowerment* dei dipendenti per determinare se l'azienda sta lavorando bene (Isaac, 2017). Questa affermazione significa che i lavoratori devono avere la possibilità di esprimere le proprie idee ed influire con la propria autorità sulle scelte aziendali, cancellando il tipico orientamento *top-down* per il quale le decisioni sono prese da poche persone ai livelli più alti della gerarchia.

L'analisi della strategia di IKEA consente di comprendere che le numerose dimensioni dell'omnicanalità assumono caratteristiche e pesi differenti a seconda del contesto, del settore e della cultura aziendale: il punto di forza del *business model* di IKEA, la gestione della logistica, resta il cardine principale intorno al quale è organizzata la transizione verso l'*omnichannel marketing*. Lo *store*, particolarmente importante per le peculiarità del settore, preserva il proprio ruolo centrale, e la vera novità sta nell'affiancargli i punti di contatto digitali in modo da integrare l'esperienza di acquisto; in questo contesto si inserisce il grande valore che IKEA attribuisce al proprio patrimonio di risorse umane. Tutti questi elementi contribuiscono ad indirizzare l'azienda verso un percorso di omnicanalità che si pone come obiettivo finale il miglioramento dell'esperienza per il cliente.

CONCLUSIONI

Da questo elaborato emerge l'importanza, per le imprese, di adattare la propria strategia al nuovo modo di concepire l'intera esperienza per il cliente, in modo integrato e coerente attraverso tutti i *touch points* coinvolti; come si evince dal capitolo 1, la tecnologia ha agito da elemento abilitante per l'adozione di nuove strategie, dapprima portando alla multicanalità e quindi alla convivenza di fisico e digitale secondo due strade parallele e separate, poi evolvendosi verso l'omnicanalità, il cui vero aspetto innovativo è lo spostamento del *focus* sui rinnovati bisogni del cliente e sul valore a lui offerto durante tutta l'esperienza di acquisto.

Analizzando nello specifico le tre dimensioni del *business* maggiormente interessate dall'evoluzione verso il marketing *omnichannel*, si può affermare che l'impatto sulla tecnologia adottata, rispetto alle conseguenze per la forza vendita e per la valutazione della *performance*, è l'aspetto gestito nel modo migliore: nonostante il progresso dell'elettronica e dell'informatica prosegua a ritmi sostenuti, con continue e sempre più frequenti innovazioni, le imprese stanno accogliendo ed implementando con efficacia diversi strumenti utili per interagire al meglio con i clienti. Probabilmente, ciò è dovuto al fatto che l'intera società stia attraversando un percorso di *digital transformation*, che rende ogni dispositivo elettronico familiare ed agevole da utilizzare al meglio.

L'adozione della tecnologia è un elemento importante e ben sviluppato della strategia *omnichannel*, come dimostrano gli esempi dal mondo aziendale trattati nel capitolo 3: dal *flagship store* di OVS con chioschi interattivi, *magic fitting rooms* ed antenne *beacon* per il *proximity marketing*, alle *app* sviluppate da IKEA per rafforzare la presenza digitale e promuovere il catalogo, il filo conduttore in entrambi i casi presi in esame è la volontà di migliorare la conoscenza del cliente in modo unitario per offrire una migliore *user experience*.

Dal lato della forza vendita, sebbene sia ancora incerta la determinazione univoca dell'efficacia e dell'assoluta applicabilità di nuovi approcci alla vendita, detti di *adaptive selling* (Rippé et al., 2016), risulta indiscutibile che il ruolo delle persone resta di grande importanza per il successo della strategia omnicanale; ciò è dimostrato dall'accurata selezione e processo di *training* adottati da OVS, ma anche dall'attenzione da parte di IKEA alla soddisfazione e al senso di *empowerment* percepiti dai dipendenti.

