



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Marketing

STRATEGIE OMNI-CHANNEL
NEL GROCERY RETAIL:
IL SUCCESSO DI WALMART E TESCO

RELATORE

Chiar.mo Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Flaminia Ianiro

Matr. 213621

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

*Ai miei nonni,
la cui saggezza supera ogni sapere.*

Sommario

Confluire in mare con una foce a delta. Questo è ciò che i più grandi fiumi fanno e così, come loro, anche le migliori aziende al mondo dovrebbero farlo con i proprio clienti. Allo scorrere parallelo e mai congiunto dei corsi d'acqua, è preferibile una totale convergenza di essi, che impetuosa e carica di energia giunga a destinazione. Il confine tra il canale fisico e digitale è destinato a sparire e l'unione dei due rappresenterà per le imprese la chiave del loro successo.

Un'esperienza d'acquisto dinamica e integrata, coerente su tutti i *touchpoint* è ciò di cui il cliente moderno va alla ricerca. Il consumatore, ignaro di quanto accada intorno a se, è immerso in un vortice di stimoli che lo spingono a compiere il suo *experience journey*.

Indice

Introduzione

1. Il superamento del confine tra canali online e offline	1
1.1 Il canale come fonte di valore.....	1
1.1.1 Definizione e funzione strategica.....	1
1.1.2 Le dimensioni di canale.....	2
1.1.3 <i>Touchpoint</i> e <i>customer journey</i>	4
1.2 Evoluzione della strategia di canale.....	8
1.2.1 <i>Single-channel</i> marketing.....	9
1.2.2 <i>Multi-channel</i> marketing.....	10
1.2.3 <i>Cross-channel</i> marketing.....	11
1.2.4 <i>Omni-channel</i> marketing.....	12
1.3 I nove pilastri di una strategia omnicanale.....	14
2. Il <i>grocery retail</i> in un mondo digitale	19
2.1 Dai primi supermercati alle strategie omni-channel: l'evoluzione del retail.....	19
2.1.1 <i>Retail 1.0</i> : La nascita del supermercato moderno.....	19
2.1.2 <i>Retail 2.0</i> : L'ipermercato: <i>all in one</i>	20
2.1.3 <i>Retail 3.0</i> : L'avanzamento dell'e-commerce.....	21
2.1.4 <i>Retail 4.0</i> : La vendita omnicanale.....	23
2.2 Il futuro del <i>grocery retail</i> : <i>trends to watch</i>	24
2.2.1 La continua crescita dell' <i>e-grocery</i>	24
2.2.2 La necessità di ripensare il negozio fisico.....	26
2.2.3 <i>Digital marketing, social media</i> e <i>location-based services</i>	27
2.2.4 La personalizzazione del CRM.....	28
2.2.5 <i>Self checkout, digital wallet & Co</i>	29
2.2.6 Le <i>digital dashboard</i> come strumento per il <i>customer service in-store</i>	30
2.2.7 Il <i>dynamic pricing</i>	31
3. Casi di successo nell'implementazione di strategie omnicanale all'interno del settore alimentare	33
3.1 WALMART.....	34
3.1.1 Il marchio.....	34
3.1.2 Le strategie omnicanale di Walmart.....	37

3.2 TESCO.....	41
3.2.1 Il marchio.....	42
3.2.2 Le strategie omnicanale di Tesco.....	44

Introduzione

Sul finire dello scorso secolo ha fatto la sua comparsa nel mondo una nuova modalità di effettuare acquisti e vendite che ha rivoluzionato lo scenario del *retail*: l'e-commerce. Avvalendosi di Internet, il commercio elettronico ha portato ad un radicale cambiamento sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta. I consumatori hanno modificato le proprie abitudini, i propri comportamenti ma anche i bisogni e i desideri. Le aziende, dal loro canto, stanno tentando di intraprendere un percorso evolutivo che le porti a rispondere alle nuove esigenze dei clienti affrontando, in contemporanea, l'ingresso di nuovi operatori.

Mantenere un vantaggio competitivo nel momento in cui cambiano i parametri di successo, diventa un traguardo impossibile da raggiungere se non si è disposti a rispondere alle nuove sfide presenti sul mercato. I tradizionali rivenditori *brick-and-mortar* vedono così come unica possibilità quella di modificare il proprio *business* con l'adozione di tecnologie all'avanguardia. Sebbene si pensasse che la sola strada da prendere con l'avvento dell'e-commerce fosse quella del *pure-click*, a dominare il mercato di oggi sono invece le aziende *brick-and-click*, ovvero quelle che hanno saputo integrare i canali offline con quelli online. Da un'armonica combinazione del fisico e del digitale e dalla loro perfetta gestione, nasce quella che oggi definiamo *omni-channel strategy*. Frutto di un'evoluzione di tecniche di comunicazione e distribuzione preesistenti, l'omnicanalità rappresenta la strategia di marketing vincente del XXI secolo. Il consumatore moderno, al di là di quanto si credesse, resta ancorato alle sue necessità primarie. Nonostante abbia accolto con piacere le comodità che i servizi online e le tecnologie *in-store* hanno reso possibili, nel viaggio esperienziale che compie per effettuare un acquisto necessita di entrare in contatto con una realtà che per tradizione lo ha sempre accompagnato. Soprattutto in alcuni settori, come quello alimentare, il vantaggio di poter toccare, osservare e provare un prodotto è per il consumatore un qualcosa di insostituibile.

Nel primo capitolo andremo ad analizzare in che modo le aziende hanno modificato la propria strategia di vendita al dettaglio, ponendosi come obiettivo quello di portare il consumatore a compiere l'acquisto accompagnandolo in un percorso omnicanales che lo coinvolga, sotto più punti di vista, nelle modalità e nel momento in cui lo desidera.

Il secondo, invece, tratterà l'implementazione delle *omni-channel strategies* in uno dei settori che più si mostra ostile ad accoglierle: il *grocery*. Le abitudini dei consumatori in campo alimentare sono complesse da modificare, tuttavia i *top player* mondiali stanno riuscendo ad invertire questa tendenza, trovando soluzioni realmente interessanti.

Nel terzo capitolo, infine, vedremo come Walmart e Tesco, due tra le più grandi catene di supermercati nate rispettivamente in America e in Inghilterra ma ormai diffuse in molti Paesi, hanno saputo fare dell'omnicanalità la chiave del loro successo.

CAPITOLO 1

IL SUPERAMENTO DEL CONFINE TRA CANALI ONLINE E OFFLINE

I marketing *channels*, che rivestono un ruolo centrale nella creazione di valore da parte dell'impresa, hanno intrapreso, al passo con i tempi, una strada verso l'evoluzione e il cambiamento. Analizzando le dimensioni lungo le quali un canale può variare, ci si può render conto delle infinite modalità di trasferimento del prodotto o servizio da un'organizzazione al consumatore e delle altrettante numerose interazioni che possono avvenire tra il cliente e l'azienda.

Internet e le nuove tecnologie hanno radicalmente modificato il processo d'acquisto: il *traditional funnel* si è evoluto in un vero e proprio “viaggio esperienziale” che il cliente compie, a partire dal primo contatto con il brand, in modo ciclico. La continua ricerca da parte delle aziende di perfezionare il *customer journey* sottolinea come la figura del cliente ricopra ormai un ruolo chiave nelle strategie di marketing. Per essere in grado di soddisfare i mutevoli bisogni dei propri *customers* e far fronte all'incertezza del mondo che ci circonda, le aziende dovrebbero porsi come obiettivo quello di essere onnipresenti e di iperstimolare i consumatori.

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 (Chopra, 2003).

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” è volto a sottolineare la relazione che intercorre tra i diversi attori di un canale: una catena distributiva che coinvolge ed integra molteplici figure, dai fornitori, alla stessa azienda produttrice, dagli intermediari, al cliente finale (Chopra, 2003). In questo contesto di cooperazione e interdipendenza, l'azienda ha limitate possibilità discrezionali: secondo Kotler et al. (2017) le

decisioni prese in merito al marketing devono infatti tenere conto della relazione instaurata con gli intermediari che può dar vita all'attuazione di due diverse strategie, non necessariamente alternative, di logica distributiva:

- *Push strategy*, adottata dall'impresa per sviluppare la domanda di mercato. È volta a promuovere e “spingere” il prodotto verso il consumatore finale attraverso gli intermediari operanti nei canali di distribuzione. Viene solitamente implementata nel momento in cui il cliente non si mostra fedele alla marca e in caso di *impulse purchase*.
- *Pull strategy*, adottata dall'azienda per attirare presso lo *store*. Si attua inducendo nei consumatori il desiderio di comperare un bene, rendendo quest'ultimo imprescindibile per gli intermediari che desiderano a loro volta attrarre la clientela. E' la strategia maggiormente indicata nel caso in cui il valore percepito della marca è elevato e determinante nelle scelte di acquisto.

Come precedentemente affermato, le due strategie, sebbene diametralmente opposte, sono atte a perseguire lo stesso obiettivo e possono quindi integrarsi, come frequentemente accade, dando vita a scelte distributive di carattere ibrido.

1.1.2 Le dimensioni di canale

L'esistenza di una pluralità di canali induce il consumatore a dover scegliere quello, o meglio ancora quelli, che maggiormente soddisfano le sue esigenze. I principali fattori che entrano in gioco per questo tipo di selezione, come evidenziato da Dholakia et al. (2010), sono riconducibili a nove dimensioni lungo le quali i canali variano determinando differenti punti di forza e di debolezza per ciascuno di essi.

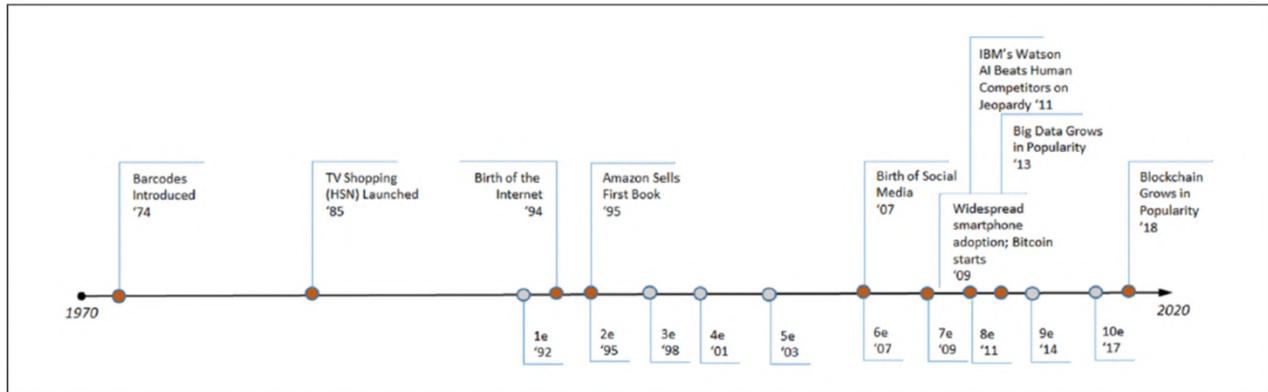
1. *Purchase or information channel*: il canale di acquisto è impiegato per ottenere materialmente il prodotto; il secondo, invece, è quello utilizzato per effettuare la ricerca di informazioni prima e dopo l'acquisto.
2. *Physical or virtual channel*: questo aspetto, in cui la prova sensoriale riveste un ruolo fondamentale, muta di continuo grazie ai progressi tecnologici, che consentono anche in canali online di aumentare la componente fisica.
3. *Degree of accessibility*: in base a questa variabile possiamo distinguere i canali stazionari come il tradizionale negozio fisico che presentano per la clientela limiti di tipo geografico e i canali *mobile* che sono invece virtualmente accessibili da chiunque lo desideri ed in qualsiasi parte del mondo esso si trovi.
4. *Kind of communication*: questa dimensione impatta sulla disponibilità delle informazioni e sull'uso che di esse viene fatto. Distinguiamo una *communication* di tipo sincrono, ovvero quella che consente a venditore e cliente, o ai clienti tra loro, di interagire in tempo reale, da quella asincrona in cui ciò non accade.

5. *Types of interface*: all'interno di alcuni canali, la gamma di prodotti offerta è prefissata ed uguale per tutti i clienti, in altri invece, prevalentemente online, è possibile una personalizzazione per assecondare gusti e preferenze di ogni *client*.
6. *Level of comfort*: questo elemento deve essere inteso come comodità in termini di prossimità geografica. Un *convenience store* può rappresentare un'ottima opzione di acquisto se teniamo in considerazione il fattore tempo e la distanza necessari per effettuare un acquisto; solitamente, optare per questa alternativa comporta una maggiorazione di prezzo.
7. *Ease in changing channel*: quando si tiene in considerazione l'idea di passare da un canale ad un altro, sia esso appartenente alla stessa azienda o ad un'altra, può risultare un'operazione facile nel caso in cui si utilizzino online *channels*, può al contrario risultare più complicato se la ricerca del prodotto avviene tra le corsie di uno *store* fisico.
8. *Degree of flexibility in exposing product range*: sussiste una stretta correlazione tra grado di flessibilità nell'esporre l'assortimento e natura dell'interfaccia di comunicazione. La prima fa riferimento alla capacità di gestire il modo in cui l'offerta viene presentata, poiché, come Morales et al. (2005) sostengono, la vastità di assortimento e la soddisfazione che il cliente trae da essa dipendono dalla congruenza tra organizzazione espositiva dell'azienda e organizzazione mentale, o interna, del cliente. Da ciò si può facilmente comprendere come i canali online offrano un vantaggio indubbio in termini di flessibilità, grazie alla capacità di meglio adattarsi alle necessità dei diversi clienti, i canali offline, invece, sono sotto questo aspetto più statici.
9. *Customer history*: nel momento in cui si effettua un acquisto tramite un canale virtuale, quest'ultimo è in grado di conservare traccia al suo interno degli acquisti di ciascun cliente. Alle aziende viene così lasciata la possibilità di sfruttare nel tempo le informazioni registrate al fine di indirizzare la strategia di marketing più appropriata ad ogni consumatore.

Analizzando queste dimensioni, atte a definire le caratteristiche di ciascun marketing *channel*, ci si può rendere conto di come le differenti combinazioni di queste variabili siano in grado di dare vita a decine di possibili interazioni cliente-azienda; inoltre, risulta evidente come il filo conduttore di questa varietà di canali sia il progresso tecnologico. A partire dagli anni 70' con l'introduzione del codice a barre, è iniziato un processo di continue scoperte tecnologiche che ha rivoluzionato sotto ogni aspetto l'esperienza di acquisto, altrimenti detta *customer journey*¹ e, più in generale, il mondo del *retail*.

¹ Per *customer journey*, letteralmente "viaggio del consumatore", si intende il percorso composto da tappe online e offline, che il cliente compie durante la relazione con un'azienda. In sostanza, non è altro che la storia del legame fra *customer* e *company*, che inizia nel momento in cui il cliente cerca un bene o un servizio di un'azienda per soddisfare un proprio bisogno e termina con l'acquisto (Papa, 2019).

Figura 1: Retailing technology timeline

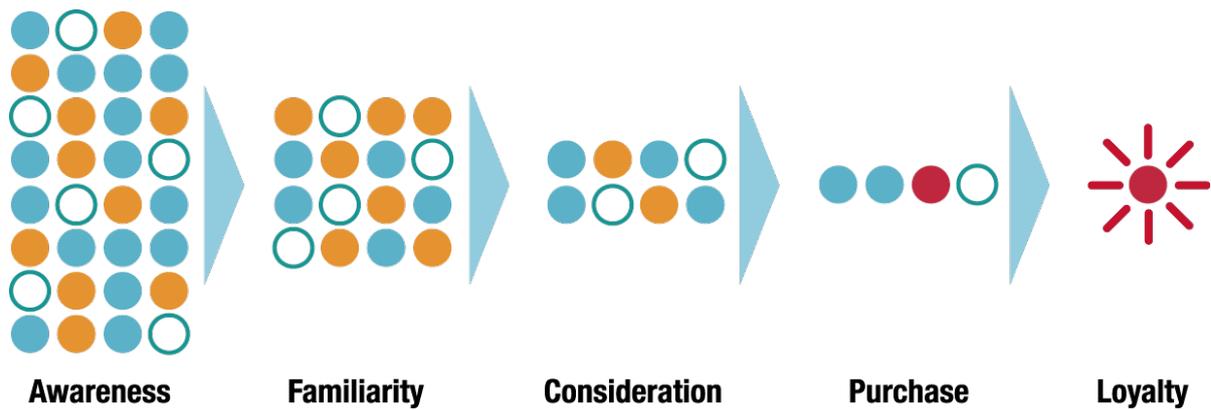


Fonte: Grewal et al., 2018

1.1.3 Touchpoint e customer journey

Il perno attorno al quale l'organizzazione aziendale deve ruotare è la soddisfazione del cliente, unico vero fattore in grado di determinare il successo di un'impresa. Quando si ha chiaro questo obiettivo, è possibile realizzare un approccio basato sui *touchpoint*, dove per "*touchpoint*" si intende "*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). In altre parole, ogni azienda deve essere in grado di analizzare i singoli momenti, le singole attività e transazioni, attraverso le quali il cliente interagisce con specifiche parti o funzioni della struttura organizzativa e della relativa offerta di valore. Ai produttori non spetta altro che individuare tutte le occasioni in cui si verifica l'interazione cliente-azienda al fine di massimizzare la specifica soddisfazione che si genera per ciascun contatto. La difficoltà principale che si può riscontrare seguendo questo approccio è quella di non riuscire a creare un legame intimo e profondo fra tutti i *touchpoint* per dar vita a quell'iter che il cliente segue durante tutto il processo di acquisto (Russo, 2016). L'attenzione deve quindi essere posta su un aspetto più ampio e complesso che prenda in considerazione l'intero viaggio esperienziale che il cliente vive sommando tutti i momenti di interazione con l'azienda: il *customer journey*. Prima che l'avvento del digitale e i mutamenti nei consumatori e nei *touchpoint*, portassero ad un'evoluzione del *customer journey*, cinque erano i momenti chiave che lo componevano (McKinsey, 2009).

