

LUISS



**Libera Università Internazionale
degli Studi Sociali Guido Carli di Roma**

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

**Corso di Laurea Magistrale in
Gestione dei Processi e delle Relazioni di Marketing**

Tesi di Laurea in Gestione dei Processi Commerciali e delle Reti di Vendita

STRATEGIA OMNICHANNEL APPLICATA AL SETTORE ENERGETICO: IL CASO ENEL ENERGIA

Relatore:
Prof. Daniele D'Ambrosio

Candidato:
Francesco Musumeci

Correlatore:
Prof.ssa Maria Giovanna Devetag

Matricola
708211

Anno Accademico 2019/2020

Un ringraziamento speciale va a mio padre e a mia madre, al loro costante incoraggiamento, ai loro insegnamenti e all'infinita pazienza che li contraddistingue: spero di aver ripagato tutte le tensioni e le preoccupazioni trasmesse.

Ringraziamenti

Il mio primo ringraziamento va al Prof. Daniele D'Ambrosio, relatore di questa tesi, per aver messo a mia disposizione le sue competenze, per la sua cortesia e professionalità e per avermi fornito gli strumenti di cui avevo bisogno.

Ringrazio, per il contributo e la possibilità che mi ha dato, la Società ENEL Energia, ed in particolare il Dott. Marco Furci, Digital Marketing & E-commerce specialist.

Un ringraziamento speciale va anche alla mia famiglia, grazie ai loro insegnamenti e ai valori che mi hanno trasmesso mi hanno permesso di diventare l'uomo che sono ora.

Ai miei amici esauriti, alle notti felici di vizi proibiti.

Avendo scritto la mia tesi in questo periodo particolare e di difficoltà, mi preme fare ancora un ringraziamento "collettivo" per la continua presenza e il continuo sostegno ricevuto da tutti, anche in un momento in cui l'emergenza sanitaria non ha consentito incontri diretti.

RINGRAZIAMENTI	3
INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1	8
I CANALI DI DISTRIBUZIONE E LE POSSIBILI STRATEGIE DI MARKETING	8
1.1 IL CANALE COME AGGREGATO DI RISORSE	9
1.1.1 DEFINIZIONE DI “ <i>SUPPLY CHAIN</i> ”	9
1.1.2 STRUTTURA DELLA <i>SUPPLY CHAIN</i>	9
1.2. CARATTERISTICHE DEI CANALI DI MARKETING: STRATEGIA PUSH E PULL	11
1.3 LE DIMENSIONI DI CANALE	14
1.4 IL MODELLI MCKINSEY E IL “VIAGGIO” DEL CONSUMATORE	16
1.4.1 L’IMPORTANZA DELL’ANALISI DEI <i>TOUCHPOINT</i>	18
1.5 LE STRATEGIE DI CANALE	20
1.5.1 IL <i>SINGLE-CHANNEL</i> MARKETING	21
1.5.2. <i>MULTI-CHANNEL</i> MARKETING	22
1.5.3 IL <i>CROSS-CHANNEL</i> MARKETING	25
CAPITOLO 2	27
L’OMNICHANNEL	27
2.1. INTRODUZIONE ALL’OMNICHANNEL	27
2.1.1 DEFINIZIONE DI OMNICHANNELITÀ	28
2.1.2 I RISCHI DI UN’ERRATA STRATEGIA OMNICHANNEL	29
2.1.3 SINCRONIA TOTALE	31
2.1.4 DISTACCO DALLA <i>CROSS-CANALITÀ</i>	33
2.2. COME SI STRUTTURA UNA STRATEGIA OMNICHANNEL?	35
2.3 SEI PASSI PER SVILUPPARE UNA STRATEGIA DI MARKETING OMNICHANNEL DI SUCCESSO	37
2.3.1. METTERE IL CONSUMATORE AL CENTRO DEL PROCESSO DI ACQUISTO	38
2.3.2 CONOSCERE I CLIENTI E CREARE UN DATABASE UNICO	39
2.3.3 USARE GLI STRUMENTI DI MARKETING IN MODO APPROPRIATO E SECONDO LE CARATTERISTICHE AZIENDALI	39
2.3.4 SEGMENTARE GLI UTENTI	40
2.3.5 PERSONALIZZARE I DIVERSI CONTENUTI SU TUTTI I CANALI DISPONIBILI	40
2.3.6 STABILIRE IL SUCCESSO DI UNA CAMPAGNA DI MARKETING IN BASE ALLE GIUSTE METRICHE	40
2.4 BENEFICI DELL’OMNICHANNEL	41
2.5 I NOVE PILLARS DELL’OMNICHANNEL MARKETING	42
2.5.1 <i>IN STORE TECHNOLOGY</i>	43
2.5.2 <i>PRODUCT MIX & PRICING POLICY</i>	52
2.5.3 <i>CUSTOMER VIEW</i>	54
2.5.4 <i>DATA ANALYSIS</i>	55
2.5.5 <i>SOCIAL CUSTOMER ENGAGEMENT</i>	57
2.5.6 <i>ORGANIZATIONAL MODEL</i>	59
2.5.7 <i>REVERSE LOGISTICS</i>	60
2.5.8 <i>KPI E INCENTIVES</i>	61
2.5.9 <i>DEMAND FULLFILMENT E DELIVERY</i>	63
2.6 CONCLUSIONI RIGUARDANTI L’OMNICHANNEL	65