Guardando alle *performance*, i contributi offerti dalla letteratura mostrano che il marketing *omnichannel* porta diversi vantaggi: aumento delle vendite, miglioramento della percezione del *brand*, maggiore conoscenza del cliente. Coerentemente con le ricerche a livello teorico, OVS ed IKEA hanno ottenuto risultati molto soddisfacenti per quanto riguarda i KPI monitorati, inclusa la profittabilità complessiva della strategia, indicata da molti ricercatori come l'elemento più discutibile dell'omnicanalità. Sotto questo punto di vista, la gestione in modo unificato i principali aspetti logistici (*stock*, distribuzione, resi...) incide sul controllo efficiente dei costi e sulla capacità di generare ricavi: OVS ed IKEA hanno dimostrato di essere eccellenze di omnicanalità implementando con successo soluzioni di acquisto ibride, come il *click and collect*, e definendo un nuovo ruolo centrale per lo *store* fisico, divenuto *hub* logistico e centro esperienziale.

In conclusione, si può affermare che il marketing *omnichannel* è una realtà con cui molte organizzazioni dovranno confrontarsi nei prossimi anni, in modo sempre crescente a causa del continuo progresso tecnologico. L'omnicanalità è un'opportunità, ma anche una sfida complessa: il cambiamento è di tipo radicale ed implica, prima di tutto, l'adozione di una mentalità (o una vera e propria cultura) orientata a garantire un'esperienza *seamless* e coerente per il cliente, superando definitivamente le barriere tra mondo fisico e mondo digitale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Ailawadi, K., Farris, P. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, pp.1-16.

Bell, D., Gallino, S., Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, p.45.

Bettucci, M., D'Amato, I., Perego, A., Pozzoli, E. (2015). Omnichannel customer management. Come integrare i processi fisici e digitali. *SDA Bocconi School of Management*, pp.1-54.

Brynjolfsson, E., Hu, I.J., Rahman, M. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, pp.1-7.

Chopra, S. (2003). Designing the distribution network in a supply chain. *Transportation Research Part E*, pp. 123-140.

Coelho, F., Easingwood, C., Coelho, A. (2003). Exploratory evidence of channel performance in single vs multiple channel strategies. *International Journal of Retail & Distribution Management*, pp. 561-573.

Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, pp.262-266.

Corsten, D., Gruen, T. (2004). Stock-outs cause Walkouts. *Harvard Business Review*, pp.1-2.

CSIL (2016). Previsioni Sul Settore Dell'arredamento In Italia E Nel Mondo Nel 2017, pp.1-4.

Cummins, S., Peltier, J., Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, pp.2-16.

Dardi, A. (2016). Il fashion: l'importanza dell'abbigliamento nel Mondo ed il Sistema-Moda in Italia. *MPS Servizio Studi e Ricerche*, pp.1-25.

Deloitte (2014). The Omnichannel Opportunity. Unlocking the power of the connected consumer, pp.1-53.

- Dhebar, A. (2012). Toward a compelling customer touchpoint architecture. *Business horizons*, pp. 199-205.
- Dholakia, U. et al. (2010). Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, pp. 86-95.
- El Azhari, J., Bennett, D. (2015). Omni-channel customer experience: An investigation into the use of digital technology in physical stores and its impact on the consumer's decision-making process. *AEDEM International Conference*, pp.1-13.
- EY (2015). Re-engineering the supply chain for the omni-channel of tomorrow. *Global consumer goods and retail omni-channel supply chain survey*, pp.1-28.
- Gao, F., Su, X. (2016). Omnichannel Retail Operations with Buy-Online-and-Pick-up-in-Store. *Management Science*, pp.1-15.
- Gao, F., Su, X. (2017). Online and Offline Information for Omnichannel Retailing. *Manufacturing & Service Operations Management*, pp. 84-98.
- Goersch, D. (2002). Multi-Channel Integration and Its Implications for Retail Web Sites. *European Conference on Information Systems*, pp. 748-758.
- Hansen, R., Sia, S.K. (2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, pp.51-66.
- IKEA (2016). Yearly Summary FY16, pp.1-51.
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, pp.1-11.
- Kleijnen, M., Ruyter, K. and Wetzels, M. (2007). An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness. *Journal of Retailing*, pp. 33-46.
- Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M. (2017). Marketing Management. *Pearson*.