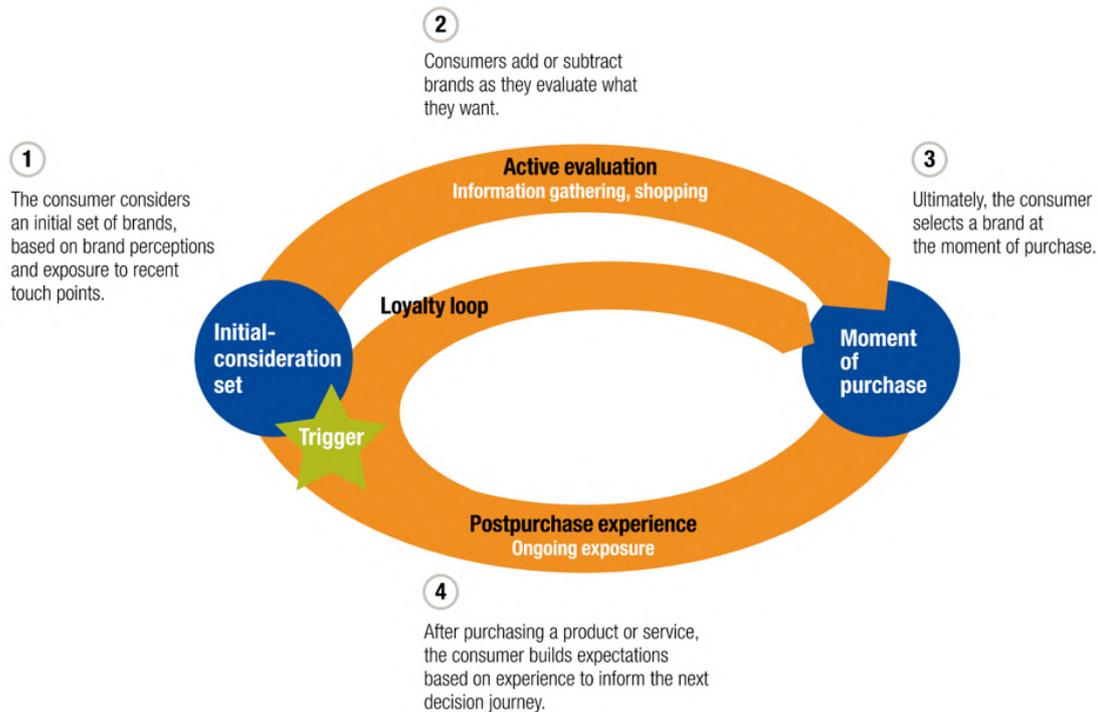
Figura 2: *Traditional funnel*



Fonte: Court et al., 2009

Secondo il modello, partendo da una serie di potenziali marchi, i consumatori riducono metodicamente e progressivamente tale numero. L'*awareness* costituisce il primo step, momento in cui il consumatore acquisisce la consapevolezza di poter trovare in un prodotto, realizzato da una o più aziende, la soluzione o la risposta a ciò che cercava. La familiarità con il prodotto e la sua riconoscibilità nell'ampia gamma offerta nel mercato consentono il passaggio alla *familiarity* da cui inizia una fase, *consideration*, in cui il consumatore raccoglie informazioni e sceglie, in base alle caratteristiche, il prodotto. Il *purchase* costituisce il primo grande obiettivo dell'impresa che è riuscita a trasformare un'esigenza in acquisto. Tramite la *loyalty*, infine, avviene la fidelizzazione del cliente al brand, che si realizza offrendo un accurato servizio post-vendita. Al centro del processo di acquisto descritto dal *traditional funnel* vi è, quindi, il rapporto cliente-azienda in cui quest'ultima risulta esserne protagonista. Oggi, a seguito del ruolo progressivamente più attivo del consumatore, questo *funnel* lineare non sembra essere più di tanto attendibile. Nel 2009, infatti, McKinsey ha introdotto un nuovo modello circolare che pone i brand di fronte ad un continuo giudizio da parte della clientela. Questo nuovo *customer journey*, articolato in quattro fasi, consente infatti ai *retailer* di poter acquisire o perdere un cliente in ognuno degli step che lo compongono.

Figura 3: *The consumer decision journey*



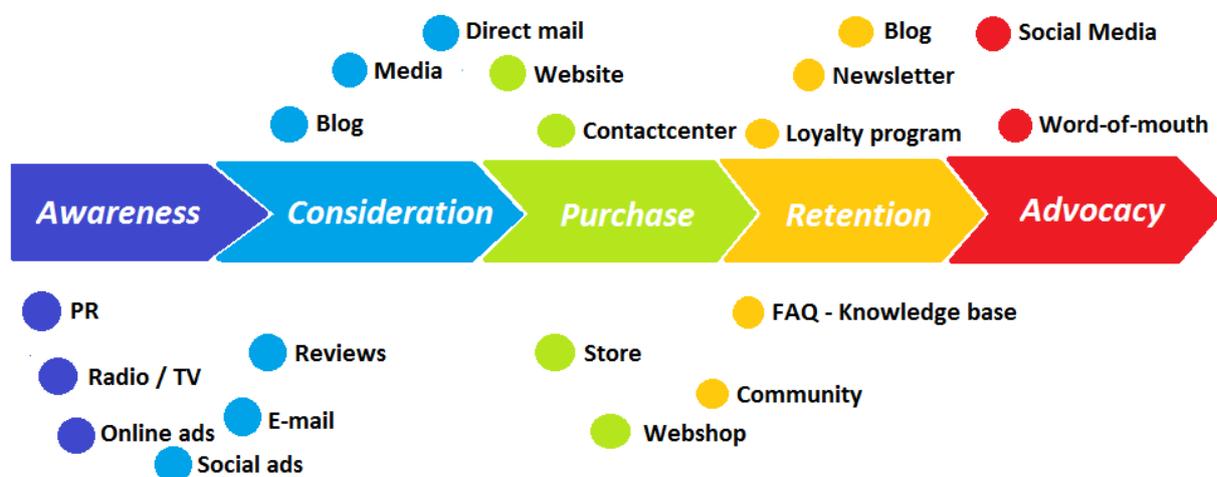
Fonte: Court et al., 2009

1. Il primo stadio di cui il moderno viaggio esperienziale del cliente si compone è quello della considerazione iniziale di una pluralità di marche che il consumatore ritiene adeguate a soddisfare le proprie necessità. E' questo il momento in cui si verificano i primi *touchpoint* cliente-azienda.
2. Durante la seconda fase si procede all'analisi e alla valutazione di ogni marca nel set, tenendone in considerazione caratteristiche intrinseche ed estrinseche dei prodotti e comparandone il prezzo.
3. Il terzo stadio include tutti i contatti con il brand e l'ambiente durante l'acquisto di una particolare marca. È caratterizzato da azioni come la scelta, l'ordine e il pagamento. Con il cospicuo numero di *touchpoint* e di informazioni la scelta, la sicurezza nell'acquisto e la soddisfazione nella decisione assumono un ruolo di notevole importanza. Tali indicatori possono indurre i consumatori a interrompere l'acquisto, ritardarlo oppure completarlo (Broniarczyk et al., 1998).
4. La quarta fase è quella in cui si realizzano le interazioni tra brand e consumatore e tra quest'ultimo e l'ambiente, in un momento successivo all'acquisto. Il *post-purchase* assume fondamentale importanza data la forte influenza che l'esperienza d'acquisto ha sulle compere successive. Uso, consumo, *engagement* post vendita e la richiesta di un servizio clienti costituiscono le principali azioni di questa

fase (Court et al. 2009). Il prodotto acquistato diventa così un *touchpoint* critico. Uno studio ha esteso questo processo per includere il *loyalty loop* come parte del *customer decision journey* complessivo, suggerendo che durante lo stadio post acquisto vi può essere un innesco, il quale conduce alla fedeltà del cliente oppure genera un nuovo processo d'acquisto. Nel primo caso il consumatore acquista nuovamente lo stesso prodotto, mentre nel secondo ritorna alla fase preacquisto e considera le alternative (Court et al., 2009).

Il *customer journey* descritto da McKinsey, diventa allora un *consumer decision journey* composto da alcuni momenti di interesse e altri di decisione. I punti di contatto possono trovarsi online, come nel caso di siti web o campagne di *social media marketing*, ma anche offline, come avviene nei negozi fisici; alcuni, come le campagne *advertising* e i punti vendita possono essere gestiti direttamente dall'azienda, altri, come le recensioni, il passaparola e i commenti all'interno delle *community* online indirettamente (insidemarketing.it, 2019).

Figura 4: *Customer journey touchpoints*



Fonte: insidemarketing.it, 2019

«Il customer journey di un potenziale cliente potrebbe partire da una prima fase in cui viene incuriosito da un annuncio sulla timeline di Facebook, mentre naviga su smartphone durante il suo viaggio in metro verso il lavoro. In questa prima fase, chiamata solitamente “awareness” (...), il potenziale cliente, per quanto “in target” con il brand, non lo conosce, non lo sta cercando e quindi non è ancora pronto a valutare un acquisto. (...) In questa fase, comunemente chiamata “domanda latente“, il mio scopo è avvicinare, incuriosire

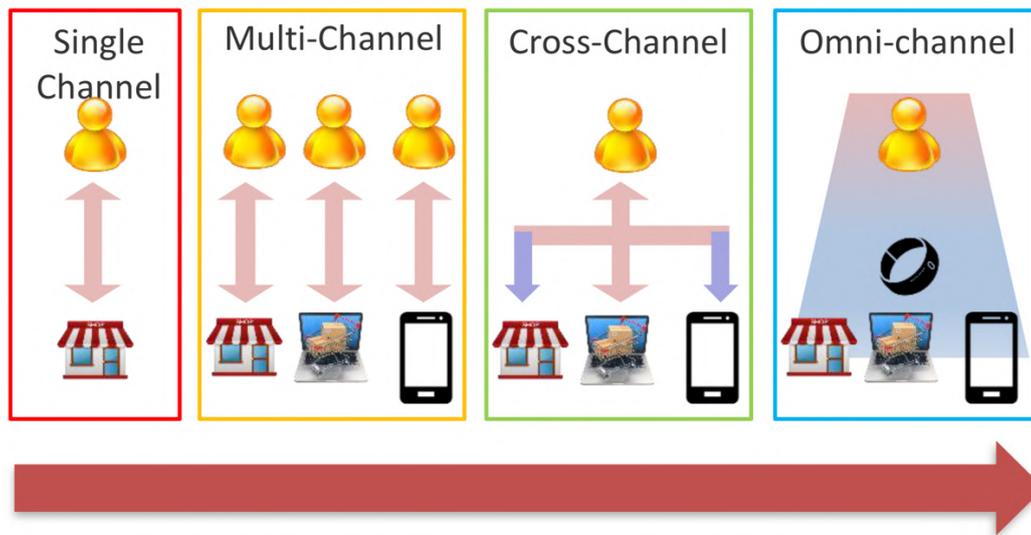
l'utente per farlo procedere nel processo d'acquisto. Incuriosito dall'annuncio, il consumatore atterra sul sito, da un'occhiata ed esce: ecco che il giorno dopo posso ritargettizzarlo con il remarketing mentre naviga su un blog e spingerlo, una volta riatterrato sul sito, a iscriversi alla newsletter, a compiere quindi una micro-conversione, un'azione in funzione della conversione vera e propria. A questo punto, tornato a casa e questa volta da PC, il "viaggiatore" potrebbe ricevere una e-mail e accedere ancora una volta al sito completando l'acquisto oppure approfondire la conoscenza del nostro prodotto o servizio andando su Google a cercare direttamente il brand, compiendo quindi una ricerca detta "navigazionale", un intento di ricerca spesso sottovalutato ma foriero di tassi di conversione importanti. In questo esempio di processo d'acquisto, come abbiamo visto, entrano in azione diversi strumenti e diversi device tutti funzionali, ognuno con i suoi punti di forza, ad accompagnare il potenziale cliente a una maggiore consapevolezza del problema che il prodotto o servizio risolve e alla scelta del brand.» (insidemarketing.it, 2019).

1.2 Evoluzione della strategia di canale

La ricerca della massima efficacia nei momenti di interazione con il cliente finale e di un *customer journey* sempre più personalizzato ed avvolgente, abilitati da una grande pervasività della tecnologia, hanno condotto le aziende a far evolvere le loro strategie di canale. Un primo contatto in negozio, un form da compilare e qualche promo generica segnalata via e-mail o con un sms rappresentava, fino a qualche anno fa, una delle poche strategie possibili per coinvolgere direttamente un cliente. Oggi, invece, le aziende devono interfacciarsi ed essere in grado di gestire uno scenario completamente differente, poiché digitalizzato e figlio dell'era dell' "*Internet of Things*²". Tuttavia, bisogna essere consapevoli del fatto che anche l'esser presenti su più canali non è sufficiente a garantire una buona *customer experience*: i canali devono infatti "parlare tra loro", altrimenti ognuno avrebbe il suo linguaggio, incomprensibile agli altri. Le strategie di canale adottate dalle imprese nel corso della storia riflettono la continua necessità di adattamento al mutare dei bisogni umani conducendo al progressivo passaggio da una strategia *single-channel*, ad una *multi-channel*, per evolversi in una *cross-channel* e giungere infine al marketing *omni-channel*.

² Con questa espressione, coniata nel 1999 da Kevin Ashton, si fa riferimento ad una rete di oggetti dotati di tecnologie di identificazione, collegati fra di loro, in grado di comunicare sia reciprocamente sia verso punti nodali del sistema, ma soprattutto in grado di costituire un enorme network di elementi in cui ognuno è rintracciabile per nome e in riferimento alla posizione. L'identificazione di ciascun oggetto avviene tramite minuscoli *transponder* a radiofrequenza in essi inseriti, oppure mediante codici a barre o codici grafici bidimensionali impressi sull'oggetto (treccani.it, 2012).

Figura 5: Strategie di canale a confronto



Fonte: Castaldo, 2017

1.2.1 *Single-channel marketing*

La strategia di marketing *single-channel* (o monocanale) prevede l'utilizzo di un unico ed esclusivo canale. Al giorno d'oggi questa strategia può tradursi nella scelta tra canale online e offline: l'impiego di uno esclude l'altro e l'esperienza complessiva di acquisto si svolge tramite un solo *touchpoint*. Due sono le tipologie di impresa che operano secondo queste modalità: *brick-and-mortar* e *pure-click*. L'espressione "*brick-and-mortar*" (letteralmente "mattoni e malta") viene utilizzata per descrivere le imprese che adottano il tradizionale modello di business offline, in cui lo *store* fisico riveste un ruolo centrale per l'incontro tra cliente e prodotto: l'esperienza sensoriale, la tangibilità, il maggiore senso di fiducia indotto in colui che si reca presso il punto vendita sono vantaggi che non si otterrebbero altrimenti. I canali tradizionali per via della maggiore qualità che solitamente garantiscono, sia in termini di prodotto sia di servizio offerto, continuano spesso ad essere i preferiti dai consumatori. Tra gli svantaggi delle imprese *brick and mortar* bisogna invece annoverare l'inferiore possibilità di scelta offerta ai clienti in termini di varietà dei prodotti, la minore flessibilità e capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato e alle nuove richieste dei consumatori e, infine, i costi superiori dei negozi in termini di affitto e stipendi. Sono imprese *pure-click*, invece, quelle che operano esclusivamente online e traggono vantaggio dalla riduzione dei costi del negozio fisico e dalla possibilità di sopperire alle barriere geografiche nel tentativo di raggiungere la clientela; di contro, persiste la necessità di gestire ed organizzare l'interfaccia virtuale in modo da poter comunicare con successo e semplicità le informazioni sul

prodotto, considerando che l'intangibilità delle attività rende difficoltoso costruire forti relazioni con i consumatori e di conseguenza fidelizzarli. La gestione ottimale di consegna e la politica sul reso, vista l'indisponibilità di una struttura fisica per interagire facilmente con la clientela, costituiscono due questioni centrali. Utilizzando una strategia *single-channel*, sia essa basata sulle vendite del negozio fisico o sull'e-commerce, si ottengono vantaggi in termini di maggiore controllo nel mercato di riferimento, di coordinazione degli sforzi di marketing e di riduzione dei costi. Sussistono tuttavia punti deboli che risiedono prevalentemente nei limiti del fare affidamento ad un solo canale: le opportunità di interazione con il pubblico risultano essere scarse con conseguente diminuzione del potenziale di vendita e la crescita della brand *awareness*, che trova terreno fertile proprio nelle diverse opportunità offerte dal digitale, risulta essere bloccata. Resta alto inoltre il rischio di uno squilibrio finanziario dovuto ad un'unica fonte di ricavi, nel caso in cui un canale subisca cannibalizzazione da parte di altri canali.

1.2.2 Multi-channel marketing

Con la progressiva terziarizzazione dell'economia e la diffusione dell'elettronica e delle reti digitali, le aziende più profittevoli hanno adottato un approccio *multi-channel* (o *multiple touchpoint*), che, come suggerisce il nome stesso, mette a disposizione dei consumatori molteplici canali per entrare in contatto con l'azienda, nei luoghi e nei modi da loro preferiti, facendo sì che ogni canale si rivolga ad un diverso segmento di acquirenti o ad una diversa fase del processo di acquisto.

Da un'azienda che utilizza un approccio di marketing *multi-channel*, il cliente si aspetta un'integrazione di canali che purtroppo, essendo in un certo senso in competizione tra loro, non si verifica. A differenza infatti di ciò che vedremo per il *cross-channel* e l'*omni-channel* marketing, nelle strategie multicanale ogni canale esiste e vive in modo autonomo e si vengono a creare dei *silos* che rendono difficile gestire in modo integrato dati, informazioni e comportamento dei consumatori che passano da un punto di contatto all'altro. La similitudine dei *silos* (Stone et al. 2002) nasce dal fatto che essi siano capienti contenitori cilindrici utilizzati per la conservazione delle merci: nonostante siano disposti uno accanto all'altro, il contenuto di ciascuno di questi non entra mai in contatto con quello degli altri; nella stessa maniera, ogni *channel* di un'impresa che adotta una strategia multicanale cattura informazioni e utilizza la tecnologia in modo autonomo rispetto agli altri. A livello complessivo d'impresa, ciò può portare con elevate probabilità a squilibri tra un canale e l'altro rendendo le informazioni reperibili online e offline differenti, così come i prezzi praticati. Qualora il coordinamento tra i canali non sia ottimale, inoltre, potrebbero emergere conflitti tra intermediari dei diversi canali e difficoltà relative ai livelli delle scorte aumentando il rischio di una cattiva gestione del servizio-clienti. Affianco a questi svantaggi, bisogna però evidenziare che adottando un approccio alle vendite multicanale aumentano le probabilità che un potenziale cliente venga a conoscenza dell'azienda e interagisca

con essa. Le aziende “frequentano” gli stessi luoghi – fisici o virtuali che siano – dei clienti incrementando in maniera esponenziale la loro fedeltà. Di contro al marketing monocanale, non essendoci un flusso univoco di entrate, l’azienda risulta meno legata all’andamento del mercato e i suoi cambiamenti. Le aziende hanno la possibilità di utilizzare diversi canali a seconda delle dimensioni dei propri clienti: il proprio personale di vendita per i clienti più redditizi, il telemarketing per i clienti di medie dimensioni, la posta tradizionale con call center dedicato per i piccoli clienti, e infine il web per la vendita di prodotti specialistici.

1.2.3 Cross-channel marketing

Il *cross-channel retail* è l’insieme delle attività coinvolte nella vendita di merci o servizi attraverso alcuni o tutti i canali diffusi. Nel primo caso il rivenditore controlla l’integrazione parziale del canale, mentre nel secondo ne controlla l’integrazione completa. (Zentes et al. 2017). Questa strategia, pertanto, si realizza quando i *retailer* utilizzano in parallelo una molteplicità di canali di vendita: presuppone anch’essa un approccio multi-canale, ma mira ad offrire una *customer experience* migliore e più fluida e favorisce la crescita dell’*engagement* dei consumatori. Il *click-and-collect* è un chiaro esempio di *cross-channel* in cui online e offline collaborano direttamente per indirizzare l’acquisto. Un’azienda che utilizza un approccio di marketing *cross-channel* deve assicurarsi di integrare al meglio i canali, in modo da poter permettere al cliente di ordinare un prodotto online e ritirarlo presso un punto vendita, di restituire presso un punto vendita un prodotto ordinato online e di ricevere sconti e offerte promozionali sulla base degli acquisti totali effettuati online e offline (Kotler et al., 2017). Fattore cruciale per la riuscita di un’eccellente integrazione è il grado di compatibilità tra i vari canali, inteso come valore che un canale aggiunge ad un altro. Per garantire l’uso parallelo o complementare di canali alternativi lungo il *customer journey*, è indispensabile che i *retailer* integrino coerentemente il loro assortimento di servizi e le strategie di prezzo. Con ciò, tuttavia, non si vuole dire che *services*, mix di assortimento e prezzi debbano essere universali per tutti i canali (Zentes e al., 2007). I *cross-channel retailer* portano spesso i consumatori a spostarsi da un canale all’altro incentivandoli tramite promozioni cross-canale che prevedono, ad esempio, la distribuzione di buoni presso il punto vendita spendibili sul sito web o, viceversa, coupon offerti online riscattabili nello *store* fisico. Strategie alternative a quella sopraelencata mirano a riporre una maggiore attenzione sulle informazioni che giungono al cliente e sull’integrazione dell’assortimento (Morschett, 2012). I codici QR apposti sugli scaffali hanno permesso ai consumatori di ricevere una consistente quantità di dettagli e caratteristiche ulteriori sui prodotti, ma hanno anche offerto loro la possibilità di consultare *news*, recensioni dei clienti o contenuti multimediali come video illustrativi. La promozione attiva dell’integrazione dei canali può aiutare a superare gli svantaggi dei canali alternativi. I rivenditori *brick-and-mortar*, spesso bisognosi di ampie superfici, trovano infatti conveniente e

più efficiente offrire grandi assortimenti tramite canali online, ove non vi è limite di spazio, e rimettono le attività di logistica ai magazzini o ai centri di distribuzione specializzati. I punti vendita fissi, in questo modo, possono offrire una gamma di prodotti teoricamente illimitata. Attraverso le infinite combinazioni realizzabili tra canali alternativi i rivenditori possono sfruttare i vantaggi unici di diversi formati di vendita al dettaglio (cataloghi, negozi fisici e online, *mobile commerce* ecc.), ma devono tuttavia far fronte agli svantaggi specifici associati a ciascuno di essi.