CAPITOLO 3	68
IL CASO ENEL	68
3.1 INTRODUZIONE AL CAPITOLO	68
3.2 OBIETTIVI DI RICERCA E METODOLOGIA	69
3.3 COS'È UNA <i>COMMODITY</i>	71
3.4 LA STORIA DI ENEL	72
3.5 ENEL ENERGIA	77
3.6 COSA SI INTENDE PER MERCATO LIBERO O LIBERALIZZAZIONE DEL MERCATO	78
3.7 ANALISI DEI CANALI DI MARKETING DI ENEL ENERGIA	79
3.7.1 I CANALI SOCIAL	79
3.7.2 SITO WEB E APP	83
3.7.3 PUNTI FISICI SUL TERRITORIO NAZIONALE	85
3.7.4 LE AGENZIE E I KAM	89
3.7.5 I PROCESSI E LE INNOVAZIONI ENEL ENERGIA	91
CAPITOLO 4	94
CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI MANAGERIALI	94
4.1 CONCLUSIONI	94
4.2 IMPLICAZIONI MANAGERIALI	96
BIBLIOGRAFIA	98
SITOGRAFIA	101
SINTESI	103

Introduzione

L'obiettivo di questo lavoro è la comprensione delle logiche relative all'Omnicanalità, partendo dalle sue origini, analizzando il percorso che sta portando gran parte delle realtà imprenditoriali ad integrare l'esperienza fisica di vendita con quella digitale, per poi evidenziare l'attenzione sull'influenza di una strategia *Omnichannel* per le aziende, in base alla trasformazione che è avvenuta nel rapporto tra esse e il cliente.

Il tema scelto è di grande rilevanza, non solo perché le ricerche della letteratura scientifica si stanno incentrando nel delineare i contorni di questo fenomeno e le diverse dimensioni che condizionano il *business*, ma anche in quanto il percorso verso l'Omnicanalità sta diventando sempre più una necessità per le imprese: saper intercettare il cliente e le sue necessità, ovunque egli preferisca, è una sfida per le aziende, in quanto implica profondi mutamenti organizzativi a livello culturale, logistico, produttivo e strategico.

Dal 1969, anno della nascita di Internet, l'utilizzo della rete ha cambiato radicalmente il consumatore nel suo modo di vivere, pensare, interagire con la comunità, ed esporre la sua immagine nel pubblico e nel privato.

La nascita di Internet ha modificato fortemente l'intero contesto in cui viviamo. Questo da un lato è stato motivo di crescita ed innovazione per le aziende, dall'altro ha permesso al consumatore un'esperienza d'acquisto sempre più personalizzata e integrata nella sua quotidianità.

Ormai l'utente ha qualunque informazione, oggetto, esperienza a portata di clic; infatti gli smartphone da qualche anno sono diventati parte integrante della nostra vita, quasi a diventare un'estensione della mano, che ci permette di essere interconnessi 24h.

Il consumatore è sempre più "*smart*" nel senso anglosassone del termine, è intelligente, abile, veloce, furbo e vuole dalle aziende una risposta pronta e rapida a qualunque bisogno esso voglia soddisfare.

Da qui nasce la necessità di trasformazione per le società; in particolare i reparti marketing inseguono e nel migliore dei casi precedono questi *trend*; nello specifico l'esperienza d'acquisto con una logica Omnicanale mette al centro l'utente, "coccolandolo" intorno ai suoi diversi canali di vendita, tradizionali, negozi fisici e canali più moderni quale e-commerce, e-shop in App.

Bill Gates alcuni anni fa disse una famosa frase: ‘‘ Ci saranno due tipi di imprese nel XXI secolo: quelle che sono su internet e quelle che non esisteranno più’’. Le aziende hanno pertanto bisogno di migliorare la loro presenza online e l’Omnicanalità si propone come un’ulteriore evoluzione di questo percorso, una logica da assimilare, fondamentale per le imprese del futuro.

Il primo capitolo del mio lavoro tratta il tema dell’Omnicanalità, partendo dalle sue origini; infatti si parlerà dei vari canali di marketing e della loro crescita, dettagliando il processo di vendita e successivamente le strategie di canale: *single-channel*, *cross channel* e *multichannel*.

Dopo l’analisi delle caratteristiche dei predecessori dell’*Omnichannel* marketing, si studieranno approfonditamente i motivi che hanno portato a questa trasformazione e successivamente si approfondiranno i nove pilastri su cui si fonda l’Omnicanalità, non tralasciando l’importanza del cliente ‘*Omnicustomer*’.

Analizzato ampiamente il processo Omnichannel, che ha trasformato le aziende da una struttura con un unico canale di vendita fino ad arrivare a canali sinergici e interconnessi, questo studio approfondirà il settore energetico, in particolare proponendo il caso ENEL Energia, leader del settore a livello italiano.

Attraverso interviste, su base qualitativa, con i principali responsabili dei canali di marketing, si esamineranno le modalità con le quali ENEL Energia applica l’*Omnichannel marketing* ormai da anni.