- Lemon, K., Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, pp.69-96.
- Melero, I., Sese, J., Verhoef, P. (2016). Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment. *Universia Business Review*, pp.18-37.
- Morales, A. et al. (2005). Perceptions of assortment variety: The effects of congruency between consumers' internal and retailers' external organization. *Journal of Retailing*, pp. 159-169.
- Neslin, S. et al. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, pp. 95-112.
- Neslin, S., Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, pp. 70-81.
- Paolini, R. (2016). Ovs consolida il primato su Benetton, Zara e H&M e fa shopping in Svizzera. *La Repubblica Affari & Finanza*, pp.124-125.
- Piotrowicz, W., Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, pp.5-16.
- Pires, G.D., Stanton, J. and Rita, P. (2006). The internet, consumer empowerment and marketing strategies. *European Journal of Marketing*, pp. 936-949.
- Pophal, L. (2015). Multichannel vs. Omnichannel Marketing: Is There a Difference, and What Does It Mean to You?. *EcontentMag.com*, pp. 15-20.
- PwC (2017). Total Retail 2017. www.pwc.com/2017/totalretail, pp. 1-45.
- Raman, P., Wittmann, C.M., Rauseo, N.A. (2006). Leveraging CRM for sales: the role of organizational capabilities in successful CRM implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, pp.39-53.
- Rapp, A., Baker, T., Bachrach, D., Ogilvie, J., Skinner Beitelspacher, L. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, pp.358-369.

- Rastelli, L., Garosci, A. (2014). E-commerce e retail. *Largo Consumo n.6/2014*, pp.40-45.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, pp.65-76.
- Rippé, C.B., Weisfeld-Spolter, S., Yurova, Y., Hale, D., Sussan, F. (2016). Guiding when the consumer is in control: the moderating effect of adaptive selling on the purchase intention of the multichannel consumer. *Journal of Consumer Marketing*, pp.469-478.
- Salesforce (2016). Italy's OVS Reinvents Itself Around Omni Channel Customers – Sees Huge Results. *Salesforce Commerce Cloud*, pp.1-2.
- Savastano, M., Barnabei, R., Ricotta, F. (2016). Going Online While Purchasing Offline: an Explorative Analysis of Omnichannel Shopping Behaviour in Retail Settings, pp.1-22.
- Sluis, S. (2014). 4 ways to master omnichannel selling. *CRM Magazine (www.destinationCRM.com)*, pp.48-51.
- SMI (2016). Il settore tessile-moda italiano nel 2016, pp.1-5.
- Sopadjieva, E., Dholakia, U., Benjamin, B. (2017). A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. *Harvard Business Review*, pp.2-4.
- Stone, M. et al. (2002). Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Marketing*, pp. 39-52.
- UPS (2015). UPS online shopping study: Empowered consumers changing the future of retail. *Press release, June 3, United Parcel Service of America, Atlanta*.
- UPS (2015). UPS Pulse of the Online Shopper, pp.1-2.
- Verhoef, P., Kannan, P.K., Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, pp.174-181.
- Yurova, Y., Rippé, C., Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F., Arndt, A. (2017). Not all adaptive selling to omniconsumers is influential: The moderating effect of product type. *Journal of retailing and consumer services*, pp.271-277.

RIFERIMENTI SITOGRAFICI

Banjo, S. (2013). Rampant returns plague e-retailers. *Wall Street Journal* (www.wsj.com/articles/rampant-returns-plague-eretailers-1387752786?tesla=y).

Digital 4 Executive (2015). “Digital shopping experience”, OVS punta su Mobile e Concept Store. https://www.digital4.biz/executive/business-case/digital-shopping-experience-ovs-punta-su-mobile-e-concept-store_43672154220.htm

Federmobili (2017). Salone del Mobile 2017 e industria dell’arredamento: un po’ di numeri. <http://magazine.federmobili.it/salone-del-mobile-2017-numeri/>, 5/06/2017.