1.2.4 Omni-channel marketing

Assumendo una prospettiva *omni-channel*, che rappresenta lo step successivo, o meglio ancora evolutivo, della strategia *cross-channel*, viene meno il limite della gestione dei canali per *silos*: Verhoef et al. (2015) definiscono l'*omni-channel management* la gestione sinergica dei canali e dei punti di contatto disponibili, in modo tale da ottimizzare la *customer experience* e la performance attraverso i canali. Le aziende, in altre parole, sono impegnate a realizzare soluzioni per “cucire” tra loro i diversi canali in modo che il cliente non li percepisca come separati ma si senta al centro di un’unica relazione con l’impresa, che prescinde dai canali e dai *touchpoint* tramite i quali si incontrano. In un contesto in cui il cliente è ubiquo, si mimetizza dietro diversi *device*, è iperstimolato ed è un consumatore ben informato, un brand può dimostrare di conoscerlo realmente solo seguendolo in tutti i contesti in cui vengono in contatto ed essendo pronto a soddisfare i suoi bisogni specifici. L’approccio *omni-channel* permette ai *marketer* di creare un’esperienza coerente comunicando con ogni consumatore in base ai loro comportamenti e a ciò che tali comportamenti dicono sulle loro preferenze. Con l’aiuto di tecnologie all’avanguardia, come l’intelligenza artificiale e il *machine learning*, le strategie *omni-channel* aggiungono un ingrediente fondamentale che permette loro di interagire con i consumatori in modo rilevante, tempestivo e personalizzato: la condivisione simultanea delle informazioni. Il sistema perciò deve imparare, in *real time*, a conoscere (e riconoscere) il potenziale cliente, il suo comportamento, le sue aspettative.

La diretta conseguenza del progressivo passaggio all'*omnichannel* marketing è la perfetta integrazione tra *physical* e *digital* : “In passato i negozi *brick-and-mortar* puntavano sul fatto di essere gli unici a poter consentire ai consumatori di sperimentare il prodotto attraverso il contatto sensoriale ed il rapporto con la forza vendita; i rivenditori online, nel frattempo, hanno cercato di attirare gli acquirenti offrendo sul mercato un’ampia scelta di prodotti, prezzi convenienti e recensioni di altri clienti. Con l’evoluzione dell’industria *retail* verso un’esperienza *omni-channel*, la distinzione tra negozio fisico e online sta sparendo, trasformando il mondo in uno *showroom* senza pareti.” (Brynjolfsson et al., 2013).

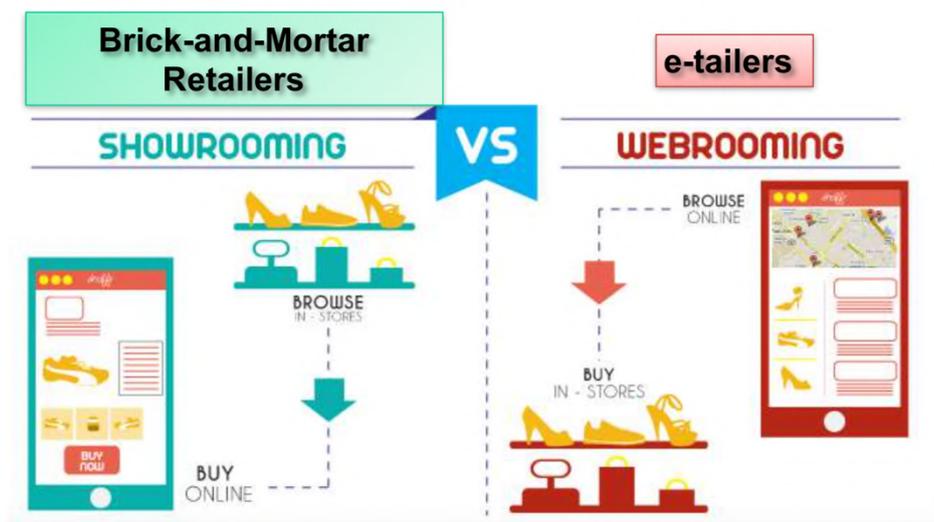
Sebbene negli ultimi anni siano stati in moltissimi i punti vendita ad aver “abbassato le serrande” e si sia assistito a quello che sembrava l’inizio della fine per lo *store* fisico, pronto per andare definitivamente in pensione ed essere sostituito in toto dall’e-commerce, ad oggi la situazione è notevolmente cambiata: secondo Shopify (2018) il negozio resta il luogo preferito da oltre l’88% dei consumatori mondiali per fare acquisti. Il punto vendita è solamente uno dei *touchpoint* del *customer journey*, ma è senza dubbio il più efficace per accrescere la *brand awareness* e rendere la *shopping experience* davvero omnicanale.

Il TC Group Solution (2018) ritiene che il commercio online sia ancora lontano dall’eguagliare il servizio clienti offerto da un negozio fisico: il consumatore è sempre in cerca di un trattamento personalizzato e del parere di un esperto che conosca le sue esigenze. Vedere, toccare e testare un prodotto prima di effettuare l’acquisto è un bisogno primario, una caratteristica che non cambierà mai. Certamente un *web store* consentirà di paragonare prezzi e qualità con maggiore facilità, disporrà di una scelta più ampia di prodotti, ma tutto questo non potrà mai rimpiazzare l’esperienza fisica. Gli spazi commerciali si stanno progressivamente trasformando in luoghi in cui non solo è possibile comprare un prodotto, ma dove si scoprono cose nuove, si impara e ci si diverte. Offrire una buona esperienza è fondamentale per fidelizzare gli acquirenti. I negozi fanno parte delle nostre abitudini giornaliere: ogni giorno, passeggiando per andare a scuola, a lavoro o in palestra, passiamo davanti ad una qualche vetrina. Senza rendercene conto, riceviamo impulsi costanti, che, sommati all’immediatezza rappresentata dal prendere in mano il prodotto, rappresentano un incentivo per il consumo nei negozi fisici e continuano a essere un fattore trainante per gli acquisti.

Alla luce di quanto detto fin ora, nel nuovo marketing *omni-channel*, dunque, il *brick-and-mortar* non solo non è morto ma torna ad essere più florido che mai se possiamo “doparlo” con l’aggiunta dell’esperienza digitale e soprattutto *mobile*. Il processo di acquisto è un percorso che infatti sempre più spesso inizia dallo smartphone, utilizzato, secondo The ROBO Economy (2018), da oltre l’80% degli utenti *mobile* per ricercare informazioni sui prodotti che desiderano acquistare. Se è nell’ambiente *mobile* che la *customer experience* inizia e prosegue, i *marketer* devono riuscire a intercettare su questo terreno gli utenti e guidarli anche nel mondo fisico. Gli smartphone, infatti, driver fondamentali della rivoluzione omnicanale, presentano caratteristiche uniche rispetto agli altri strumenti utilizzati per realizzare interazioni, per via della loro dimensione ridotta che consente di portarli sempre con sé, per la possibilità di sfruttare la cronologia delle ricerche dell’utente e la localizzazione geografica e soprattutto per l’opportunità di essere connessi ad Internet 24 ore su 24, sette giorni su sette. Così, dal momento in cui Internet è divenuto componente indispensabile delle nostre giornate, le abitudini di tutti noi si sono sempre più modificate dando vita a due differenti comportamenti del consumatore: il *webrooming* e lo *showrooming*. Il primo prevede che le informazioni inerenti al prodotto siano preventivamente consultate sul web e che, in un momento successivo, il prodotto venga acquistato presso un punto vendita. Il secondo, al contrario, presuppone che il consumatore si rechi in un *store* fisico in cui è certo di poter trovare il prodotto che desidera e, dopo averlo testato, procede all’acquisto online. I vantaggi del *webrooming* derivano dal fatto che al consumatore è consentito acquistare

il prodotto senza l'aggiunta spese di consegna e dopo averlo valutato da sé. Per quanto riguarda lo *showrooming*, invece, il punto di forza è riscontrabile nella possibilità che il cliente ha di poter ottenere online, tramite promozioni, prezzi inferiori rispetto a quelli dello *store* fisico e nella comodità di non doversi recare presso il punto vendita per ritirare l'ordine che giunge direttamente a domicilio.

Figura 6: Showrooming vs webrooming



Fonte: Castaldo, 2017

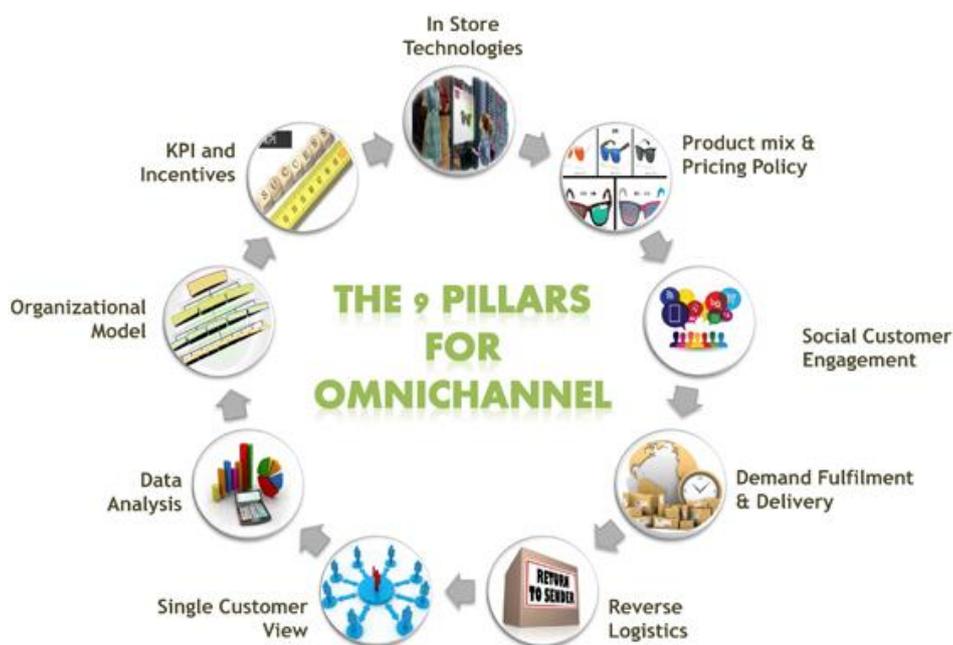
1.3 I nove pilastri di una strategia omnicanale

L'omnicanalità non rappresenta più un optional per le imprese: il cliente si aspetta di poter utilizzare diverse tecnologie nelle diverse fasi del processo di acquisto e definire così il quando, il come e il dove acquistare un prodotto utilizzando in modo indifferente i diversi canali che l'azienda mette lui a disposizione. Questo nuovo modello di interazione ha impatti considerevoli sulle aziende che sono chiamate ad adeguare i propri paradigmi di funzionamento e di servizio a queste nuove logiche di relazione con i clienti. Inevitabile è una revisione della struttura organizzativa e dei processi interni, l'adozione di soluzioni tecnologiche che possano fungere da fattori abilitanti al cambiamento e lo sviluppo delle competenze necessarie a guidare tali mutamenti secondo una logica di sistema in coerenza con le aspettative di business (Bettucci et al., 2016).

SDA Bocconi (2015) ha condotto una ricerca *case-based* per capire come le aziende si stanno trasformando in un'ottica *omni-channel*. Lo studio ha permesso di evidenziare le nove aree chiave che ogni azienda dovrebbe

presidiare per attuare una strategia omnicanale. Si tratta in altre parole di nove fattori che fanno parte di un'ampia e unica strategia che vede ogni pilastro come funzionale agli altri.

Figura 7: I nove pilastri dell'*omni-channel strategy*



Fonte: Bettucci et al., 2015

- I. *In store Technologies*: il punto vendita fisico, come si è detto, nello scenario moderno ha parzialmente cambiato ruolo divenendo sempre più “centro esperienziale”. Lo scopo ultimo per le imprese è infatti quello di rispondere alle nuove esigenze dei consumatori che, al passo con i tempi, si sono evolute richiedendo performance differenti rispetto a quelle attese dai clienti del passato. Le decisioni prese *in-store* sono influenzate dall'utilizzo degli smartphone che possono essere facilmente utilizzati per accedere ai *marketplace* al fine di comparare prezzi e modelli e scambiare opinioni con gli amici tramite social network. Si deve inoltre tenere a mente che molto spesso i consumatori, prima ancora di recarsi fisicamente nel negozio, abbiano già un'idea dell'acquisto che vogliono effettuare. Opinioni e decisioni sono infatti già formate e ampiamente influenzate dalla possibilità di accedere al sito web. L'obiettivo dunque resta quello di non abbandonare il negozio fisico ma di ridisegnare il suo ruolo nella pianificazione delle strategie aziendali. Per far ciò, codici QR, Beacon, realtà aumentata, vetrine interattive, chioschi, mobile Pos e ogni altro esempio di tecnologie digitali sono per le aziende di

grande aiuto. Il risultato è vantaggioso per entrambe le parti: migliora la *customer experience* per il cliente e aumentano le possibilità per le compagnie di catturare dati sul comportamento offline dei clienti analogamente a quanto è possibile fare nel mondo digitale (hbritalia.it).

II. *Product mix & Pricing policy*: Per poter assicurare al consumatore un'esperienza omnicanale, le aziende devono essere in grado di gestire simultaneamente le due leve del marketing mix prodotto e prezzo al fine di presentare un'offerta coerente. L'obiettivo dovrebbe essere quello di non deludere mai il cliente e, per far questo, occorre che le imprese specifichino con chiarezza ciò che intendono vendere, attraverso quali canali, quali siano i prezzi e se ci siano promozioni (hbritalia.it). Per quanto riguarda le decisioni sulla gamma e sui prodotti da offrire, diverse sono le strade percorribili. Se da un lato abbiamo la possibilità di vendere ogni prodotto su tutti i canali, dall'altro si trova l'opportunità di decidere i singoli beni da commercializzare tramite uno specifico canale. Le combinazioni tra queste due posizioni estreme sono numerose e sono quelle maggiormente utilizzate dalle aziende in quanto offrono la possibilità di rendere disponibile, su diversi canali, un'ampia gamma di prodotti standardizzati. Esiste inoltre, affianco a queste strategie, la possibilità di mettere alcuni beni a disposizione dei clienti solamente presso i gli *store* fisici o, viceversa, esclusivamente tramite lo *shop* online, luogo preferibile per la produzione di prodotti personalizzabili. Un'altra decisione importante da prendere per le imprese riguarda la politica di prezzo. Il prezzo rappresenta un elemento di differenziazione per le scelte di consumo; è dunque sostanziale progettare una strategia pertinente da attuare nei diversi canali. Analizzare come il proprio prodotto venga percepito dai consumatori è un passaggio fondamentale, così da poter adottare prezzi standard oppure più elevati qualora il prodotto venga riconosciuto come unico e differenziato. Le promozioni rappresentano un ulteriore fattore strettamente legato al prezzo. Tali strategie sono tipicamente utilizzate per favorire acquisti cross-canale ma vengono spesso sfruttate anche all'interno dei negozi, ad esempio con l'impiego di sconti limitati a brevi periodi o legati a particolari eventi.

III. *Social Customer engagement*: per implementare in modo ottimale un'*omni-channel strategy* è fondamentale per le imprese essere in grado di includere e coinvolgere il proprio cliente. Una migliore *customer experience* si basa dunque sulle necessità che il cliente ha di essere ascoltato, seguito e di essere reso partecipe nei processi interni all'azienda. Certamente i social media permettono un maggiore rapporto biunivoco tra consumatori e brand rispetto ad ogni altro canale. Attraverso un'operazione di *social media listening*, l'azienda può ricevere *feedback* in tempo reale sulle opinioni degli acquirenti. Questa attività è di fondamentale importanza per le imprese, in quanto consente loro di capire il livello di soddisfazione della clientela, il livello di *reputation* e, laddove occorre, di attuare azioni correttive modificando i prodotti per renderli conformi alle esigenze del consumatore. I social offrono quindi la possibilità di agire alacrememente su qualsiasi problema venga proposto dal network e, allo stesso tempo, di lanciare nuovi prodotti, promozioni o eventi. Sono dunque il mezzo ideale per la

creazione e l'implementazione di *engagement* tra clienti e brand.

- IV. *Demand fulfillment & delivery*: garantire un eccellente *supply chain management* è indispensabile per poter offrire un servizio di elevata qualità. Questa qualità può essere raggiunta dalle aziende, senza per contro impattare in modo negativo sui costi del trasporto, cercando di rivedere il proprio assetto logistico e di gestire in maniera integrata i processi di approvvigionamento, pianificazione delle scorte, organizzazione e allestimento dell'ordine e, infine, di consegna al consumatore finale (hbritalia.it). Tutti queste operazioni devono però essere tra loro coordinate per far sì che la percezione sia sempre quella di un'esperienza concorde e uniforme.
- V. *Reverse logistics*: processo inverso a quello della tradizionale *supply chain*, la logistica di ritorno è un elemento fondamentale per il successo delle strategie *omni-channel*. Nell'azienda *omni-channel* la *reverse logistics* non costituisce più parte del *post-sales*, bensì dell'intero processo d'acquisto. Per questa ragione, può essere utilizzata come un'arma competitiva a tutti gli effetti, volta ad assicurare ai consumatori un'esperienza *risk-free* (hbritalia.it). In ottica *omni-channel*, infatti, mettere il cliente nella condizione di poter restituire il prodotto tramite il canale a lui più adatto permette un'elasticità e una libertà che gioveranno all'azienda nel momento della decisione d'acquisto da parte del clienti, guadagnando anche un gran vantaggio sui *competitors*.
- VI. *Single customer view*: Un brand non può esistere o, perlomeno, non può prosperare senza la complicità del consumatore. Ciò rende necessario una conoscenza profonda non solo delle preferenze del cliente ma anche delle sue opinioni, delle sue interazioni con il brand e delle sue raccomandazioni. Per raggiungere tale obiettivo si deve procedere alla raccolta di una base dati consistente e il più possibile accurata. Questa necessità è soddisfatta tramite i *Big Data*, grandi collezioni di informazioni che superano la memoria dei normali software di *database*. Ogni contatto con il consumatore viene quindi trasformato in dati esaminabili che, a seguito di un'attenta analisi, possono essere utilizzati per migliorare la *customer experience* personalizzandola il più possibile.
- VII. *Data analysis*: si tratta dell'abilità aziendale di individuare, raccogliere, organizzare e strutturare numerosi dati ricavati dall'interazione con i clienti. La principale criticità si riscontra nel cercare di discernere le informazioni rilevanti da quelle meno fondamentali per poter analizzare i punti di contatto tra cliente ed azienda in maniera efficace ed efficiente. Le moderne tecniche di clusterizzazione e profilazione di persona sono però ancora scarsamente utilizzate, questo si spiega con il fatto che una tale analisi richiede non solo ingenti budget ma anche capacità, tecnologie e tempistiche considerevoli.
- VIII. *Organizational model*: la presenza di una pluralità di canali disponibili rende necessaria un'evoluzione della strategia, dell'organizzazione e delle abitudini aziendali. I modelli tradizionali mal si adattano

alla struttura intrinsecamente dinamica dalla omnicanalità e devono dunque essere adeguati a questa nuova opzione. Strategia vincente è quella di designare una nuova posizione in azienda, il CDO (*Chief Digital Officer*), per coordinare lo sviluppo del commercio elettronico e gestire il canale digitale. Tuttavia, ad oggi non è ancora possibile indicare una *best practice*, ma certo è che l'implementazione di una strategia *omni-channel* non può prescindere da un cambiamento della gestione interna, soprattutto quella che concerne il coordinamento tra le varie unità che presidiano i diversi canali al fine di far convergere le loro attività in una logica di sinergia e non di competizione (hbritalia.it).