In conclusione, con l’aiuto delle concrete testimonianze dei protagonisti di ENEL Energia, si evidenzierà l’efficienza e la sostenibilità per le aziende di questa strategia, individuando le motivazioni per realizzarla, le modalità di attuazione e le difficoltà incontrate, ipotizzando infine le prospettive future di sviluppo di tale modello.

Capitolo 1

I canali di distribuzione e le possibili strategie di marketing

Nel seguito si analizzeranno i diversi canali di distribuzione e la loro evoluzione, iniziando dal concetto di *supply chain*: tale termine servirà da introduzione alla presentazione del canale come fonte di valore.

Illustreremo successivamente alcune caratteristiche di classificazione dei canali, effettuando un excursus dei modelli McKinsey di *Consumer Decision Journey*, e per finire approfondiremo l'argomento principale, ovvero il percorso che ha portato all'integrazione dei vari canali di vendita, che viene riassunto con il termine "Omnichannel", analizzando brevemente i predecessori di tale strategia.

Tra le principali sfide che riguardano le imprese, vi sono sicuramente quelle attinenti alla realizzazione e alla gestione di canali idonei per diffondere beni e servizi propri dell'azienda. Molte imprese, infatti, non rivolgono l'attività di vendita direttamente al consumatore finale, bensì utilizzano intermediari, i quali nell'attività di commercializzazione utilizzano le loro specifiche caratteristiche e competenze.

Tale rete di intermediari costituisce, di fatto, uno strumento di marketing, denominato: "canale commerciale" o "canale di distribuzione". Tali percorsi sono da considerarsi strumenti fondamentali per una corretta gestione della produzione, della distribuzione, della vendita, e interessano anche i servizi post-vendita. I canali di vendita aggiungono valore *in primis* per l'azienda e *in secundis* per il cliente.

1.1 Il canale come aggregato di risorse

In una logica di creazione di valore, la competitività di una società non è limitata alla realizzazione e alla creazione del prodotto in sé, in quanto la componente imprescindibile di un prodotto o servizio è la modalità con cui esso viene trasmesso dal produttore al consumatore: per farlo, l'impresa ricorre ad intermediari che la mettono in diretta comunicazione con i clienti. Questi mediatori costituiscono i diversi canali di marketing (Chopra, 2003). Nel seguito illustreremo brevemente tale catena del valore (la cosiddetta *supply chain*) e inizieremo il nostro studio descrivendo i principali canali di marketing.

1.1.1 Definizione di "supply chain"

Quando si parla di *supply chain* si vuole analizzare la strategia che permette di portare sul mercato un prodotto o servizio, trasferendolo dal produttore al cliente. Si tratta di un percorso complesso, che interessa solitamente più figure lavorative, avviando numerose azioni nell'ambito dell'ecosistema realizzato dall'azienda: dalla gestione delle materie prime passando per i processi di produzione, fino al processo di distribuzione, che ha l'obiettivo di far pervenire al cliente e di far utilizzare il prodotto o il servizio acquistato.

1.1.2 Struttura della supply chain

La *supply chain* può essere rappresentata da una serie di anelli, che sono le singole fasi che compongono il processo di approvvigionamento di un prodotto o servizio. Si possono distinguere tre fasi essenziali:

- **Approvvigionamento:** si riferisce alle modalità, ai tempi e a dove è possibile richiedere le materie prime necessarie per produrre in un bene o servizio;
- **Produzione:** è l'attività successiva, consiste nella trasformazione vera e propria delle materie prime;
- **Distribuzione:** comprende tutte le attività che consentono la consegna di un determinato bene o servizio al consumatore finale. È il risultato delle attività dei distributori, dell'analisi delle giacenze, e infine del lavoro dei rivenditori e delle piattaforme digitali.

Per analizzare meglio la *supply chain* bisogna chiarire la nozione di *value chain*. Più sono i passi che la materia prima compie per diventare un prodotto nelle mani di un consumatore, maggiore sarà il suo valore finale. Una

logica di *supply-chain* perciò, come si evince dal grafico in basso, prevede due flussi principali: un flusso di informazioni che contiene la *knowledge* dell'azienda e un flusso di prodotti destinati al consumatore finale (Chakravarty, 2014).

Figura 1: Supply Chain



Fonte: mecalux.it

All'interno della *supply chain* possiamo quindi ritrovare i canali di marketing (o canali commerciali o di distribuzione) che secondo Kotler vengono definiti come: "Un canale di distribuzione è costituito da un insieme di istituzioni indipendenti che svolgono il complesso di attività necessarie per trasferire un prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore" (Kotler, 2004). Questa definizione dei canali di distribuzione dettata da Kotler nel 2004, si è evoluta grazie all'interconnessione dei canali di vendita: in essa, infatti il termine "indipendente" è mutato in "interdipendente" per sottolineare la relazione che intercorre tra i diversi attori di un canale.

1.2. Caratteristiche dei canali di marketing: strategia push e pull

Possiamo distinguere i diversi canali secondo le loro caratteristiche: inizialmente analizzeremo la distinzione fra obiettivo strategico, fra la strategia *pull* e la strategia *push*, (si veda anche la figura 2).