Halzack S (2015) From new mobile offerings to a potential off-price business, a look at what’s in store for Macy’s. *Washington Post* (January 13), <https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2015/01/13/from-new-mobile-offerings-to-a-potential-off-price-business-a-look-at-whats-in-store-for-macys/>.

IKEA (2014). Ikea Unveils 2015 Catalog Focused On Helping People Begin And End Every Day In The Best Way Possible. http://www.ikea.com/us/en/about_ikea/newsitem/2015-new-IKEA-catalog, 16/07/2014.

IKEA (2016). Il Gruppo IKEA registra una forte crescita nel FY16, con un focus costante sul retail multicanale e sugli investimenti a lungo termine nella sostenibilità. http://www.ikea.com/it/it/about_ikea/newsitem/ys2016, 12/12/2016.

IKEA (2017). IKEA apre il primo Pop-Up Store nel cuore di Roma: Spazio Alla Cucina. http://www.ikea.com/it/it/about_ikea/newsitem/pop-up-store-roma, 27/04/2017.

IKEA (n.d.). App Ikea – fare acquisti è ancora più semplice. http://www.ikea.com/ms/it_IT/customer_service/download-ikea-apps/.

IKEA (n.d.). La nostra visione strategica e l’idea commerciale. http://www.ikea.com/ms/it_CH/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html.

IKEA (n.d.). Pacchi piatti: impilare e caricare. http://m.ikea.com/ms/it_IT/the_ikea_story/working_at_ikea/work_areas_logistics.html.

- Isaac, A. (2017). Ikea UK chief: 'We have to ask what the role of the store is now'. *Telegraph Connect*, <http://www.telegraph.co.uk/connect/better-business/ikea-uk-chief-we-have-to-ask-what-role-of-store-is-now/>, 28/02/2017.
- Mancini, G. (2016). Legno-arredo, scatto dell'Italia nel 2016. *Il Sole 24 Ore*, http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-12-28/legno-arredo-scatto-dell-italia-2016-184847_PRV.shtml?uuid=ADVy7sLC.
- Netcomm (2017). Netcomm e-commerce award 2017 Eccellenza Italiana. <http://www.netcomm-award.it/2017/i-vincitori/>.
- OVS S.P.A. <http://www.ovscorporate.it/it/azienda>. Aggiornato 27/03/2017.
- OVS S.P.A. <http://www.ovscorporate.it/it/ovs-milano-corso-buenos-aires-apre-il-pi%C3%B9-grande-flagship-di-ovs>. Aggiornato 15/09/2015.
- Roddolo, E. (2015). Il camerino è magico: propone capi e diventa 3D. *Il Corriere della Sera*, <http://www.corriere.it/italia-digitale/notizie/nuove-frontiere-moda-camerino-magico-propone-capi-diventa-3d-italia-digitale-e938d500-9360-11e5-a439-66ba94eb775e.shtml>. Aggiornato 23/12/2015.
- Sambar, A., Goldman, D., Scrimale, J. (2015). Bring Store Performance Into Focus. *Kurt Salmon Associates (August 19)*, <http://www.kurtsalmon.com/en-us/Retail/vertical-insight/1380/Bringing-Store-Performance-into-Focus>.
- Spazio Economia (2016). Il settore moda in Italia. Numeri e prospettive. <https://spazioeconomia.net/2016/07/04/il-settore-moda-in-italia-numeri-e-prospettive/>
- YouTube (2014). OVS Via Dante Digital Experience. <https://www.youtube.com/watch?v=35PuST6ke5U>, pubblicato 11/06/2014.
- Zisko, A. (2016). Ikea's Omnichannel Experiment. <http://www.hfndigital.com/news/ikeas-omnichannel-experiment/>, 2/11/2016.