IX. *KPI & Incentives*: Una delle principali conseguenze dell'omnicanalità è la maggiore complessità della misurazione della performance. L'interconnessione tra i vari canali rende necessaria l'adeguamento delle modalità di analisi interne tenendo in considerazione l'organizzazione degli altri canali complementari. La misurazione e la sollecitazione sono i metodi migliori per iniziare e guidare l'evoluzione del comportamento degli individui. Secondo i dati dell'Osservatorio multicanalità (2007) i consumatori *omni-channel* acquistano prodotti appartenenti ad una fascia di prezzo più alta rispetto alla media. Monitorare le abitudini dei clienti e misurare i loro consumi è di fondamentale importanza per migliorare le strategie aziendali. La valutazione dei cambiamenti subiti dai parametri di misurazione necessita non solo del canale digitale ma anche di quello fisico. Quest'ultimo, grazie al supporto della tecnologia recente, può infatti incrementare le vendite degli altri *channels*, migliorarne la gestione, l'assortimento offerto e la distribuzione. Se, ad esempio, un prodotto non è più disponibile presso lo *store*, tramite *device* presenti nel punto vendita stesso è possibile ordinarlo sul sito web. Bisogna inoltre considerare che i social media mettono l'azienda di fronte alla necessità di adottare nuovi metodi di misurazione del successo di un contenuto o di una comunicazione. Le *impressions*, l'*engagement*, il *sentiment* e le *views* devono essere integrate e affiancate ai tradizionali parametri adottati per i canali fisici. Nell'attuare dunque l'interconnessione tra i *channels*, è indispensabile effettuare un aggiornamento dei sistemi di misurazione, considerando quanto essi siano determinanti nel monitorare le performance aziendali.

L'omnicanalità rappresenta, dunque, una forte leva competitiva che permette alle aziende, attraverso una sapiente combinazione di queste linee guida, di differenziarsi dalla concorrenza ma richiede tempo, risorse e la giusta mentalità per essere attuata con successo.

CAPITOLO 2

IL GROCERY RETAIL IN UN MONDO DIGITALE

2.1 Dai primi supermercati alle strategie omni-channel: l'evoluzione del retail

Se c'è una cosa che non cambierà mai nel mondo del *retail* è la presenza di un continuo cambiamento: alcuni negozi aprono, altri invece chiudono i battenti, i leader di mercato sperimentano nuove tipologie di *store*, cambiano i *layout* dei loro negozi e lanciano nuovi brand. Programmi fedeltà e nuove offerte vengono di continuo progettate e le catene di approvvigionamento diventano sempre più automatizzate ed efficienti, con conseguente aumento della disponibilità dei prodotti e miglioramenti in termini di gestione delle scorte. In realtà, però, poche sono le grandi innovazioni che hanno rivoluzionato il commercio al dettaglio. Tuttavia, quando questi eventi trasformativi si verificano, lasciano sulla loro scia vincitori e vittime (McKinsey, 2013). Per arrivare ad analizzare le strategie oggi adottate nel settore alimentare, ripercorriamo le tappe evolutive del *grocery retail* e ci avvaliamo anche di pratiche impiegate in altre categorie.

2.1.1 Retail 1.0: La nascita del supermercato moderno

Con l'espressione "*retail 1.0*" facciamo riferimento alla vendita al dettaglio che ha avuto inizio a partire dai primi anni del XX secolo. Per quanto riguarda il settore alimentare, Piggly Wiggly è stato, con elevate probabilità, il primo e più influente innovatore. Era il 6 settembre del 1916, quando a Memphis, in Tennessee aprì il primo vero "*self-service grocery store*" della storia (La Stampa, 2016). Il successo fu immediato: in un momento in cui gli acquirenti di generi alimentari erano soliti presentare i loro ordini ad impiegati seduti dietro una scrivania che si recavano a raccogliere la merce da scaffali nascosti alla vista, Clarence Saunders trovò il modo di permettere ai clienti di servirsi da soli. Per la prima volta i consumatori avevano di fronte a loro scaffali aperti e banchi cassa. Essi potevano ormai scegliere i prodotti in maniera indipendente, osservandoli, toccandoli, confrontandone i prezzi sulle confezioni e inserendoli nel carrello. Inoltre, la passeggiata tra le corsie del supermercato, consentì un notevole aumento delle vendite grazie agli acquisti d'impulso e la maggiore libertà dei clienti portò ad una cospicua riduzione dei costi del personale.

Figura 8: *Piggly Wiggly*, il primo supermarket della storia



Fonte: La Stampa, 2016

Piggly Wiggly impose uniformi ai dipendenti, *layout* dei negozi predefinito e attrezzature standardizzate per tutti i punti vendita che successivamente aprì, dando vita al primo grande franchising di alimentari. Nel 1932, grazie al vantaggio competitivo che vantava, contava più di 2500 *store*. Di lì a poco numerosissimi venditori iniziarono ad adottare lo stesso concetto di alimentari, espandendo piccoli negozi e trasformandoli in colossali catene a livello regionale e nazionale. Una volta che il self-service fu saldamente radicato nel settore della vendita al dettaglio negli Stati Uniti, i prezzi dei prodotti scesero, i negozi divennero più grandi, vennero costruiti parcheggi, adottate tecniche di gestione delle scorte e proposte le prime promozioni *in-store*.

2.1.2 Retail 2.0: L'ipermercato: all in one

Un altro passo avanti significativo nel percorso evolutivo del *grocery retail* risale al 1963, anno in cui è nato l'ipermercato moderno. A cinquant'anni dall'apertura del supermercato self-service, nei sobborghi parigini, Carrefour inaugurava il primo grande magazzino. Con una superficie di 2500 m², che si estendeva su un unico livello, fu possibile rendere concreta l'idea di offrire "tutto sotto lo stesso tetto": prodotti freschi e surgelati, articoli per la casa, tessuti, elettrodomestici e persino pompe di benzina. Nello stesso periodo, anche dall'altra parte del mondo, apriva le porte al pubblico Walmart, ancora oggi leader mondiale nel campo della grande distribuzione organizzata.

Figura 9: Carrefour e Walmart: la nascita dell'ipermercato



Fonte: Les Echos, 2012; Reader's Digest, 2019

L'ipermercato moderno ha portato ad un cambiamento radicale in termini di sfruttamento degli spazi, produttività, efficienza e gestione dei costi. Come si è visto per il supermercato, inoltre, gli acquisti d'impulso sono sollecitati all'ennesima potenza. Si pensi che da un sondaggio fatto sui primi 5214 clienti di Carrefour, emerse fuori che la spesa media si aggirava intorno ai 28 franchi, tre volte ciò che si spendeva in un supermercato convenzionale (Renard, 2012). Da questo dato risulta evidente come il valore per i clienti sia notevolmente aumentato, grazie soprattutto all'ampia scelta di prodotti e ai prezzi inferiori dovuti ai maggiori spazi. Questa tipologia di vendita al dettaglio ha dominato nel settore alimentare nei 15 anni successivi in Francia e Spagna, per poi diffondersi in tutto il mondo, anche in mercati emergenti come Cina, Brasile e Thailandia (McKinsey, 2013). Negli Stati Uniti, Walmart ha raggiunto il massimo picco della sua crescita nel periodo che va dal 1990 al 2000, grazie al passaggio dall'essere un ipermercato ad un *supercenter*³. Questa trasformazione nel *retail* ha portato molti venditori ad adottare ulteriori azioni: dalla vendita di prodotti del proprio marchio, alle offerte multi-format, dai prodotti *killer* di categoria a *supply chain* sempre più complesse.

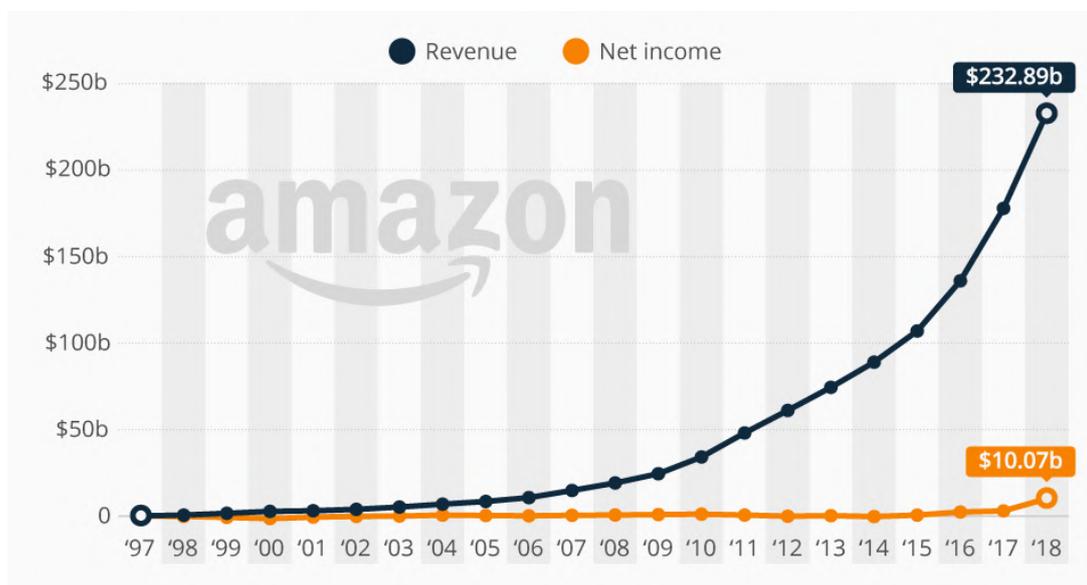
2.1.3 Retail 3.0: L'avanzata dell'e-commerce

Per parlare di *Retail 3.0*, bisogna fare un balzo in avanti di qualche decennio, in un'epoca in cui i grandi ipermercati e i killer di categoria erano fermamente considerati i leader della vendita al dettaglio. Nel 1995, a soli due anni dalla prima operazione avvenuta tramite e-commerce, un giovane di nome Jeff Bezos comprese le potenzialità che internet, come canale, poteva offrire nella vendita di oggetti ingombranti e pesanti come i

³Per "*supercenter*" si intende uno *store* dalle grandi dimensioni in grado di offrire ai clienti prodotti di ogni tipo e a prezzi inferiori rispetto a supermercati e ipermercati: "*Il supercenter dispone di una linea completa di alimenti, un reparto ottico, un reparto cambio gomme e olio, una griglia, uno studio di ritratti, un parrucchiere, un laboratorio fotografico, inoltre yogurt e pasticcerie.*" (Cambridge Business English Dictionary, 2019)

libri. L'intuizione di Bezos portò alla “costruzione” della più grande libreria mai conosciuta senza il bisogno di edificare alcun negozio. Il suo online *bookshop* consentiva di offrire una vastissima quantità di titoli ai propri lettori e, non da meno, la possibilità di ricevere, di contro a quanto accadeva nei negozi *brick-and-mortar*, informazioni aggiuntive tramite le recensioni sul sito. La più importante innovazione introdotta fu, però, il sistema di raccomandazione, fondamentale per il successo di Amazon. Il grosso rischio a cui Bezos andò incontro è quello che ancora oggi costituisce il più grande ostacolo allo shopping online, i costi di consegna, che essenzialmente eliminò trattandoli come una spesa di marketing (Mckinsey, 2013). Nel corso degli anni Amazon.com ha ampliato la sua offerta a dvd, videogiochi, elettrodomestici, film, abbigliamento e molto altro, rivoluzionando il sistema di vendita al dettaglio e contribuendo ad inaugurare una nuova era del *retail*. Sebbene, a partire dal 1997, i ricavi continuino ad aumentare in maniera esponenziale anno dopo anno, di recente il gigante dell'e-commerce ha dovuto far fronte a continue minacce. Nonostante *Amazon* abbia fatto del monocanale il suo mantra, servendosi esclusivamente di canali online per molto tempo (Gorgoglione, 2016), ultimamente, mosso dalla tendenza a diventare *omni-channel*, ha compreso l'importanza del canale fisico affianco a quello online, aprendo numerosi *store* in tutto il mondo.

Figura 10: Andamento di ricavi e net income di Amazon dal 1997 al 2018



Fonte: Statista, 2018

Per quanto riguarda l'*e-grocery*, non possiamo dire che abbia avuto da subito la stessa fortuna. Anche in questo settore i primi *players* si sono mossi attorno al 1997, anno al quale risale la fondazione di Webvan, un'azienda divenuta nota grazie ad un clamoroso flop che la portò a dichiarare bancarotta nel 2001. La *startup* aveva come obiettivo quello di ottenere *customer satisfaction* attraverso un sistema di consegna che impiegava meno di

trenta minuti per giungere a destinazione. Sebbene in un primo momento sembrava che tutto fosse iniziato per il meglio, due furono le cause della ricaduta: primo, il buon ritmo delle vendite non avrebbe mai pareggiato la crescita dei costi, secondo l'esitazione dei clienti ad acquistare generi alimentari online. Complessivamente, l'e-grocery sta impiegando molto più tempo per affermarsi rispetto agli altri settori nel commercio online; le aziende che, come Tesco, Peapod, Ocado e Walmart, stanno ottenendo maggior successo in questo campo, integrano i canali fisici con quelli virtuali. Gli attori principali del mercato stanno quindi guidando il cambiamento verso ciò che definiamo *retail 4.0* (Mckinsey, 2013).

2.1.4 Retail 4.0: La vendita omnicanale

Il fallimento di Webvan non deve far credere che l'idea di fare la spesa online sia un obiettivo irraggiungibile. Nonostante la paura che è stata indotta nei *grocery retailers*, alcuni di essi stanno riconoscendo le numerose e redditizie opportunità che può offrire questo settore. Con le quotidiane ricerche effettuate online e gli acquisti effettuati tramite PC, tablet e smartphone, i rivenditori *brick-and-mortar* stanno infatti sperimentando negozi armati di tecnologie virtuali. Alcuni stanno persino convertendo i loro negozi, o parte di essi, in magazzini *fully-functioning* o "*dark store*". Il ruolo dello *store*, grande, piccolo, online, offline, è radicalmente cambiato. Anche se non è ancora chiara e definita la piega che il *retail 4.0* prenderà, siamo in grado di dire che la tecnologia sta rivoluzionando il commercio al dettaglio, anche per i più tradizionali operatori del *brick-and-mortar* (Mckinsey, 2013). Indipendentemente dal fatto che un *grocery retailer* creda o meno di poter ottenere grandi profitti attraverso il canale online, è necessario che compia un balzo in avanti o rischia con tutta probabilità di perdere la corsa per la *leadership* di mercato nel mondo dell'*omni-channel*, poiché i primi *movers* vanteranno un vantaggio competitivo significativo rispetto a coloro che arriveranno in ritardo. L'esperienza di aziende come Tesco, LeShop, AmazonFresh o Walmart, dimostrano che le operazioni online possono aiutare a stabilire e consolidare forti posizioni all'interno del mercato e generare elevati guadagni e risparmi in termini di costi nell'arco di pochi anni. Sapere di cosa necessitano i web *shopper* aiuterà a determinare il successo dei negozi di alimentari online. L'obiettivo principale è quello di trovare il giusto compromesso tra un'interessante gamma di prodotti e un servizio di consegna veloce. Non esiste un modello unico che sia adatto a tutte le aziende e a tutte le situazioni. L'efficienza dipende in gran parte dalle singole circostanze di mercato e dal livello di crescita raggiunto sulle piattaforme online. I più astuti rivenditori di generi alimentari che si apriranno all'e-commerce, lasceranno che il mercato, la base clienti e la velocità con cui possono sviluppare le proprie capacità detteranno il ritmo della loro evoluzione (MarketLine, 2014).

2.2 Il futuro del grocery retail: trends to watch

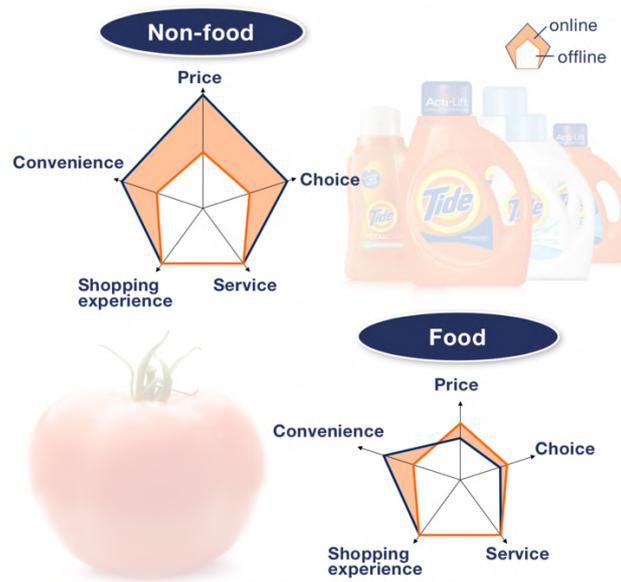
Anche negli Stati Uniti, Paese in cui l'e-commerce ha avuto successo più che in altri, solo un modesto 3% della spesa per generi alimentari avviene online, al contrario di quanto accade per altre categorie di prodotti che hanno assistito a una penetrazione molto più profonda del commercio via internet, pari, ad esempio, per calzature ed elettronica, rispettivamente al 20% e al 40%. Inoltre, il settore del *grocery* rimane una delle rare eccezioni in cui gli Stati Uniti sono in ritardo rispetto ad altri Paesi; nel Regno Unito e in Corea del Sud la percentuale di acquisti di generi alimentari online raggiunge il 10%-15% (Bain&Company, 2019).

Attualmente, nei vari Stati, il *grocery retail* online sta prendendo sempre più piede e dovrebbe almeno triplicare nel prossimo decennio (Bain&Company, 2019). Per i venditori, a questo punto, altro non resta che capire come ci si possa muovere per trarre vantaggio dalle opportunità future. Certamente, le abitudini di acquisto di generi alimentari sono profondamente radicate in ogni consumatore, non sarà facile dunque modificarle. Anche coloro i quali adottino per alcune fasi del processo di acquisto canali online, restano in parte legati agli *store* fisici. Analizzeremo ora sette tendenze a cui i *retailer* che operano nel settore del *grocery* dovrebbero prestare attenzione.

2.2.1 La continua crescita dell'e-grocery

È erroneo pensare che il *e-grocery* rimarrà sempre di nicchia ed è altrettanto sbagliato credere che non si possa trarre guadagno dalle consegne o che l'ultimo miglio sia costoso. Ciò che occorre fare, è ripensare radicalmente e segmentare lo *store* online nelle sue componenti, identificando quegli aspetti del processo di acquisto che possono essere tra loro separati e che consentono al meglio di andare incontro alla singola esigenza del cliente. La consegna a domicilio, il *click-and-collect*, gli scaffali *drive-through* e gli armadietti per il ritiro dei prodotti gestiti in maniera centralizzata, sono solo alcuni di questi. Il successo dell'*e-grocery* dipende per gran parte dalla gestione complessiva del magazzino, dalla frequenza degli ordini e dalle dimensioni della spesa. In altre parole, non ci si può aspettare di vedere il modello avere successo in tutti i Paesi o aree geografiche. Se le aziende che adottano modelli di *e-grocery* possono trarre vantaggio da prezzi bassi e modelli di consegna efficaci, i negozi di generi alimentari *brick-and-mortar* possono giocare la carta del *convenience store* o del *food service*, offrendo però una ristretta gamma di prodotti. Le nuove tipologie di negozio e i nuovi comportamenti di acquisto stanno seriamente minacciando le modalità tradizionali di acquisto dei generi alimentari, in modo così cruento da poter modificare radicalmente l'intero panorama del *grocery retail*. Ciò che più spaventa i rivenditori tradizionali, è che gli *store* online non presentano vincoli in termini di spazio, abbattano le barriere geografiche e non hanno costi di affitto e personale propri dei negozi fisici. Inizialmente, come si è detto, la crescita nell'adozione dei canali online in questo settore è stata lenta poichè la *value proposition* non è riuscita a vincere sullo *store*.