Per comprendere la differenza tra le diverse strategie si deve dapprima capire, cosa si intende per strategia *push e pull*. Una strategia marketing *push* (spingere) implica la promotion di un prodotto o di un servizio “spingendolo” verso il consumatore finale tramite diverse figure che intermediano (di norma la forza vendita). Per *pull* (tirare) marketing, invece si intende la strategia per il quale il prodotto/servizio viene promosso direttamente al consumatore finale, facendo in modo che egli venga “attratto” verso di esso. Le motivazioni che spingono ad effettuare tale strategia è essenzialmente quello di incrementare la domanda; le attività principali per la sua realizzazione sono la pubblicità e le promozioni.

Nella prima strategia il prodotto viene spinto metaforicamente verso il cliente finale, mentre nella seconda è il cliente che dev'essere ‘calamitato’ nel punto vendita (o in qualunque altro mezzo di commercializzazione) per acquistare il prodotto o il servizio voluto. La differenza tra i due approcci è semplice; infatti, nel primo le imprese si rivolgono a chi ha il compito di effettuare la distribuzione dei loro prodotti, lasciando quindi l'attività di vendita ad altri intermediari; invece per quanto riguarda il secondo approccio le aziende sono il fulcro della strategia e concentrano le loro attività di marketing verso i consumatori, inducendoli a desiderare e a richiedere i loro prodotti o servizi (Bezovski, 2015).

Ovviamente la differenza tra le due strategie si può notare anche negli strumenti e nei mezzi di comunicazione utilizzati. Nel primo caso, infatti, si utilizzano strumenti tradizionali, ad esempio una cartellonistica in un luogo di passaggio, che permetta di “catturare” il cliente, mostrando il proprio prodotto. Tale strumento è concepito per stimolare interesse in individui che non hanno mostrato in precedenza alcun bisogno di tale prodotto o servizio; nel secondo caso, invece, vengono adottati prevalentemente mezzi digitali, come per esempio gli annunci personalizzati di AdGoogle, i canali social come Facebook, Instagram, You-Tube, ecc. o la pagina internet dell'azienda, per far desiderare al potenziale cliente un determinato prodotto o servizio. La differenza principale delle due strategie risiede nell'origine del bisogno del cliente: nel primo viene creato dall'azienda, a volte anche artificiosamente, mentre nel secondo caso è il cliente che vuole soddisfare una sua necessità intrinseca, molto spesso latente e non del tutto appagata da altri prodotti o servizi, rivolgendosi alle innumerevoli possibilità che offre le aziende sul mercato per soddisfarla.

Un punto in comune di entrambe le strategie è che concorrono insieme alla promozione e per tal motivo infatti possono essere impiegate per prima suscitare interesse e successivamente rafforzare la domanda di un determinato servizio o prodotto: la prima azione avviene indirettamente, l'altra direttamente; su questo punto ritroviamo l'interdipendenza di cui parlavamo precedentemente che è alla base di una strategia Omnicanale (Pereira, 2018).

Attualmente, vista la predominanza dei canali digitali e l'evoluzione del cliente che li utilizza con maggiore frequenza, vi è comunemente un maggiore interesse nell'adoperare una strategia di tipo *pull*; questo poiché è sempre più importante mostrare una *brand awareness* ottimale, gli strumenti più utilizzati sono l'*Advertising Online*, i *Social Media*, il *Blogging* e i *Marketplace*.

Le persone tuttavia non si identificano più come consumatori passivi, ma in molti casi utenti attivi e capaci di consigliare, se non di influenzare, le aziende durante le attività di ricerca, sviluppo e produzione di nuovi prodotti o servizi: l'utente oggi è cosciente delle sue necessità, ed è in grado di indicarlo alle aziende, sfruttando i molteplici canali digitali a sua disposizione, che permettono una comunicazione non più in una sola direzione dal produttore al cliente, ma bidirezionale (dal produttore al cliente e viceversa).

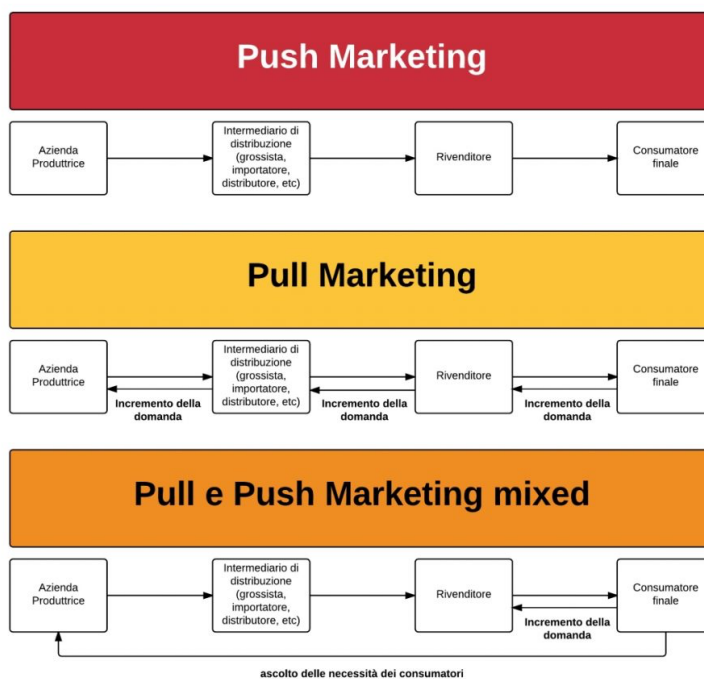
Il consumatore è in grado di fornire continui "*feedback*" al produttore circa un determinato servizio o prodotto, indicando linee di miglioramento, gusti che evolvono, nuove modalità di utilizzo, ecc. Sta alle aziende soddisfare i suoi "desiderata" nel migliore agendo in una logica tipo *pull* (Gonçalves, 2005).

A seguire si espongono alcuni esempi di strategie *Push* e *Pull* e una possibile *mixed strategy*. La *lead generation* risulta essere una strategia di tipo *pull*; infatti, la rete propone diversi mezzi per proporre i propri prodotti o servizi online, senza intermediari; anche i siti web, social media, permettono di gestire con efficacia campagne di *pull marketing*. A seconda delle loro esigenze, gli utenti sono propensi verso un brand piuttosto che un'altro: sta alla società attrarre le persone verso i propri prodotti o servizi e convertirli in *lead*.

Come? Attraverso adeguate campagne di marketing, che forniscono informazioni complete sul prodotto o servizio e di conseguenza circa le motivazioni di acquisto e implicitamente le ragioni (esplicite e implicite) per le quali quel prodotto ha la capacità di soddisfare la determinata necessità. I social media, invece, permettono di attuare una perfetta unione di strategia *push* e *pull*: essi offrono all'azienda la possibilità di comunicare direttamente con il consumatore, di capire l'esigenza del cliente e di intercettare le reali necessità da soddisfare (*pull*). Consentono anche di realizzare una pubblicità volta a suscitare la curiosità degli utenti su

un determinato servizio o prodotto (*push*). È in rapida crescita, inoltre, la modalità con la quale molte pagine social aziendali hanno anche un puntamento sui loro sistemi di *e-commerce*, aumentando velocità ed efficienza nel processo di vendita e chiudendo la stessa nel minor tempo possibile, semplicemente attraverso un'inserzione captive o una pubblicità "attraente"; la vendita ovviamente è l'obiettivo finale di entrambe le strategie.

Figura 2: Strategia *push* e *pull* e *mixed strategy*



Mirko Maiorano - www.mirkomaiorano.it

Fonte: Mirkomaiorano.it

Nel paragrafo successivo si illustreranno le motivazioni per le quali un canale viene preferito rispetto ad un altro; ovviamente questo dipende anche dagli obiettivi definiti dall'azienda per quello specifico canale.

1.3 Le dimensioni di canale

L'esistenza di una molteplicità di canali porta il consumatore a poter scegliere quello, o meglio ancora quelli, che soddisfano nel modo più completo le sue esigenze (implicite ed esplicite). I principali fattori su cui si basano queste decisioni, come evidenziato da Dholakia et al. (Dholakia, 2010), sono classificabili in nove "dimensioni" lungo le quali i canali si diversificano, determinando punti di forza e di debolezza per ciascuno di essi.

1. *Purchase or information channel*: ovvero se il canale viene utilizzato principalmente per l'acquisto o per l'informazione. Mentre i canali di acquisto servono principalmente per ottenere prodotti o servizi, i canali informativi possono fornire informazioni relative al prodotto, sia prima che dopo l'acquisto (Dholakia, 2009). Ogni canale può fornire entrambe le funzioni (ad esempio, un negozio al dettaglio, in cui il flusso di informazioni è bidirezionale) o solo una di esse (ad esempio, un gruppo di assistenza clienti online).
2. *Physical or virtual channel*: questo aspetto presenta la virtualità o meno del canale, nel quale il ruolo chiave è l'esperienza dell'utente e il coinvolgimento dei suoi elementi sensoriali (Childers, 2003); questa dimensione muta di continuo grazie ai progressi tecnologici che permettono di attivare non solo stimoli visivi e acustici, ma presto anche stimoli olfattivi, tattili (tramite la realtà virtuale) e altro.
3. *Degree of accessibility*: in base a questa dimensione possiamo distinguere fra canali statici come il tradizionale negozio fisico, che sono caratterizzati da limiti di tipo geografico e i canali *mobile* che sono invece virtualmente accessibili con grande velocità e facilità grazie all'utilizzo di un semplice smartphone.
4. *Kind of communication*: questa misura impatta sulla accessibilità delle informazioni e sull'uso che di esse viene fatto. Distinguiamo una *communication* con la caratteristica di essere simultanea, ovvero quella che consente a venditore e cliente, o ai clienti tra loro, di confrontarsi in tempo reale, da quella asincrona in cui questo 'rapporto non si verifica.
5. *Types of interface*: all'interno di alcuni canali, lo stock di prodotti o servizi offerto è prefissato ed uguale per tutti i clienti; in altri, invece, in particolare nel settore online, è possibile una maggiore

personalizzazione, per assecondare gusti e preferenze di ogni utente, creando di fatto un prodotto “on-demand”.