Figura 11: Online vs offline *channels*



Fonte: Mckinsey, 2013

Attualmente invece i consumatori sono pronti ad acquistare cibo online e ne sono prova moltissime aziende che sono perfettamente riuscite nel loro intento di combinare i due canali.

Australia's Grocery Run, nato da un sito web di offerte giornaliere che vendeva *overstock* di prodotti, è ormai divenuto un vero e proprio supermercato online, con offerte lancio, *runs*, di 48 ore che si ripetono due volte alla settimana. Il sito vende in media 400-500 SKU durante ogni *run* e conta oltre 1,5 milioni di abbonati.

In un anno di attività, grazie al suo *fun element*, Grocery Run è diventato il più grande negozio di alimentari online dell'intera Australia e ha costretto i concorrenti *brick-and-mortar* a ridurre i prezzi di beni necessari come latte e carta igienica. *Samsung*, invece, ha recentemente lanciato sul mercato un meccanismo per fare compere di prodotti alimentari online a partire dal proprio frigorifero: tramite un display LCD, i consumatori sono in grado di ordinare *groceries* direttamente da casa. Ancora, Quidsi, che da qualche anno è stata acquistata dal suo rivale *Amazon.com*, ha contribuito ad innovare l'e-commerce dando vita al primo *category killer* online. Questa azienda ha puntato sulla vendita online tramite *websites* che miravano ad offrire nuove esperienze d'acquisto focalizzandosi su acquisti ripetuti, prezzi molto bassi, consegne rapide, *customer service* di alto livello. Infine, altro caso interessante è quello di Schwan, compagnia che si pone in trattativa diretta con il consumatore, senza ricorrere ad alcun intermediario. Si tratta di un'azienda che fino a 50 anni vendeva gelato e che oggi si occupa di consegnare a domicilio prodotti surgelati, carne e cibi pronti. Schwan ha messo a disposizione dei consumatori un sito e-commerce di facile utilizzo, un canale di vendita diretta tramite 6000 camion di proprietà e rappresentanti di vendita a domicilio alla consegna.

2.2.2 La necessità di ripensare il negozio fisico

I *brick-and-mortar grocery retailers* si stanno attivando per ridefinire loro stessi in risposta all'attacco degli *e-grocery*. Tentando strade alternative per coinvolgere i propri clienti, cercano di creare occasioni d'acquisto che oltrepassano la linea di demarcazione tra la vendita online e offline. Supermercati o ipermercati fisici di successo, per evitare progressivamente di scomparire, dovranno comprendere che offrire al cliente un'esperienza convincente solo in termini di prezzo, assortimento e convenienza, non è più sufficiente. I clienti oggi si aspettano di essere intrattenuti. Non si può affermare con certezza che tutti i principali rivenditori di generi alimentari debbano possedere un canale online, sicuramente però ogni *store* fisico ha bisogno di abbracciare un'ampia gamma di soluzioni tecnologiche che possa consentire alle aziende di risultare sempre rilevanti per gli acquirenti *digital* di oggi. Ogni rivenditore deve impegnarsi nel far vivere una perfetta *consumer decision journey* che sempre più spesso avviene sia all'interno che all'esterno del negozio fisico.

Modelli innovativi di consegna come i *drive-through pick-up* o i *drop box*, che consentono ai clienti di ordinare gli articoli online e poi ritirarli senza dover abbandonare l'auto, stanno diventando sempre più comuni dato l'elevato numero di acquisti via internet. Tuttavia, le compagnie che adottano queste tecnologie, necessitano di *retailer* con ulteriori capacità e competenze e di maggiore lavoro rispetto ai negozi convenzionali, per via della preparazione che occorre a far partire l'ordine.

La grande catena francese di ipermercati Auchan ha lanciato a Suzhou, in Cina, il primo negozio *drive-through* che consente agli acquirenti che da casa fanno i loro acquisti di ritirare i prodotti in qualsiasi punto vendita durante la fascia oraria preselezionata.

Walmart e P&G (Procter & Gamble), qualche tempo fa introdusse a New York una particolare variante del negozio virtuale: per le strade della Grande Mela, i passanti avevano la possibilità di scansionare codici QR di prodotti alimentari apposti su camion parcheggiati. Questa iniziativa riscosse molto successo soprattutto tra i consumatori che acquistavano articoli di grandi dimensioni e avevano la possibilità di ricevere la spesa consegnata a domicilio. L'approccio utilizzato fu geniale: nel giro di pochi giorni Walmart.com, che al tempo non possedeva alcun negozio fisico a New York, coglieva l'occasione di far conoscere il proprio sito web a tutta la città. Walmart e P&G si occuparono inoltre di trasmettere tramite Twitter i parcheggi in cui i camion si trovavano e a loro volta i clienti potevano richiedere che il "negozio virtuale" passasse nel loro quartiere (Commerce Connecté, 2012).

Figura 12: @PGMobile trucks in New York



Fonte: isa-conso.fr, 2012

2.2.3 Digital marketing, social media e location-based services

Il *digital* esprime un concetto ben più ampio di quello dell'e-commerce. Le aziende non si limitano a parlare ai loro clienti, i migliori *retailer* di generi alimentari sono impegnati in una comunicazione attiva e bidirezionale tramite blog e *social media*. Le persone in tutto il mondo passano sempre più ore connessi ad internet e di ciò ne risente anche il comportamento del consumatore. Lawson, catena di *convenience store* giapponese, ha creato Akiko-chan, un personaggio il cui volto e voce sono stati scelti con l'aiuto del pubblico, in modo da assicurargli popolarità. Sul web e sui *social media* è questo simpatico avatar che interloquisce con i clienti, contribuendo ad aumentare le visite al sito di oltre il 40% dalla sua introduzione.

Come si è precedentemente affermato, l'utilizzo dello smartphone è cresciuto in maniera esponenziale (Deloitte, 2017) e il risultato è un cambiamento radicale nelle interazioni tra venditore e cliente: il continuo dialogo tra i due consente ai *retailer* di ottenere *feedback*, nuove idee, suggerimenti e ai consumatori di ricevere un servizio clienti ottimale grazie alla profonda conoscenza che l'azienda ha di loro. Walmart Japan ha lanciato una campagna su Twitter per coinvolgere i propri clienti, consentendo loro di votare e suggerire prezzi da abbassare tra oltre 10000 articoli presenti nello *store*. Anche la compagnia statunitense Whole Foods Market impiega i *social media*, Twitter in particolare, per curare il servizio clienti. Per essere rilevante per i consumatori, l'azienda si concentra sul creare un'intesa con essi, cercando di trasferire loro cultura e stile di vita da lei stessa adottati. In questa logica di *crowdsourcing*, i marchi non sono più concetti ermeticamente sigillati e definiti, ma evolvono e sviluppano personalità grazie ai canali online. I rivenditori devono ora

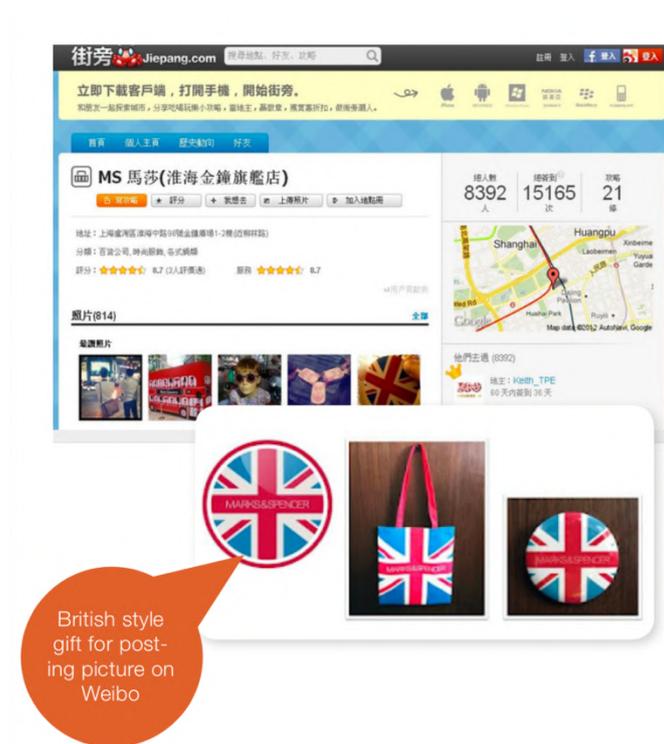
prepararsi ad un'operazione molto delicata che consenta loro di inserire il *brand* su ogni canale, guadagnando, e non acquisendo, fedeltà e rispetto da parte dei consumatori. Per molto tempo, gran parte dei rivenditori *grocery* non si è realmente occupata della gestione del proprio marchio, piuttosto sceglieva di affidarsi a tecniche di *visual merchandising* e distribuzione di volantini e coupon. Quest'epoca è ormai passata e per qualunque tipo di *business*, sia per quanto riguarda il settore alimentare, sia per il *retail* in generale, la costruzione della *brand loyalty* non può più avvenire solamente all'interno delle mura del negozio (Mckinsey, 2013).

2.2.4 La personalizzazione del CRM

Il digitale, pur essendo strumento di massa, ha accelerato la necessità, e contemporaneamente la possibilità, di personalizzazione dei contenuti, dei servizi e dei prodotti. L'integrazione tra offline e online deve portare ad una razionalizzazione e minimizzazione dei costi per l'azienda e ad una maggiore pertinenza delle comunicazioni per l'utente, al fine di realizzare una strategia *win-win* che non ha eguali (Basile, 2017).

Per andare incontro a queste esigenze, coupon e promozioni si sono evoluti da avvisi statici pubblicati su riviste e volantini a comunicazioni personali e mirate rese possibili solo dall'iterazione contemporanea di tutti i canali. Questa tendenza sta sempre più incalzando per il semplice fatto che i rivenditori stanno imparando molto più sui loro clienti e sono in grado di analizzare quantitativi sempre maggiori di dati. Anche i consumatori, dal loro canto, sono sempre più disposti ad aderire a programmi di fidelizzazione innovativi, utilizzare servizi basati sulla localizzazione e scaricare applicazioni su cellulari e *tablet*. In Germania, la catena di ipermercati REAL, ad esempio, permette ai suoi clienti fidelizzati di sfogliare i coupon online tramite i loro telefoni mentre camminano lungo i corridoi dello *store* fisico, indirizzando, sulla base degli acquisti passati, le giste offerte ciascuno di essi. Alla luce di quanto detto, bisogna evidenziare come i *coupon* digitali, abbiano caratteristiche aggiuntive rispetto a quelli utilizzati in passato: in primo luogo possono essere indirizzati a *target* specifici, inoltre possono essere offerti in tempo reale sugli smartphone quando i clienti si trovano ad acquistare in negozio oppure erogati in base alla geo-localizzazione. Marks & Spencer, multinazionale britannica, ha collaborato con Jiepang, il più grande fornitore cinese di LBS (*location based service*) e il sito di *microblogging* Weibo, per promuovere un nuovo negozio sull'Huaihai road di Shanghai. La tecnologia utilizzata è in grado di generare e inviare messaggi promozionali agli utenti che si trovano nelle vicinanze del negozio. L'iniziativa incoraggia anche la condivisione su Weibo di foto all'interno dello *store*, con la promessa da parte dell'azienda di offrire in cambio regali ai clienti.

Figura 13: Location based service, by Jiebang



Fonte: Mckinsey, 2013

In aggiunta, i rivenditori più creativi, stanno sperimentando la cosiddetta “*gamification*”: si tratta della pratica di realizzare un gioco intorno all'esperienza di acquisto. *McDonald's* in Giappone ha più di 20 milioni *mobile users* ai quali indirizza coupon e campagne *gamification* come, ad esempio, raccolte punti. In conclusione, quando si tratta di gestire le relazioni con i clienti (CRM), gli *e-retailer*, operando online, hanno un chiaro vantaggio per via della conoscenza di abitudini di acquisto, preferenze, posizione geografica e altri dati sul consumatore. I rivenditori tradizionali devono cercare di imitarne l'operato al fine di rimanere competitivi (Mckinsey, 2013).

2.2.5 Self checkout, digital wallet & Co

I *retailers* stanno sviluppando metodi più efficienti per completare il *checkout* del cliente, riducendo contemporaneamente i tempi per clienti e le proprie spese operative. Smartphone, scanner portatili e *tablet* sono i dispositivi maggiormente utilizzati per velocizzare questo processo. I sistemi di pagamento basati su dispositivi mobili sono arrivati ad un punto di svolta grazie alla tecnologia NFC e ai *digital wallet*. L'NFC, *Near Field Communications*, permette a due dispositivi wireless in strette vicinanze di trasmettersi dati l'un

l'altro. Qualora i clienti abbiano questa tecnologia abilitata sui loro smartphone, necessitano solamente di un cellulare, anziché di una carta di credito, per effettuare un acquisto. L'uso della tecnologia mobile nel *retail* ha il potenziale per modificare completamente l'esperienza di acquisto *in-store*. Sainsbury's, nota catena di supermercati, ha realizzato il servizio *Mobile Scan & Go* per i suoi clienti. Quest'ultimi hanno la possibilità di scaricare un'applicazione sul proprio smartphone per eseguire la scansione degli articoli mentre si trovano tra le corsie del supermercato, consentendo loro di pagare alla cassa senza dover svuotare il carrello o il cestino. Consentire ai clienti di scannerizzare i prodotti, non apporta altro che benefici alla *customer satisfaction*. Sainsbury's, non è stato di certo l'unico rivenditore *grocery* ad aver adottato sistemi di *self checkout* innovativi: Walmart, raccogliendo dati su ciò che i clienti acquistano e sul tempo che trascorrono nei negozi, invia ai clienti coupon in tempo reale durante la scansione degli articoli; Starbucks ha iniziato ad accettare pagamenti tramite *Square*, un'applicazione che consente ai consumatori di effettuare acquisti con il proprio cellulare. I *digital wallet*, infatti, sono una potente arma che i *retailer* possono mettere a disposizione dei clienti, consentendo loro di pagare semplicemente proiettando lo smartphone sul *QR code* del prodotto e contribuendo a migliorare l'esperienza di acquisto all'interno del negozio, riducendo i tempi di attesa.

Analogamente a quanto accade per i sistemi di pagamento, anche i registratori di cassa hanno subito un cambiamento dettato dal progresso tecnologico. Il rivenditore di moda Urban Outfitters ha abbandonato il tradizionale registratore di cassa a favore degli *iPad*, contribuendo a tagliare le spese (gli *iPad* costano circa un quinto di un registratore di cassa) e a migliorare il servizio clienti. Per i rivenditori diventa anche uno strumento per acquisire maggiori dati sui consumatori se si considera che sui tablet i clienti inseriscono le proprie informazioni.

2.2.6 Le digital dashboard come strumento per il customer service in-store

“Integrati i canali offline e online, potenziato il digital marketing, sofisticato il CRM e acquisita una grossa mole di dati, il passo successivo dovrebbe essere quello di fornire in un'unica applicazione mobile tutte le funzionalità utili allo staff in-store, attraverso un'unica interfaccia e un unico strumento di lavoro. A mio avviso, solo raggiunto questo punto, un'azienda può davvero definirsi omnicanale.” (Basile, 2017).

Ci sono altri importanti vantaggi nell'equipaggiare gli addetti alle vendite con la tecnologia mobile come *iPad* e *iPod touch*. Oltre a migliorare l'esperienza in cassa dei clienti e a consentire loro di ottenere in negozio la stessa profondità di informazioni che avrebbero potuto ottenere online, questi dispositivi possono mettere in tempo reale informazioni nelle mani delle aziende. La sede centrale può connettersi ai punti vendita diffondendo i dati di cui si è in possesso in ogni singolo punto del *network* e consentendo di rispondere in *real time* alle tendenze del mercato e alle informazioni ottenute sui prodotti, sui prezzi e sulla concorrenza. I dispositivi mobili possono inoltre fornire ai manager un migliore accesso ai dati sulle *performance* aziendali, dalle metriche di inventario alle prestazioni del personale di vendita. All'inizio del 2012, Woolworths in Australia ha munito tutti i suoi *store manager* di *iPads* dotati di applicazioni personalizzate (tramite Google

App Engine), per svolgere attività amministrative come il *back-end reporting* e la gestione delle scorte in magazzino. *Tap for Support* è un'applicazione che consente ai manager, con un solo clic, di inviare una richiesta di supporto alla sede centrale di *Woolworths* per vari tipi di assistenza. In generale, sono sempre più numerosi i *retailer* che inseriscono tablet all'interno degli *store* a disposizione dei clienti e del personale: *Guess*, nota azienda di moda, permette ai clienti di sfogliare i *look book* all'interno dei negozi, *Puma* lascia che siano i clienti stessi a disegnare le scarpe che desiderano indossare tramite il sito web. *Lowe's*, compagnia statunitense, ha dotato, anni fa, i propri dipendenti di oltre 40.000 *iPhone* per poter consentire loro di rispondere alle domande dei clienti e registrare gli acquisti effettuati. Gli *iPhone* facevano parte di un progetto più ampio che includeva l'introduzione di *MyLowe's*, piattaforma online che permetteva ai clienti di accedere ai manuali d'uso dei prodotti, all'eventuale presenza di garanzie e altro ancora.

Figura 14: *Lowe's: app for smatphone*



Fonte: Lowe's, 2012

In aggiunta, tramite i dispositivi mobili, la formazione dei dipendenti può ora avvenire attraverso la visione di brevi video e il *coaching* in tempo reale. Tali *tutorial* potrebbero includere informazioni sulle caratteristiche e sui vantaggi dei prodotti offerti, ma anche sulle tecniche di vendita da adottare. La *training session* si conclude con un breve sondaggio che assicura la comprensione del contenuto del corso di formazione e raccoglie nell'immediato i feedback dei dipendenti.

2.2.7 Il dynamic pricing

Abbiamo definito nel primo capitolo lo *showrooming* come la pratica del recarsi presso il punto vendita per osservare e tastare un prodotto che viene poi acquistato online ad un prezzo inferiore. Questo fenomeno ha fatto il *boom* sullo scenario mondiale della vendita al dettaglio quando Amazon offrì uno sconto per chiunque avesse controllato, prima di acquistare sul sito, il prezzo dell'articolo che desiderava avere. I *retailers* stanno

ora rispondendo a questa situazione modificando i prezzi dei loro *brick-and-mortar store* per concordarli alle varie offerte disponibili online. Ciò che tentano di fare, è di estendere le loro capacità per modificare il cartellino dei loro prodotti giornalmente per meglio abbinare domanda e offerta e per creare vendite *flash* a tempo limitato. Man mano che le piattaforme ESL (*electronic shelf labeling*) stanno diventando sempre più accessibili ai rivenditori per mezzo di questa tecnologia potrebbe raggiungersi un aggiustamento automatico dei prezzi. Il *dynamic pricing* va esteso anche ai prezzi di consegna: Ocado, *e-grocery retailer* del Regno Unito, varia le spese di consegna in base al profilo del cliente e ai tempi di consegna da esso desiderati.

Figura 15: Ocado website

Book a single delivery

Your trolley is currently **£254.10** and contains **51** items. When you book a delivery we will perform a stock check and show you any that are out of stock.

1. Your delivery address
"Flat 29, Antr..., NW3 4XU"

2. Select a day

February / March

M	T	W	T	F	S	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28

Go to March >

3. Select a time slot < Previous Day Saturday (27/02/2016) Next Day >

Morning	Afternoon	Evening
6:00 - 7:00am £5.99	12:00 - 1:00pm £5.49	6:00 - 7:00pm £4.99
6:30 - 7:30am £5.99	1:00 - 2:00pm £5.49	6:30 - 7:30pm £4.99
7:00 - 8:00am £6.49	2:00 - 3:00pm £5.99	7:00 - 8:00pm £3.99
7:30 - 8:30am £6.49	3:00 - 4:00pm £5.99	7:30 - 8:30pm £2.99
8:00 - 9:00am £6.49	4:00 - 5:00pm £5.99	8:00 - 9:00pm £1.99
8:30 - 9:30am £6.99	4:30 - 5:30pm £5.99	8:30 - 9:30pm £0.99
9:00 - 10:00am £6.99	5:00 - 6:00pm £5.99	9:00 - 10:00pm £0.00
10:00 - 11:00am £6.99	5:30 - 6:30pm £5.99	9:30 - 10:30pm £0.00
11:00 - 12:00pm £5.49		10:00 - 11:00pm £0.00
		10:30 - 11:30pm £0.00

Key

- 15 Today
- 15 Available days
- 15 Unavailable days
- 15 Slot being changed
- 15 Currently booked days
- Available
- Available (green) A van will already be in your area, booking it will help save fuel.
- Unavailable

Fonte: ocado.co.uk, 2013

Tali cambiamenti consentono ai dettaglianti tradizionali di competere in modo più efficace con i concorrenti online e forse di posizionarsi ai vertici delle ricerche di confronto dei prezzi. Il *dynamic pricing* può anche essere utilizzato dai rivenditori per aumentare le vendite durante le ore "morte" e ottimizzare il traffico nei negozi. E-mart, già nel 2012, aveva lanciato *Shadow QR code*, programma atto a risolvere il ritardo delle vendite durante l'orario di punta. Ogni giorno, a pranzo, ai passanti veniva mostrato un display *QR Code* tridimensionale visibile e scansionabile solo dalle ore 12:00 alle ore 13:00. Il codice generava *coupon* digitali che potevano essere ritirati in negozio o consegnati a casa del cliente. Questo sistema ha portato ad un aumento complessivo del 58% dei clienti E-mart e del 25% di vendite in più a metà giornata nel negozio in cui fu testato. Sebbene al giorno d'oggi siano ben pochi i negozi *grocery* ad aver implementato questa strategia, ci si aspetta che questo numero cresca e che i leader in questo settore tentino di adottarla almeno in termini di gestione delle scorte. L'attuale tendenza ad avere display elettronici per segnare il prezzo dei prodotti sugli scaffali ha certamente aumentato la possibilità di farlo.

CAPITOLO 3

CASI DI SUCCESSO NELL'IMPLEMENTAZIONE DI STRATEGIE OMNICANALE ALL'INTERNO DEL SETTORE ALIMENTARE

Nell'anno fiscale 2017, i 250 *grocery retailer* più grandi al mondo hanno generato un fatturato di 4.530 miliardi di dollari, segnando una crescita del 5,7% rispetto all'anno precedente (Deloitte, 2019). Dalla ventiduesima edizione dello studio “Global Powers of Retailing” di Deloitte, che ogni anno analizza le performance economiche dei gruppi internazionali della grande distribuzione, è emersa la classifica dei *brand* più importanti per fatturato in questo settore (Fig. 16).

Figura 16: Top 10 *grocery retailer*

FY 2017	FY 2016			FY 2017		CAGR FY 2011-2017
Rank	Rank	Company	Paese d'origine	Vendite al Dettaglio	YoY (%)	Vendite al Dettaglio
				(US\$mil)		(US\$mil)
1	1	Wal-Mart Stores, Inc.	U.S.	500,343	3.0%	1.3%
2	2	Costco Wholesale Corporation	U.S.	129,025	8.7%	5.4%
3	3	The Kroger Co.	U.S.	118,982	3.2%	4.2%
4	6	Amazon.com , Inc.	U.S.	118,573	25.3%	18.0%
5	4	Schwarz Group	Germany	111,766	7.4%	7.5%
6	7	The Home Depot, Inc.	U.S.	100,904	6.7%	6.2%
7	5	Walgreens Boots Alliance, Inc.	U.S.	99,115	2.1%	6.7%
8	8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	98,287 e	7.7%	7.2%
9	10	CVS Health Corporation	U.S.	79,398	-2.1%	4.5%
10	Over 10	Tesco PLC	UK	73,961	2.8%	-2.4%

Fonte: fruitbookmagazine.it, 2017

In cima alla top 10 mondiale, troviamo ancora una volta la compagnia statunitense Walmart, che da anni detiene di titolo di leader nella distribuzione al dettaglio di generi alimentari (Youmark, 2017). Tuttavia, il maggior numero di aziende che rientrano nella top 250 provengono dall'Europa e tre di esse si piazzano anche tra le prime dieci: Schwarz, Aldi Einkauf e Tesco PLC. L'economia globale si trova ormai ad un punto di svolta. Se fino ad oggi abbiamo assistito ad una crescita, seppur lenta, in questo settore, in futuro è plausibile aspettarsi un ulteriore rallentamento, causato da fattori quali l'inflazione nei principali mercati, gli aggiustamenti delle politiche monetarie e fiscali dei governi e il deprezzamento della valuta a cui sono soggetti

gran parte dei paesi emergenti. Questo, per i *retailer*, si tradurrà in un aumento delle difficoltà relative alla gestione di *supply chain* globali (Bertone, 2019). Alcuni tra questi *top player*, per mantenere il loro vantaggio competitivo ed evitare che la loro crescita subisse una frenata, hanno adottato, negli ultimi anni, strategie volte a rivoluzionare lo scenario della vendita al dettaglio. Nelle pagine successive andremo ad analizzare il caso di Walmart e quello di Tesco, i colossi dell'America e dell'Inghilterra nel settore della distribuzione alimentare.

3.1 WALMART

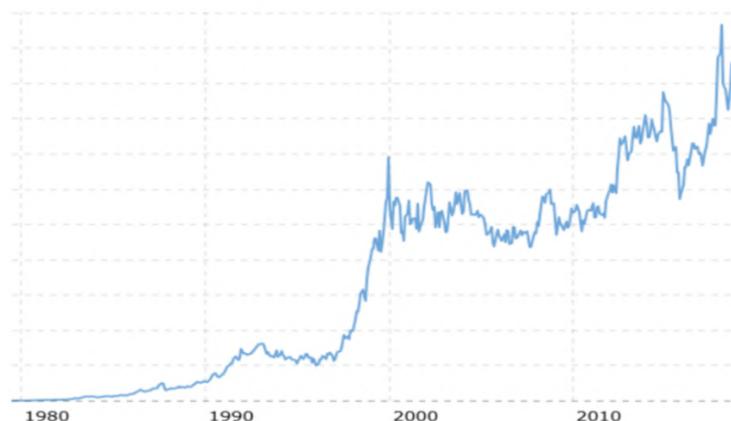
Walmart, come lo conosciamo oggi, è frutto di una continua evoluzione degli obiettivi che Sam Walton, suo fondatore, si prefissò di conseguire sin dagli inizi degli anni Sessanta. “*Mr. Sam*”, così si era soliti chiamarlo, credeva nella possibilità di raggiungere la *leadership* attraverso la realizzazione di un perfetto *customer service*. Questo ideale ha guidato le decisioni che la compagnia ha preso negli ultimi cinquant'anni. Gran parte della storia di Walmart è legata a quella di Sam Walton e gran parte del futuro della catena di distribuzione più importante al mondo dipende dai principi che il signor Sam tentò di radicare in questa società (Walmart Inc, 2019).

3.1.1 Il marchio

Se si volesse assegnare una data di nascita al capitalismo contemporaneo, sarebbe senza dubbio il 2 luglio del 1962, giorno in cui Sam Walton aprì le porte del suo supermercato alla cittadina di Rogers, in Arkansas. Al civico 719 della Walnut Street, ebbe così inizio la storia di un *brand* destinato a rivoluzionare la distribuzione al dettaglio e molto altro. Forte del successo che il suo primo negozio aveva ottenuto e traendo ispirazione dagli obiettivi che altre catene di grandi magazzini stavano raggiungendo, Walmart inaugurò un secondo negozio ad Harrison e, nel giro di cinque anni, arrivò a detenere 24 *store* in tutto lo Stato dell'Arkansas, che generarono 12,6 milioni di dollari in ricavi di vendita. Nel 1968, la compagnia si espanse oltre i confini del Paese in cui nacque, giungendo a Sikeston, Missouri e a Claremore, Oklahoma. Da quel momento la marcia procede molto rapidamente: come un'armata d'invasori i supermercati Walmart avanzano occupando l'intero territorio degli Stati Uniti e numerosi altri Paesi stranieri. Il grande merito che Walton ebbe, fu quello di riuscire, con il suo impero, ad esercitare un'influenza in ogni settore della vita economica di allora, dal potere di acquisto delle famiglie in quell'epoca, alla divisione internazionale del lavoro, dai rapporti che l'America aveva con la Cina, fino ai diritti sindacali (Rampini, 2012). Nessuno credeva che l'idea di Mr. Sam, costruire un business di successo offrendo prezzi bassi e un servizio clienti eccellente, avrebbe mai funzionato. Contrariamente a quanto si pensava, i risultati che Walmart ottenne superarono di gran lunga non solo le aspettative della concorrenza, ma anche quelle dello stesso signor Walton. Nel 1972 la società fu quotata alla Borsa di New York e i proventi finanziarono una consistente e costante espansione della

compagnia. La rapida crescita di Walmart non è da attribuirsi solamente ai prezzi convenienti che hanno attratto numerosi clienti, ma anche alle persone di cui Walton si circondò. Egli infatti affidò loro il compito di offrire ai clienti una coinvolgente esperienza di acquisto tale per cui sarebbero tornati. Sam condivise la sua visione dell'azienda con i soci in un modo sino ad allora sconosciuto nel settore, li rese partner del successo aziendale e credette fortemente che questa collaborazione fosse la chiave del trionfo di Walmart. Con la crescita del numero di punti vendita crebbero anche le aspirazioni di Walton. Oltre a proporre nuovi approcci alla vendita e introdurre tecnologie *in-store*, sperimentò nuovi format di negozi, tra cui i *Sam's Club* e i *Walmart Supercenter*. Il suo notevole impegno nel tentativo di offrire un accurato servizio e di trasmettere valori ad individui, imprese e al Paese nella sua totalità gli valse la medaglia presidenziale della libertà, assegnatagli dal presidente George Bush nel 1992. Per oltre mezzo secolo, la filosofia adottata da Walmart può essere ridotta al solo slogan *"Always low prices, always"*. Semplice, ma ossessivo e martellante, è entrato nella testa di tutti, spronando/incentivando/motivando l'azienda a perseguire e mantenere la promessa fino in fondo, sbaragliando la concorrenza e stravolgendo i tessuti sociali: *"La destra lo celebra come un fulgido esempio dei benefici di massa del mercato, l'economista liberista Charles Krakoff ha suggerito che gli venga assegnato il premio Nobel per la pace. A sinistra, e in molte comunità locali, Walmart è il simbolo di un capitalismo disumano, distruttivo, che ha peggiorato le diseguaglianze."* (La Repubblica, 2012). Sam Walton è morto nel 1992, poco dopo aver ricevuto la *medal of freedom*, ma la sua eredità è sopravvissuta negli anni e sopravvive tutt'oggi. Walmart, infatti, anche non più sotto la guida del suo fondatore, ha continuato a registrare fasi di elevata crescita del prezzo delle sue azioni, come quella che si è registrata tra il 1995 e il 2000 e dal 2007 in poi, quando la piattaforma e-commerce ha preso concretamente il via.

Figura 17: Andamento del prezzo delle azioni di Walmart tra il 1980 e il 2019

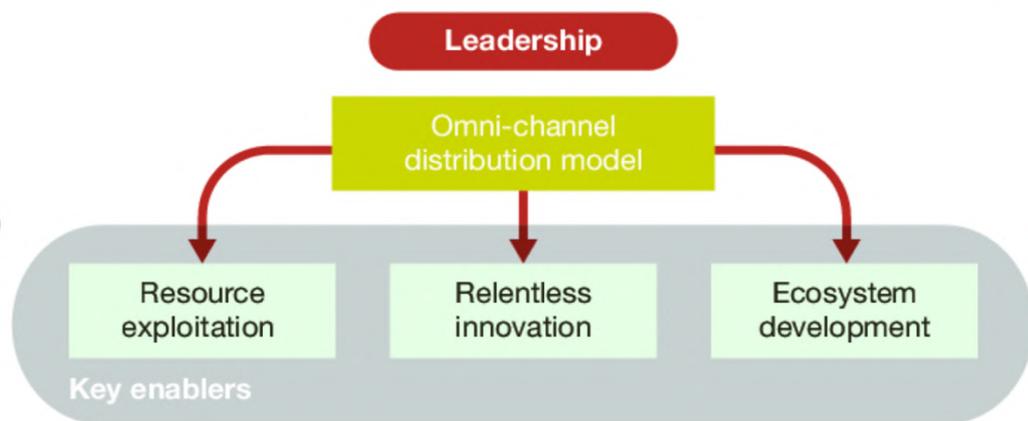


Fonte: Manageritalia.it, 2019

Con 2,3 milioni di dipendenti e un fatturato di oltre 500 miliardi di dollari, si aggiudica il ruolo più grande e profittevole datore di lavoro privato al mondo. Negli Stati Uniti, la diffusione di questi supermercati è tale che più di un terzo della popolazione vi si reca almeno quattro volte al mese. Nel gestire logistica, trasporti e consegne, Walmart è una macchina da guerra con capacità ed efficienza superiori al Pentagono come dimostrano i fatti avvenuti nel settembre del 2005 dopo la strage dell'uragano Katrina, quando la società fu in grado di raggiungere, prima dei soccorsi statali, New Orleans, munita di 1.500 furgoni carichi di beni di prima necessità e pasti gratuiti (La Repubblica, 2012). “Stato nello Stato”, grazie alla compagnia elettrica di sua proprietà, la Texas Retail Energy, Walmart si è resa indipendente dagli *States* anche per quanto riguarda il fabbisogno energetico. Walmart è riuscita, meglio di ogni altra azienda, ad integrare la *supply chain* in maniera ottimale, per assicurarsi che venisse a crearsi un collegamento più che stretto, tra le sedi in cui il prodotto viene realizzato e quelle in cui viene venduto. Questo è un elemento chiave del modello. “*Walmart ha cancellato cent'anni di storia in cui la distribuzione era subalterna alla grande industria. Adesso la grande distribuzione sta al centro, ha il potere, mentre il settore manifatturiero è diventato un vassallo, completamente soggiogato*” (Liechtenstein, 2004). Con l'introduzione di prodotti di propria produzione, realizzati su richiesta dei clienti da aziende terze ma sempre sotto le direttive di Walmart, la grande catena distributiva ha dimostrato ancora una volta di essere in grado di rinnovarsi e reinventarsi costantemente (si pensi al lancio delle bibite *Sam's Choice*, negli Stati Uniti, in meno di due anni, le vendite crebbero in misura tale da essere seconde solamente a quelle dei due giganti Coca Cola e Pepsi). Quando si è parlato di capitalismo contemporaneo in riferimento al nuovo sistema economico introdotto da Walmart, si intendeva evidenziare il ruolo svolto dalla compagnia nel rendere la globalizzazione un fattore critico di successo. A partire dagli anni Novanta, infatti, la Cina divenne fornitore principale dell'intera catena di supermercati, sfruttando il vantaggio che se ne poteva trarre in termini di costi: “*Walmart e la Cina sono due soci di una grande joint-venture*” (Gereffi, 2004).

Negli ultimi anni, il motore trainante per la crescita dell'impero messo in piedi da Walton è stata senza dubbio l'adozione di una strategia che coinvolgesse e integrasse tutti i possibili canali. Se si volesse dare una rappresentazione dell'approccio omnicanale di Walmart, probabilmente apparirebbe come nella figura sottostante, ovvero una perfetta combinazione di tre fattori chiave: per primo, lo sfruttamento ottimale e sinergico delle risorse, poi, di fondamentale importanza, la continua ed inarrestabile innovazione e, infine, la cura nello sviluppo dell'ecosistema aziendale tramite una campagna di acquisizioni e alleanze per dar vita a nuovi *asset* nel settore dell'e-commerce.

Figura 18: La strategia *omni-channel* di Walmart



Fonte: Lim et al., 2017

Di recente, infatti, con l'acquisto di *jet.com* negli Stati Uniti e un'alleanza strategica con *JD.com* in Cina, la grande catena americana è riuscita ad implementare strategie *omni-channel*. Questo passaggio è stato necessario per far fronte ad una difficoltà a cui Walmart deve ogni giorno andare incontro: mantenere saldo il suo impegno nell'assicurare prezzi bassi e allo stesso tempo competere con un altro gigante, Amazon (Perfetto, 2019).

3.1.2 Le strategie omnicanale di Walmart

Seguendo le strategie di Mr. Sam, Walmart è cresciuta notevolmente, assicurandosi un costante aumento della base di clienti e del volume delle vendite. Tuttavia, come emerso nei capitoli precedenti, il panorama competitivo è di gran lunga cambiato e, in ogni settore, l'e-commerce ha soppiantato i tradizionali *brick-and-mortar* o, quanto meno, deve confrontarsi con essi. Proprio per queste ragioni, come abbiamo detto, Walmart ha iniziato ad orientarsi verso un modello di business ibrido al fine di essere presente anche sul canale digitale. Dal 2015, le spese per la costruzione di nuovi *store* fisici sono state significativamente ridotte per destinarne il ricavato allo sviluppo del canale online e di nuove iniziative per rendere l'esperienza d'acquisto dei consumatori unica. Secondo le stime di Deloitte nel Global Powers of Retailing 2017, Walmart, nella classifica dei cinquanta maggiori *e-retailer*, si posiziona al quarto posto con 13,7 miliardi di dollari ricavati tramite *online sale*. Nonostante ciò, tale cifra rappresenta solamente il 2% delle vendite totali della compagnia (Deloitte, 2017). Questo dato evidenzia come la strategia digitale di Walmart sia ancora oggi prevalentemente incentrata sullo sfruttamento di quella che da sempre costituisce la sua forza principale, ovvero la vasta

presenza sul territorio. Ai clienti è data la possibilità di accedere ai prodotti sia presso i punti vendita che per mezzo di canali virtuali come *website* e applicazioni per smartphone.

L'opportunità che ha il consumatore moderno di utilizzare computer, tablet e cellulari, porta, oltre alla comodità, la facoltà di comparare i prezzi, la vastità e la qualità della gamma offerta da un *retailer* con quella dei suoi concorrenti. Questo sistema mette i consumatori nella condizione di poter essere certi e soddisfatti della loro scelta, perché convinti di non aver potuto trovare di meglio. Anche i *social media* costituiscono uno strumento di cui Walmart si serve quotidianamente: per interagire con i propri *customer* e migliorare la loro esperienza di acquisto, la società è stata in grado di instaurare un continuo dialogo cliente-azienda, che, molto spesso, ha portato alla nascita di idee innovative. Proprio su suggerimento della clientela e per andare in contro alle esigenze di essa, è stato necessario introdurre nuove tecnologie *in-store*. A partire dal 2015, per ogni acquisto effettuato online, due sono diventate le modalità per entrare in possesso del prodotto: affianco agli ormai comuni servizi di consegna a domicilio, infatti, è stato progettato un nuovo sistema che consente al consumatore di scegliere comodamente quando ritirare il proprio acquisto. La motivazione principale per cui si è pensato a questa strategia omnicanale, era quella di anticipare Amazon, responsabile del cambiamento del *retail* in tutto il mondo.