6. *Level of comfort*: si intende come comodità in termini di vicinanza geografica. Un *convenience store*, ad esempio un negozio aperto 24h su sette giorni, può essere un’ottima opzione di acquisto, se teniamo in considerazione il fattore tempo e la distanza necessari per approvvigionarsi di prodotti o servizi; solitamente, scegliere questa alternativa comporta però un prezzo relativo maggiore (Burke, 1997).
7. *Ease in changing channel*: 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*; si consideri ad esempio la facilità per passare da un qualsiasi social media all’*e-shopping* del sito per effettuare un acquisto, o anche dal sito internet di un negozio a quello di un suo competitor, per confrontare diverse offerte e stabilire quella più conveniente (sono nati su internet addirittura motori di ricerca che permettono di selezionare le assicurazioni o i fornitori di prodotti e servizi più convenienti a parità di condizioni per il cliente).
8. *Degree of flexibility in exposing product range*: esiste una correlazione tra grado di flessibilità nell’espone l’assortimento e natura dell’interfaccia di comunicazione. Infatti, la prima fa riferimento alla capacità di gestire il modo in cui l’offerta viene presentata; ciò si può facilmente comprendere considerando come i canali online offrano un vantaggio indubbio in termini di flessibilità, rispetto ai canali offline, grazie alla intrinseca capacità di adattarsi alle necessità dei diversi clienti.
9. *Customer’s behavioral history*: nel momento in cui si effettua un acquisto tramite un canale virtuale, quest’ultimo è in grado di conservare i dati relativi all’acquisto in un database utile non solo per fini pubblicitari, ma soprattutto per conoscere meglio il cliente al fine di offrire un prodotto o servizio migliore e personalizzato. Tali archivi infatti mantengono in memoria tutti i gusti e le personalizzazioni dei clienti. Grazie alla registrazione di tali informazioni viene così lasciata alle aziende la possibilità di sfruttare nel tempo le informazioni registrate al fine di indirizzare strategie di marketing per il futuro e di condizionare o anticipare i “desiderata” dei clienti.

Studiando perciò queste nove dimensioni che definiscono le caratteristiche di ciascun canale di marketing, ci si può rendere conto di come differenti combinazioni di tali variabili siano in grado di sviluppare decine di possibili interazioni cliente-azienda; risulta evidente, inoltre, come il progresso tecnologico sia il filo

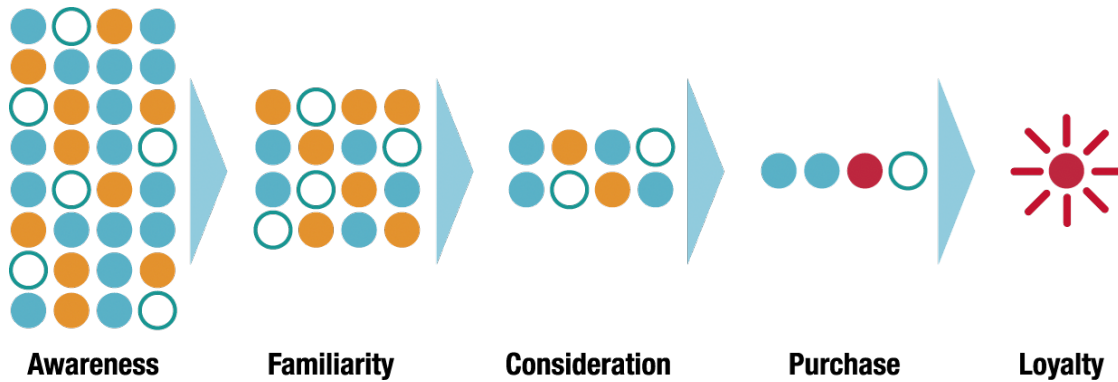
conduttore nonché l’abilitatore finale di questa varietà di canali. Tale evoluzione, infatti, fa crescere le modalità di acquisto e d’interazione tra azienda e cliente (Dholakia, 2010).

1.4 Il modelli McKinsey e il “viaggio” del consumatore

Per comprendere il processo d’acquisto che compie un consumatore possiamo partire inizialmente dal modello McKinsey del ‘*Consumer journey*’. In esso il marketing cerca alcuni momenti, o punti di contatto, nei quali i consumatori possono essere influenzati. Per anni, tali punti di contatto sono stati intesi attraverso la metafora di un "imbuto": i consumatori valutano un acquisto con una serie di potenziali marchi in mente (l'estremità larga dell'imbuto), il marketing si rivolge loro mentre riducono metodicamente quel numero e si muovono attraverso l'imbuto, e alla fine emergono da tale processo decisionale con l'unico marchio che hanno scelto di acquistare (figura 3) (McKinsey, 1994).

Per spiegare brevemente questo modello è necessario comprendere una prima fase di *awareness*, nella quale il consumatore capisce di avere un bisogno e cerca sul mercato i brand che possono soddisfare tale necessità; nella seconda fase, detta della *familiarity* il consumatore ricerca all’interno dell’offerta alcuni brand che conosce già e che ha già utilizzato in precedenti occasioni per soddisfare bisogni simili. La terza fase è quella della *consideration*, nella quale l’utente decide quale brand confrontare per la decisione d’acquisto; successivamente avviene la fase del *purchase* in cui il consumatore effettua l’acquisto del servizio o prodotto sperando di soddisfare con esso il proprio bisogno. Infine, l’ultimo passo, ma non meno importante, è quello della *loyalty* nella quale il consumatore decide se l’acquisto lo ha soddisfatto e di conseguenza se consigliarlo, magari con il passa-parola o ricorrendo ancora una volta agli strumenti social, alle sue conoscenze, diventando di fatto un *brand ambassador* (o anche un “influencer”) (Smith, 2003).