Meglio noto come "*Pickup Tower*", Cleveron 401 è un distributore di ordini robotizzato progettato per automatizzare le operazioni di stoccaggio merci, consegna e reso. L'idea è nata dal desiderio di Walmart di migliorare l'esperienza di omnicanale all'interno dei punti vendita, ottimizzare le operazioni della *supply chain* al fine di ridurre i costi ed instaurare profonde relazioni digital con la clientela. L'obiettivo ultimo della società era quello di trovare una soluzione "*buy online pickup in store*" per garantire un'agevole *customer journey* dal momento dell'ordine del prodotto online fino al suo ritiro in negozio. Dopo un immediato successo riscosso in alcuni punti vendita, Walmart ha esteso la diffusione di questa tecnologia in moltissimi altri *store* in tutti gli Stati Uniti e persino in Canada. Entro la fine dell'anno in corso, si prevede che il numero delle torri superi la cifra di 1600. L'innovativa strategia omnicanale prevedeva l'implementazione di un robot che contribuisse ad aiutare i clienti nel far risparmiare loro tempo e denaro (che, per quanto concerne le spedizioni a domicilio, si aggiungeva al costo della spesa). Walmart ha compreso come la crescita dell'e-commerce e dei volumi degli ordini presentava diverse sfide che solo un'efficace soluzione *click-and-collect* avrebbe aiutato a risolvere. Con 5 metri di altezza e una larghezza di 2,5 metri, la *Pickup Tower* è in grado di contenere fino a 500 pacchi di varie grandezze. Il funzionamento della torre, posta all'ingresso degli *store*, è semplice e sistematico: il corriere o un qualsiasi impiegato del supermercato inserisce il pacco all'interno del Cleveron 401, che automaticamente ne misura peso e dimensioni al fine di riporlo nello scaffale più adatto a contenerlo in termini di ottimizzazione degli spazi.

Figura 19: Cleveron 401: *external and internal structure*



Fonte: Cleveron.com, 2019

Una volta che il pacco è riposto all'interno del robot, una notifica sullo smartphone contenente il codice a barre giunge al cliente finale. Quest'ultimo, per ritirare il proprio ordine effettuato online tramite l'opzione "ritiro", non deve far altro che inserire o scansionare il proprio codice e la torre emetterà il pacco per lui imballato nell'arco temporale di 12 secondi. Qualora l'utente non fosse soddisfatto del proprio acquisto, può con estrema facilità, effettuare il reso tramite il medesimo robot (Cleveron.com, 2019). Oltre ad un risparmio di tempo, come abbiamo detto, il vantaggio nello sfruttare questa tipologia di consegna consiste nel fatto che Walmart non vi applica costi aggiuntivi. Il motivo principale di questa politica risiede nel fatto che oggetto di vendita sono i generi alimentari e quindi per la maggior parte si tratta di prodotti altamente deperibili per il cui trasporto è richiesta la refrigerazione e la cui commercializzazione online farebbe aumentare enormemente i costi di trasporto (Walmart annual report, 2016). La trasformazione dei punti vendita in centri di distribuzione e-commerce ha portato ad una sostanziale riduzione della spesa anche per Walmart. Oltre ai costi di logistica e della catena di fornitura, anche quelli di deposito e del personale subiscono un netto taglio: i primi, poiché la quantità di merce in magazzino o nel negozio si riduce consentendo ai supermercati di avere maggiori spazi a disposizione; i secondi, in quanto le macchine sostituiscono il lavoro dei dipendenti. Ciò nonostante, non bisogna guardare alla tecnologia come ad un qualcosa volto ad eliminare l'occupazione. Con l'automazione, difatti, *retailer* come Walmart hanno avuto la possibilità di dar vita a nuove posizioni e di perfezionare le professioni già esistenti al fine di renderle ancor più gratificanti; si pensi che solo nel 2018 la società ha concesso una promozione ad oltre 230.000 dipendenti caricandoli di maggiore responsabilità e assicurando loro salari notevolmente più elevati (Walmart.com, 2019). Se le macchine sono destinate a rimpiazzare nei lavori meccanici l'uomo, quest'ultimo potrà maggiormente dedicarsi ad attività più stimolanti come

l'interazione con il cliente. Come affermato da Ellen Davis (2018), presidente della Fondazione NRF e vicepresidente senior per le ricerche e le iniziative strategiche presso la National Retail Federation, non è sufficiente che i consumatori di oggi abbiano una profonda conoscenza tecnologica, i nuovi robot rendono infatti l'interazione faccia a faccia tra cliente e venditore e le capacità relazionali di quest'ultimo più importanti che mai. *"I nostri clienti (...) stanno utilizzando i loro smartphone per effettuare acquisti con modalità molto differenti rispetto a cinque anni fa. Mentre offriamo loro un servizio migliore e nuovi sistemi per fare la spesa, cambia il metodo con cui lavoriamo all'interno dei nostri negozi e il modo in cui prepariamo i nostri collaboratori."* (Crecelius, 2019). Nel 2016 Walmart ha lanciato le *Academies*, scuole che si occupano di formare i propri dipendenti in modo tale da insegnar loro come acquisire le giuste capacità e competenze per gestire le tecnologie *in-store*. Le *Pickup Tower* non rappresentano la sola rivoluzione all'interno degli ipermercati Walmart: affianco agli ormai comuni servizi di *self checkout*, *digital wallet* e a quelli *location-based*, dal 2016 sono state introdotte le *Auto-C floor cleaners*, che risparmiano all'azienda i costi per le pulizie dei locali, l'app *Claims*, che i dipendenti utilizzano per scansionare i prodotti oggetti di reclamo e ricevere istruzioni su come modificarli o eliminarli dal mercato, i *Fast Unloader* e gli *Auto-S shelf-scanning*. Per quanto riguarda questi ultimi due, parliamo di macchinari dotati di intelligenza artificiale in grado sostituire il lavoro di un consistente numero di impiegati nella fase di scarico e stoccaggio merci. Collaborando tra di loro, le due attrezzature sono in grado di comunicare ai dipendenti in quale luogo risulta più utile ubicare i prodotti scaricati dai camion, analizzati e ordinati in base alla loro priorità e al reparto di appartenenza. Con il *Fast Unloader* il tempo necessario per far giungere la merce presso i clienti nel reparto vendite si riduce e, con esso, anche il numero di persone dedite a questa attività che passa da 8 a 2, lasciando la possibilità a più lavoratori di occuparsi del servizio clienti o del merchandising. Il sistema funziona nel seguente modo: agli articoli, prima di essere caricati sui vettori, vengono associati codici a barre, che, appena il camion giunge a destinazione e la merce viene scaricata, vengono letti da uno scanner e gli scatoloni indirizzati dal nastro trasportatore nel luogo più indicato.

Figura 20: Tecnologia *Fast Unloader*



Fonte: Post-gazzette.com, 2019

L'*Auto-S shelf-scanning*, invece, con il suo metro e mezzo di altezza, è un macchinario dotato di luci e sensori per la scansione degli scaffali. Nel momento in cui un impiegato lo mette in funzione per eseguire una specifica “missione” il robot è in grado di muoversi tra i corridoi del supermercato scannerizzando i prodotti al fine di controllandone l'accuratezza dei prezzi, un'eventuale posizione errata all'interno dei ripiani, aggiornandone l'inventario e memorizzando ciò che dev'essere rifornito.

Figura 21: L'*Auto-S shelf-scanning* di Walmart



Fonte: Wired, 2018

In conclusione, si può certamente affermare che Walmart, a partire dai primi anni della sua esistenza e per tutto il periodo in cui il Signor Walton ne era alla guida, non si è mai tirata indietro dallo sperimentare soluzioni innovative, al contrario, ha dominato e domina tutt'oggi lo scenario del *grocery retail*, ispirando, da molte generazioni, i più grandi rivenditori al dettaglio del suo settore. Anche in tempi recenti, infatti, sebbene abbia risentito della scomparsa dell'uomo che ne ha tenuto le redini per decenni, la compagnia, grazie all'implementazione di strategie *omni-channel*, tiene testa ai giganti che guidano la rivoluzione del mondo dell'e-commerce.

3.2 TESCO

La rapida ascesa di Tesco come principale rivenditore di generi alimentari nel Regno Unito è stata del tutto inaspettata, in quanto il mercato del *grocery retail* era, fino a quel momento, dominato dal colosso Sainsbury.

Nonostante abbia conquistato, nell'arco di pochi anni, una quota del settore che pochi ritenevano possibile raggiungere, il gigante inglese della vendita al dettaglio si trova ora sotto le minacce di una spietata concorrenza che mira ad un sostanziale abbassamento dei prezzi dei generi alimentari e ad offrire un modello di business estremamente dinamico. Sebbene sia complicato raggiungere i risultati conseguiti negli anni passati, Tesco sta affrontando a testa alta alle difficoltà provenienti dall'esterno. Ad oggi l'azienda deve focalizzarsi su aree di vendita in cui è certa di poter rivendicare un vantaggio competitivo, garantendo al contempo un'elevata considerazione/reputazione del marchio e prezzi bassi.

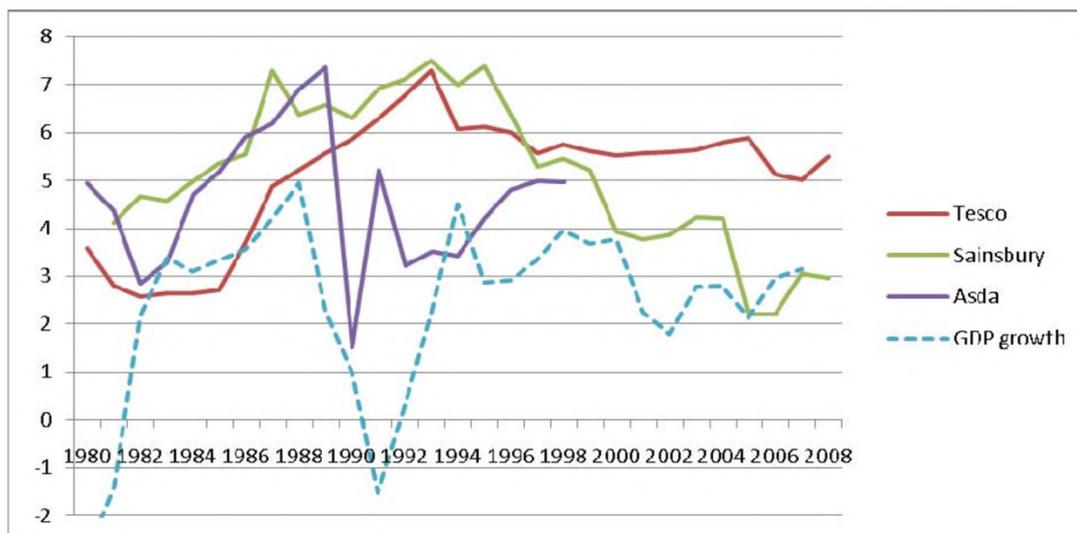
3.2.1 Il marchio

La storia di Tesco ha inizio nel Regno Unito del lontano 1919 ad opera di Jack Cohen, figlio di ebrei polacchi sopravvissuti alla Grande Guerra. Recatosi negli Stati Uniti, Cohen rimase fortemente colpito dalle strategie di vendita utilizzate nel Paese tanto da prendere l'iniziativa di aprire un banchetto nel Well Street Market londinese tramite il quale offriva principalmente generi alimentari avanzati all'esercito. Nel 1924, da una *partnership* con TE-Stockwell, una ditta fornitrice di tè, avvenne il lancio sul mercato del primo prodotto che portava il nome di "Tesco", così battezzato ancora oggi proprio per la collaborazione da cui nacque. D'all'apertura del primo *store* nel 1929, l'attività crebbe notevolmente e solamente dieci anni dopo i grandi magazzini Tesco erano più di 100 e ormai diffusi in tutto il Paese. Solo al termine della Seconda guerra mondiale, Cohen pensò di introdurre un sistema, già esistente in America, che avrebbe cambiato il volto del commercio britannico: un self-service *grocery shop*. Dopo aver intrapreso una campagna di acquisizioni, nel 1947 Tesco Stores Holdings è stato quotato alla Borsa di Londra e da quel momento in poi registrò una consistente crescita, fino ad ottenere, trent'anni dopo, una propria centrale d'acquisto.⁴ In quegli anni, il vantaggio competitivo che la compagnia aveva guadagnato con gli impermercati self-service, gli fu imitato da numerosi *grocery retailer*, spingendo Tesco ad adottare una strategia che gli consentisse di incentivare gli acquisti. E' questo il periodo in cui Cohen comprese la necessità di puntare ad offrire i migliori prezzi che potessero trovarsi sul mercato: nel 1963, infatti, furono introdotti i *Green Shield stamps*, francobolli distribuiti in cassa, che, accumulati, consentivano ai clienti di ricevere in omaggio uno dei prodotti contenuti in un apposito catalogo. Tuttavia, questo sistema non si rivelò del tutto efficace per competere con la concorrenza e, qualche tempo dopo, fu necessario sostituirli con un'iniziativa che riducesse i prezzi di tutte le merci esposte e non solo di una ristretta selezione di prodotti. La nuova campagna "*Checkout the prices*", portò, in pochi giorni, i suoi frutti: i *price tag* si abbassarono dal 3% al 26% su oltre 1.500 generi alimentari (Tesco plc.com,

⁴ Si tratta di un'organizzazione che si pone come obiettivo primario la gestione del contratto fornitore, che consente di regolare condizioni di acquisto in fattura e prestazioni fuori fattura, il catalogo prodotti per categorie e la relativa struttura di gamma. All'interno di questa centrale i processi gestiti si limitano alla definizione, rispetto all'industria, delle condizioni commerciali di acquisto dei prodotti e dei ricavi indiretti (Wikipedia, 2019).

2019) e, a partire dal 1985, il margine di profitto operativo aumentò in maniera vertiginosa toccando il picco nella prima metà degli anni Novanta quando aprì a Covent Garden il primo Tesco Metro, un nuovo formato di supermercato di dimensioni ridotte destinato a sorgere nel cuore delle città. Da quel periodo in poi, nessuno dei suoi *competitors* fu in grado di ottenere dalla sola gestione operativa gli utili conseguiti da Tesco.

Figura 22: *The Operating Profit Margins of the three largest UK supermarkets.*



Fonte: DataStream and ONS, 2008

Nel 1995, inoltre, la catena di supermercati compie un passo in più per ottenere la fidelizzazione del cliente con l'introduzione di una *loyalty card* che ha consentito di alzare la spesa media dei consumatori di oltre il 28% (Marketingweek.com, 2019). In quegli stessi anni Tesco ha iniziato a stringere accordi commerciali con altre compagnie al fine di espandere il proprio business: nel '95 inizia la collaborazione con Esso e spuntano le prime stazioni di servizio con i carburanti di sua proprietà, e, solamente due anni dopo, a seguito di una *joint-venture* con la Royal Bank of Scotland, nasce Tesco Personal Finance (dal 2008 interamente di proprietà di Tesco), che consente alla società di diventare attiva anche in campo finanziario.

All'inizio dell'anno 2000 la crescita della compagnia ha subito una forte accelerazione. Con l'ingresso nel mondo dell'e-commerce tramite il sito web Tesco.com, l'espansione della quota di mercato *non-food* e un business internazionale che arrivò a comprendere 13 Paesi, il nuovo millennio si presenta a Tesco come il periodo più fiorente di sempre.

Figura 23: *Tesco's financial highlights of 2000*

	2000 52 weeks	1999 52 weeks	1998* 52 weeks (pro forma)
Group sales (including value added tax) (£m)	20,358	18,546	17,447
Group operating profit (prior to integration costs and goodwill amortisation) (£m)	1,043	965	895
Profit on ordinary activities before tax[†] (£m)	955	881	817
Group enterprise value (market capitalisation plus net debt) (£m)	13,591	13,528	12,556
Adjusted diluted earnings per share^{†(p)}	10.18	9.37	8.70
Dividend per share (p)	4.48	4.12	3.87
Number of stores	845	821	781
Retail selling area (000 sq ft)	24,039	21,353	18,254

Fonte: *Tesco PLC annual report and financial statements, 2000*

Al contrario di quanto si pensava, sebbene ci fossero tutte le premesse per conservare la *leadership* raggiunta, nel 2013 Tesco ha registrato un grave calo degli utili. Da quel momento in poi iniziò per la società un periodo di declino dovuto con alte probabilità al fatto che avesse smesso di focalizzarsi sul mercato inglese, da sempre suo *core business*, e avesse invece puntato sull'espansione internazionale (BBC, 2013) che in alcuni casi, come avvenne per gli Stati Uniti, si rivelò disastrosa, in altri, come la Corea del Sud, riscosse successo laddove molte altre compagnie avevano fallito (MarketLine, 2017). In aggiunta a ciò, l'anno seguente, la società sopravvalutò i profitti di oltre 250 milioni di sterline. Questo fatto comportò a Tesco non pochi problemi: oltre al disastro finanziario che dovette affrontare, la reputazione della compagnia fu gravemente danneggiata. Tesco perse la fiducia di investitori e consumatori risentendone un forte impatto sulle vendite. Consapevole del fatto che instaurare rapporti di trasparenza con i propri *stakeholders* è alla base del successo aziendale, Tesco ha cercato, e sta cercando tutt'oggi, di rimediare agli errori commessi in passato. Le difficoltà interne alla società stessa sono solo parte delle minacce emerse per Tesco. Come si è precedentemente visto per Walmart, anche la compagnia inglese deve affrontare le nuove sfide dell'*e-grocery*, prima fra tutte quella lanciata dal colosso della vendita al dettaglio online, Amazon Fresh. Questa filiale mette ogni giorno a dura prova la quota di mercato di Tesco per via dell'infinità di risorse a cui può attingere e della notorietà che ha il marchio in tutto il mondo.

3.1.2 Le strategie omnicanale di Tesco

Sin dai tempi di Cohen, l'obiettivo ultimo di Tesco era quello di andare il più possibile incontro alle esigenze dei clienti: convenienza e comodità sono i perni intorno ai quali da sempre ruota l'intero *business* della catena

inglese di supermercati. Sebbene il fine di Tesco non sia mai cambiato, certamente i mezzi per perseguirlo hanno dovuto essere reinventati per inseguire le mutevoli abitudini dei consumatori odierni. Un *trend* al quale risulta impossibile non aderire è, anche per questa società, l'omnicanalità. In seguito alla riduzione della domanda per i generi alimentari durante le ore notturne e ad un aumento degli acquisti via internet, Tesco ha diminuito il numero di *store* aperti 24 ore su 24 con conseguente taglio del personale e un aumento della possibilità di spesa per investimenti nel digitale. Per quanto la realtà di oggi risulti ancora distante dall'abbandonare l'esperienza di acquisto *in-store*, è necessario che essa sia integrata con un appropriato servizio offerto in rete. Secondo un portavoce della catena di supermercati (2016), poiché i consumatori ricercano negli acquisti online una soluzione per semplificare la propria vita, è essenziale che i rivenditori offrano un'*omni-channel experience* che consenta loro di fidelizzare il cliente e favorire il suo ritorno. Il lento sviluppo del *grocery reatil* verso questa nuova direzione risiede nella scarsa attrattiva per i clienti che prediligono ancora oggi vedere e toccare il cibo prima di concludere la loro spesa. I supermercati, dal loro canto, anche per i più banali servizi di consegna a domicilio, devono affrontare difficoltà che non si riscontrano in altri settori, in quanto il trasporto di generi alimentari comporta complessità e costi. La vendita al dettaglio omnicanales adottata da Tesco offre al consumatore la possibilità di interagire con i *retailer*, di acquistare prodotti tramite diverse modalità, di ricevere informazioni più approfondite sulla merce in vendita e in particolare su quella che potrebbe maggiormente interessargli.

Negli anni Tesco è stato in grado di sviluppare una *supply chain* ottimale, concependola come il luogo in cui le esigenze e le richieste dei clienti sono effettivamente soddisfatte. Questo traguardo è per buona parte stato raggiunto grazie alla mentalità degli abitanti del Regno Unito, che con ordine e rigore ha permesso la creazione di un'offerta di prodotti standard e un sistema di fornitura semplice e regolare. Dal momento in cui, per via dell'espansione internazionale e del progresso tecnologico, tali circostanze di staticità non sussistono più, l'approccio logistico deve essere rivisitato. E' così che Tesco ha optato per una *lean supply chain*, una soluzione che consente a cliente e azienda di collaborare al fine di creare valore e ricchezza insieme (McArdle, 2018). "*Think lean*" significa per Tesco lavorare in modo intelligente al fine di ridurre gli sprechi e aumentare qualità, efficienza e velocità dell'intero processo di approvvigionamento, distribuzione e consegna del prodotto al consumatore finale. Che la compagnia si sia da sempre dedicata ad ascoltare i clienti e a comprenderne bisogni e desideri è un fatto indubbio e già molto tempo fa, con l'introduzione della Clubcard, lo ha dimostrato; oggi, ancor di più, sta cercando di andare incontro alle esigenze dei clienti nel tentativo di migliorarne la vita. Fu quest'ultima la ragione che spinse Tesco, a seguito di una *joint venture* con la compagnia sudcoreana Homeplus, ad aprire a Seul il primo supermercato interamente virtuale. Nel 2012, quando partì l'iniziativa, la Corea del Sud era la Nazione con il terzo più alto numero di ore di lavoro giornaliero (13 per l'esattezza) fra 37 Paesi Ocse (Corriere della Sera, 2017). I consumatori non avevano il tempo materiale di recarsi a fare la spesa e, per di più, si mostravano restii ad effettuare acquisti di generi alimentari via internet. Tesco Homeplus pensò ad una soluzione che consentì per la prima volta al cliente di non doversi spostare fino al supermercato ma piuttosto che il supermercato giungesse al cliente. Il primo

virtual store è sorto infatti nella *subway* della Capitale sudcoreana, dando ai consumatori la possibilità, mentre aspettano alla fermata, di compiere acquisti risparmiando tempo. Sulle pareti della metropolitana sono disposti numerosi display che riportano le foto di oltre 500 prodotti e i rispettivi codici a barre: i clienti non dovranno far altro che estrarre i propri smartphone dalla tasca, scannerizzare i QR code tramite l'app Homeplus e selezionare l'orario in cui desiderano che la spesa venga loro consegnata. Questo nuovo sistema di vendita omnicanale ha consentito ai consumatori sudcoreani di condurre una vita un po' meno frenetica e ha portato ad un incremento del 130% dei ricavi di vendita senza il bisogno di aprire alcun altro negozio.

Figura 24: *South Korean subway virtual store*



Fonte: Flickr, 2012

Il *subway virtual store* ha sicuramente rappresentato un grande balzo in avanti per Tesco, tuttavia, esso costituisce solo l'inizio di un processo innovativo che sta radicalmente modificando lo scenario del *grocery retail*. In tempi più recenti, da una collaborazione con Google, è stata lanciata sul mercato un'applicazione che consente di utilizzare gli Smart Glass per compiere acquisti online. Questi speciali occhiali dotati di realtà aumentata permettono a coloro che li indossano, con i soli comandi vocali, di ricercare alimenti, visionare le informazioni nutrizionali, confrontare i prezzi e aggiungere articoli al carrello senza l'utilizzo delle mani. L'applicazione, Tesco Grocery, è stata sviluppata da Tesco Labs, un ramo della compagnia cui è affidato il compito di individuare tutte quelle tecnologie che sono potenzialmente in grado di ampliare le modalità di acquisto per i clienti. Il consumatore che ha indossato i Google Glass, ovunque si trovi, può richiedere il prodotto che desidera in tre modi: verbalmente, scansionandone il codice a barre tramite la videocamera integrata,

oppure ancora pigiando il pulsante posto al lato degli occhiali. Qualsiasi sia la modalità di invio della richiesta, nell'istante in cui il prodotto viene definitivamente selezionato e aggiunto alla lista, un corriere è pronto ad effettuare la consegna al domicilio di colui che ne ha inviato l'ordine. Le funzionalità di cui dispone questa tecnologia molto probabilmente non sono ancora state del tutto sfruttate, gli Smart Glass potrebbero davvero rivoluzionare il modo di fare la spesa. Tuttavia si deve pensare che attualmente ad utilizzare questo sistema per effettuare acquisti di generi alimentari è un gruppo sicuramente ristretto di clienti dato l'elevato prezzo a cui si trovano sul mercato (oltre 1.000 euro al paio). Ciò che Tesco si augura, è di poter sfruttare in futuro il vantaggio acquisito con questa tecnologia. Nel momento in cui i nuovi dispositivi di Google inizieranno ad essere diffusi in tutto il mondo e soprattutto più accessibili dal punto di vista economico, questo per la società diventerà uno degli investimenti più riusciti di sempre. *“Abbiamo pensato che anche i nostri dipendenti potrebbero un giorno essere in grado di utilizzare i Google Glass per controllare le scorte in magazzino a mani libere, inoltre crediamo che in questo modo i nostri clienti potrebbero essere in grado di aggiungere un prodotto nel carrello mentre si preparano una tazza di tè.”* (Coberly, 2014).

Figura 25: Google Glass for Tesco Grocery



Fonte: wired.co.uk, 2015

Sebbene sia faticoso riprendersi da un disastro finanziario, la reputazione di una società la si recupera in molto più tempo. La forza di Tesco risiede proprio nella capacità che ha avuto dopo l'*annus horribilis* di attuare strategie rivoluzionarie e un piano di ristrutturazione definito dallo stesso CEO "lacrime e sangue" in grado di riportare la compagnia alla guida del *grocery retail* in Inghilterra.

Conclusioni

La possibilità di disporre di strumenti in grado di semplificare la vita di ogni individuo, non deve farci pensare che quest'ultimo sia disposto a stravolgere le proprie abitudini. Sebbene come ampiamente trattato nell'elaborato l'uomo ha modificato con il passare del tempo le proprie necessità e i propri bisogni primari, non significa che sia disposto ad abbandonare del tutto la propria quotidianità. Internet ha reso più semplice e veloce un numero consistente di attività che siamo soliti compiere nelle nostre giornate, eppure non siamo pronti a sostituire la realtà che ci circonda con quella virtuale. Quando si pensava che il negozio fisico avrebbe perso la sua importanza e che di lì a poco sarebbe scomparso, le aziende hanno rivisto la propria strategia dando vita a nuovi *store* concepiti come veri e propri "centri sensoriali". Nel momento in cui le imprese hanno compreso quanto le emozioni e le sensazioni fossero determinanti per le scelte dei consumatori, l'e-commerce ha dovuto ridimensionare la sua funzionalità da unico canale per effettuare l'acquisto a componente supplementare dell'intero processo. In particolar modo nel settore alimentare, in cui la possibilità di tastare, annusare, osservare e talvolta assaporare un prodotto è necessaria ai fini dell'acquisto, i consumatori si sono mostrati restii a convertire le proprie abitudini e di conseguenza le aziende hanno tardato la rivisitazione delle proprie strategie. Tuttavia, in tempi recenti, si è assistito a numerosi casi di successo nell'implementazione di approcci *omni-channel* all'interno del *grocery retail*. Se il brand è in grado di trasmettere *loyalty* al consumatore, quest'ultimo si mostrerà fiducioso nei suoi confronti e sarà disposto a rinunciare a quel "controllo" che compiva di persona presso lo *store* fisico, lasciando che sia l'azienda ad occuparsene per lui. Per far sì che la base clienti mantenga fedeltà al marchio è necessario che le imprese sviluppino modelli di *business* attraenti per il *target* a cui si rivolgono e comprendano come la velocità sia il fattore competitivo per eccellenza del mondo di oggi.

Investimenti in tecnologia, creatività e fantasia costituiscono la chiave per il successo aziendale. I *grocery retailer*, e più in generale ogni azienda, qualsiasi sia il suo settore di appartenenza, devono essere in grado di padroneggiare gli strumenti che il digitale mette a loro disposizione, senza però smettere di interloquire e interagire con il consumatore che, sebbene sia omnicanale, non sa di esserlo. La *customer satisfaction*, elemento fondamentale per avere un riscontro positivo e un comportamento di riacquisto da parte del cliente, dipende per la maggior parte proprio dal modo in cui l'azienda comunica con il consumatore.

In conclusione possiamo affermare che, se quella che stiamo vivendo è l'era Retail 4.0, allora le strategie *omni-channel* rappresentano il *core business* per le aziende del nostro tempo.

Bibliografia

- Agis (2018). L'omnichannel come opportunità. *Largo consumo*.
- Altavilla (2019). Un 2019 tutto all'insegna dell'omnicanalità. *Mark up*.
- Barile et al. (2018). Grocery retailing in the 4.0 era. *Symphonya*.
- Barrile (2015). Exit strategy per Tesco. *Largo consumo*.
- Bassi (2017). Il futuro è nell'omnicanalità. *Mark up*.
- Beck et al. (2015). Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni- Channel Retailing for Retailers and Retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, (27), 170-178.
- Bettucci et al. (2015). Omnichannel customer management. Come integrare i processi fisici e digitali. *SDA Bocconi School of Management*.
- Busacca et al. (2017). Omnichannel branding. *Economia & management*.
- Caine et al. (2015). Omnichannel Grocery Is Open for Business and Ready to Grow. *Bain&Company*.
- Castaldo (2015). La sfida omnicanale. *Mark up*.
- Castaldo (2016). Omnicanalità: la sfida degli anni a venire. *Mark up*.
- Castaldo (2017). Omni-channel Retail Transformation. *Research storm*.
- Castaldo (2018). Customer-centric metrics in omnichannel retail environment. *SDA Bocconi School of Management*.
- Ceruti et al. (2017). Competing in an omnichannel environment. e-tailers strategies and challenges. *Esperienze d'impresa*.
- Chopra (2003). Designing the distribution network in a supply chain. *Transportation Research*.
- Chopra (2015). How omni-channel can be the future of retailing. *Northwestern University*.
- Court et al. (2009). The consumer decision journey. *Mckinsey&Company*.
- Crimi (2016). Omnichannel e customer experience al centro di FashionAble World 2016. *Sistemi & impresa*.
- Desai et al. (2012) Retail 4.0: the future of grocery retail in a digital world. *Mckinsey&Company*.
- Dholakia, U. et al. (2010). Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, pp. 86-95.
- Ferrandina (2016). Marketing. 'Marketing' e tecnologia per la omnicanalità aziendale. *PMI*.

- Fontana (2009). Nuovo motore di sviluppo in Tesco, l'espansione ora avviene online.
- Fornari et al. (2018). Retailing 4.0: The New Era of E-commerce in Fast Moving Consumer Goods.
- Fraquelli (2014). Spatial Competition in the Italian Retail Grocery Sector: An Exploratory Analysis. *L'industria*.
- Fraquelli et al. (2014). Spatial Competition in the Italian Retail Grocery Sector: An Exploratory Analysis. *Il mulino-rivista web*.
- Friedman (2016). The New Retail: Omnichannel Strategies for Grocery Chains.
- Gao et al. (2017). Omnichannel Retail Operations with Buy-Online- and-Pick-up-in-Store. *University of Pennsylvania*
- Garosci et al. (2017). Fashion omnicanale. *Largo consumo*.
- Grewal et al. (2017). The Future of Retailing. *Journal of retailing*.
- Grewal et al. (2018) The Evolution and Future of Retailing and Retailing Education. *Journal of marketing education*.
- Harig (2017). A New Horizon: The Future of Agriculture Presentation from the USDA Agricultural Outlook Forum 2017. *Annual Agricultural Outlook Forum*.
- Hofbauer (2017). Mind the gap: Grocers must address the disconnect between their omnichannel capabilities and those that consumers expect from them.
- Karolefski (2016). Omnichannel Retailing: A Work in Progress.
- Kotler (2018). Retail 4.0: 10 regole per l'era digitale. *Mondadori*.
- Kuijpers et al. (2018). Reviving grocery retail: Six imperatives. *Mckinsey&Company*.
- Lee et al. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality.
- Maras (2016). Omnichannel puts food supply chain through the wringer. *Cover story*.
- Maras (2016). Omnichannel Puts Food Supply Chains Through the Wringer. *Food Logistics*.
- Marco Bettucci (2016). Omnicanalità: assicurare continuità all'esperienza del cliente. *SDA Bocconi*.
- Martinelli (2015). Le componenti della fedeltà all'insegna nel retail grocery: un modello multidimensionale. *Mercati e competitività*.
- Nielsen (2015). The future of Grocery, pp. 1-35.
- Oldani (2017). Le sfide future per il grocery retail tradizionale. *Mark up*.
- Ortis et al. (2013). L'omnichannel è lo standard del commercio moderno. *Mark up*.
- Pastore et al. (2016). Strategic pricing management in the omnichannel era. *Mercati e competitività*.
- Perego et al. (2016). Omnicanalità: i Must per le imprese. *Sistemi & impresa*.

Perego et al. (2016). Incontri ravvicinati con l'omnicanalità *Economia & management*.

Perego et al. (2017). Diventare azienda omnicanale. Le linee guida del cambiamento. La nascita di molteplici touchpoint impone nuove interazioni con i clienti. Per affrontare la sfida dell'innovazione, le aziende devono trasformarsi. *Sistemi & impresa*.

Russo (2018). Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi. *Rapporto Coop 2018*.

Susca (2017). Offerta e distribuzione tra digital e omnicanalità. *Mark up*.

Thanassoulis (2009). Supermarket Profitability Investigation. *University of Oxford*.

Thomas (2018). Tesco profits rebound as turnaround continues. *BBC News*.

Verhoef et al. (2015) From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of retailing*.

Virga (2016). L'omnichannel delle mamme. *Largo consumo*.

Zanotti et al (2013) L'omnichannel è lo standard del commercio moderno.

Ziliani (2017). Più fedeli con l'Omnicanalità. *Mark up*.

Ziliani et al. (2018). The role of touchpoints in driving loyalty. Implications for omnichannel retailing. *Micro & macro marketing*.

Sitografia

- Agi.it (2018) https://www.agi.it/economia/walmart_ecommerce-4282171/news/2018-08-20/
- Bigdata4innovation (2019). <https://www.bigdata4innovation.it/big-data/impresa-omnichannel-bigdata-cloud/>
- Blogs.lesechos (2012). <http://blogs.lesechos.fr/echos-d-hier/15-juin-1963-carrefour-ouvre-le-a10828.html>
- Cleveron.com. <https://cleveron.com/casi-di-studio/walmart-s-click-and-collect-solution>
- Contentintelligence.net (2019). <https://www.contentintelligence.net/it/ci/marketing-omnicanales-comesi-costruisce-una-strategia-vincente>
- Corriere.it. https://www.corriere.it/salute/neuroscienze/18_luglio_04/corea-sud-10-ore-giorno-lavoro-anziche-13-cambia-legge-864bf704-7f6e-11e8-8b30-21507ef7c055.shtml
- Criteo.com (2018). <https://www.criteo.com/it/insights/multichannel-cross-channel-o-omnichannel-facciamo-chiarzza/>
- Digital-coach (2019). <https://www.digital-coach.it/blog/video-blog-marketing/customer-journey/>
- Digital4. <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/martech-tecnologie-marketing-omnichannel/>
- Digital4. <https://www.digital4.biz/marketing/ecommerce/i-customer-journey-nell-italia-omnicanales-otto-modi-di-informarsi-e-fare-acquisti/>
- Digital4. <https://www.digital4.biz/marketing/ecommerce/marketing-omnichannel-e-multichannel/>
- Digital4. <https://www.digital4.biz/marketing/ecommerce/retail-marketing-il-nuovo-ruolo-del-negoziolo-nel-customer-journey-digitale/>
- Digital4. <https://www.digital4.biz/supply-chain/logistica-e-trasporti/logistica-punto-vendita-omnicanales-trasforma-settore-abbigliamento/>
- Dominio.it (2016). <https://www.domino.it/it/blog/multi-channel-cross-channel-e-omni-channel-qual-e-la-differenza>
- E-marketing (2013). <https://www.e-marketing.fr/Thematique/data-1091/Tribune/Push-and-Pull-marketing-art-attirer-consommateur-231920.htm>
- Engage (2018). <https://www.engage.it/blog/antidoto-retail-apocalypse-mobile>
- Fabbricafuturo (2016). <https://www.fabbricafuturo.it/omnicanales-i-must-le-impres/>
- Finedininglovers (2016). <https://www.finedininglovers.it/blog/news-tendenze/primo-supermercato-della-storia/>

Four.marketing. <https://four.marketing/2016/06/touchpoint-e-customer-journey/>

Growthbusiness (2016). <https://www.growthbusiness.co.uk/businesses-tesco-accounting-errors-2549044/>
HardvardBusinessReviewItalia (2016). <https://www.hbritalia.it/mondo-formazione/2016/12/01/news/i-9-pillar-dellomnicanalita-seconda-parte-3176/>

GlossarioMarketing. <https://www.glossario marketing.it/>

Ilsole24ore (2017). <https://st.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2017-11-14/quando-startup-fa-flopwebvan--133541.shtml>

Innovationenterprise. <https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/omnichannel-retail-is-driving-a-strategy-change-at-tesco>

Insidemarketing. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-journey/>

Kaizenkulture (2018). <https://www.kaizenkulture.com/blog/the-tesco-success-story-and-the-role-of-lean-thinking>

LaRepubblica (2012). <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2012/06/24/walmart-le-leggi-del-supermercato.html>

Manageritalia (2019). <https://www.manageritalia.it/it/economia/walmart>

Marketingtechnology (2019). <https://marketingtechnology.it/strategia-omnichannel-il-futuro-del-retail/>

Marketingweek (2019). <https://www.marketingweek.com/tesco-clubcard-loyalty/>

Ninjamarketing (2019). <https://www.ninjamarketing.it/2019/06/05/shopping-omnichannel-pensare-oltre-acquisto/>

Osservatori.net (2018). https://blog.osservatori.net/it_it/marketing-omnichannel-strategie

Post-gazzele (2019). <https://www.post-gazette.com/business/tech-news/2019/05/20/automated-robotic-grocery-stores-markets-retail-amazon-labor-giant-eagle-tally-walmart-pittsburgh/stories/201904220001>

Pulseroller. https://www.pulseroller.com/resources/pulsenews/walmart_s_new_fast_unloader_shows_intelligence_of_motor_driven_roller_conveyors

Retail-intelligence (2018). <http://www.retail-intelligence.it/2018/11/13/5-ragioni-per-cui-il-negozio-fisico-non-scomparira-mai/>

Retrowow. https://www.retrowow.co.uk/retro_britain/green_shield_stamps/Green_Shield_Stamps.html

Tendenzeonline (2017). <http://tendenzeonline.info/articoli/2017/11/23/il-food-al-centro-della-rivoluzione-digitale/>

Tendenzeonline (2019). <http://tendenzeonline.info/articoli/2019/07/08/il-futuro-delle-commerce-passa-dal-foodgrocery/>

Tendenzeonline (2019). <http://tendenzeonline.info/articoli/2019/01/10/omnicanalita-la-sfida-il-category-management/>

Tendenzeonline (2019). <http://tendenzeonline.info/articoli/2019/07/08/il-futuro-delle-commerce-passa-dal-foodgrocery/>

TescoReport (2000). https://www.tescopl.com/media/754703/annual_report_2000.pdf

Theguardian (2015). <https://www.theguardian.com/business/2014/dec/09/tesco-timeline-the-retail-giants-rise-and-fall>

Theguardian (2015). <https://www.theguardian.com/technology/2015/jan/14/tesco-shopping-app-google-glass>

Theguardian (2016). <https://www.theguardian.com/business/2016/jan/05/argos-story-green-shield-stamps-tesco-sainsburys>

Theverge (2019). <https://www.theverge.com/2017/10/27/16556864/walmart-introduces-shelf-scanning-robots>

Thomas (2018). Tesco profits rebound as turnaround continues. *BBC News*.

Ve.com. <https://www.ve.com/it/blog/strategia-digitale-single-multi-cross-omni-channel>

Venistar (2017). <https://www.venistar.com/blog/posts/retail-4.0-cos-e-perch-il-futuro-della-distribuzione-una-scommessa-digitale/>

Verhoef et al. (2015) From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of retailing*.

Virga (2016). L'omnichannel delle mamme. *Largo consumo*.

Walmart.com (2018). <https://corporate.walmart.com/newsroom/community/20181030/when-man-and-machine-meet-in-retail-customers-win>

Walmart.com (2019). <https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/04/09/squadgoals-how-automated-assistants-are-helping-us-work-smarter>

WalmartReport (2019). https://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2019/annual/Walmart-2019-AR-Final.pdf

Wired.co. <https://www.wired.co.uk/article/tesco-google-glass-app>