Figura 3: *Traditional funnel* (modello a imbuto)



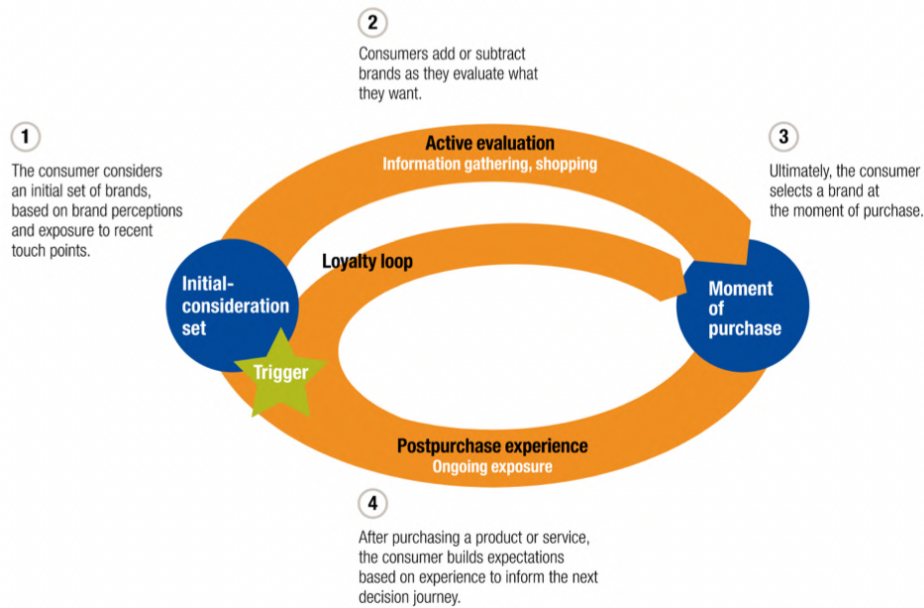
Fonte: Mckinsey.com

Purtroppo, ad oggi il concetto di imbuto non riesce a descrivere adeguatamente tutti i punti di contatto, i fattori chiave di acquisto che riguardano le scelte di prodotto e le influenze che i canali digitali hanno su queste scelte, in quanto il consumatore è sempre più esigente e informato ed attinge le sue conoscenze da una molteplicità di fonti. È necessario quindi un approccio più sofisticato per aiutare i marketer a navigare in questo ambiente, approccio che è meno lineare e più complicato del precedente approccio “ad imbuto”.

Possiamo chiamare questo nuovo approccio il percorso decisionale del consumatore. Questo modello sostituisce quello precedente ed è adatto a qualunque mercato nel quale interagiscano diversi tipi di media, come ad esempio l’accesso a Internet e nel quale sia presente un’ampia scelta di prodotti. Nel vecchio paradigma l’azienda era il fulcro del processo ed era la parte attiva che influenzava il consumatore.

Attualmente a seguito della semplicità nel reperire le informazioni e di conseguenza grazie a scelte più ragionate e razionali da parte del consumatore, la figura del cliente che prima era molto più passiva diventa la parte attiva del processo d’acquisto. Di conseguenza nel 2009 la società McKinsey ha aggiornato il *consumer journey* suggerendo un percorso circolare con quattro fasi primarie: *the initial consideration*; *the active evaluation*, *the purchase* ovvero quando i consumatori effettuano l’acquisto; e *the post-purchase experience*, quando i consumatori sperimentano i prodotti e li valutano ed eventualmente li promuovono (Bommel, 2014).

Figura 4: *Consumer decision journey*



Fonte: Mc Kinsey.com 2009

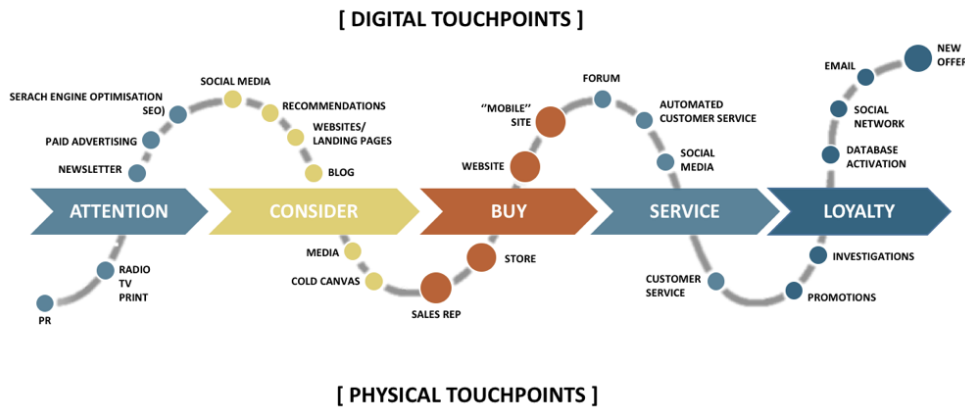
Le versioni moderne del modello ad imbuto tengono conto dell'influenza di Internet e dei social media nel percorso decisionale del cliente e prevedono anche una fase di post-acquisto. Nel modello proposto da McKinsey (figura 4) il *consumer decision journey*, la tradizionale forma ad imbuto del percorso decisionale si trasforma quindi in un modello circolare, al cui interno vi è anche un *loop* di acquisto e viene introdotta la nozione di trigger ovvero l'elemento in base al quale il cliente si accorge di avere un bisogno (Siebert, 2020).

1.4.1 L'importanza dell'analisi dei *touchpoint*

Questo modello è più accurato di quello precedente, poiché il consumatore è più *smart* e vuole essere attivo nel *funnel* d'acquisto, diventando il cliente *omnicustomer* di cui si parlerà nel capitolo seguente.

I punti di contatto del *consumer decision journey* nei quali l'azienda può intercettare il consumatore sono diversi e sono rappresentati nel grafico seguente, nell'ambito del quale è possibile identificare gli elementi presenti in tutti i canali di distribuzione (figura 5) (Baxendale, 2015).

Figura 5: *Consumer decision journey* punti di contatto (fisici e digitali)



Fonte: reedandassociatesmarketing.com

Per sintetizzare gli elementi emersi nei paragrafi precedenti, possiamo citare un articolo di Harvard Business Review, nel quale si sostiene come il “viaggio” del cliente sia un’idea molto semplice: un diagramma che illustra i passaggi durante i quali i clienti interagiscono con l’azienda, sia che si tratti di un prodotto, di un’esperienza online, di un’esperienza di vendita o di un servizio o di qualsiasi combinazione degli elementi precedenti. Più *touchpoint* si hanno lungo il *Consumer Decision Journey*, più complicato, ma necessario, diventa strutturarne uno adeguato. Ad esempio, una cronologia di “viaggio” del cliente include un contatto iniziale con il cliente (magari attivato con la pubblicità o tramite una visita “fisica” in un negozio), l’acquisto di un determinato prodotto o servizio, l’utilizzo, la condivisione dell’esperienza di tale prodotto o servizio con altri (di persona o online), e la conclusione del “viaggio” acquistando, sostituendo o scegliendo un altro brand (ricominciando il “viaggio” con un’altra azienda) (Leva, 2018).

Per questo motivo è così importante effettuare una mappa dei *touchpoints* del consumatore più precisa possibile, in quanto è possibile creare strategie di marketing ad hoc per il consumatore, individuando e mappando tutti i punti di contatto digitali e fisici.

Di seguito elenchiamo alcuni di quelli più comuni: gli annunci pubblicitari, i motori di ricerca, i social media, le e-mail, i commessi in negozio, e poi ancora la tv e la radio dove possano essere utilizzate.

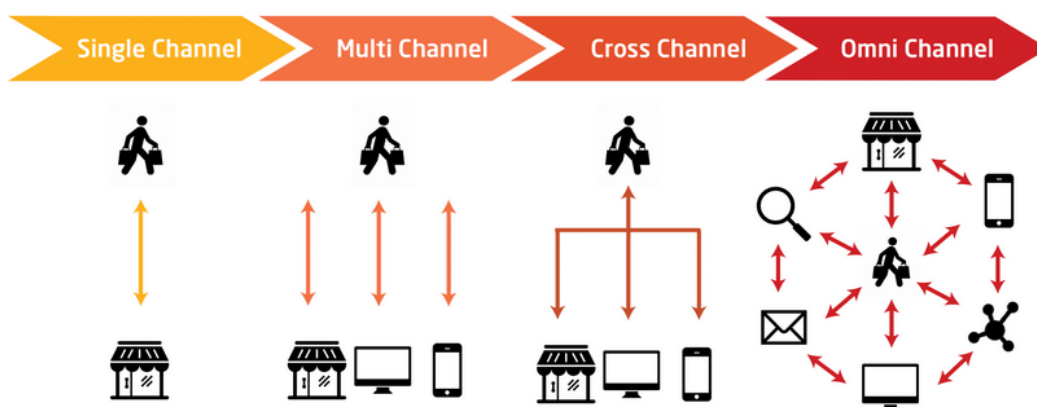
1.5 Le strategie di canale

L'analisi delle aziende si è quindi focalizzata sulle modalità per sfruttare i *touchpoint* e per intercettare il cliente lungo il suo *consumer decision journey*, strutturando modelli che potessero rendere i canali di marketing adeguati al fine di attrarre il consumatore.

Prima dell'avvento di internet, il canale principale era spesso unico e i punti di contatto limitati; infatti si parlava di *single-channel* o strategia monocanale, ed essa sarà la prima che verrà discussa nel proseguo di tale lavoro; successivamente queste strategie si sono adattate al progresso tecnologico a seguito di esigenze diverse del consumatore e dell'evoluzione dei suoi bisogni.

In tal modo, infatti, la strategia *single-channel* si è evoluta in una *multi-channel*, per strutturarsi successivamente in una *cross-channel* e giungere infine al tema centrale di questo lavoro, il marketing *omni-channel*. Tale argomento infatti sarà trattato nel capitolo successivo (figura 6). Un singolo canale, infatti, non basta per intercettare il consumatore in diversi *touchpoints*; è necessario avere diversi punti di contatto e questi devono essere in continua connessione tra di loro, al fine di assicurare un'esperienza unificata e appagante per il consumatore finale (Peterson, 2010).

Figura 6: Strategie di canale



Fonte: identic.be

1.5.1 Il *Single-channel* marketing

Il *single-channel* marketing o in italiano la strategia monocanale presenta l'utilizzo di un unico ed esclusivo canale. Questa strategia può tradursi nella scelta tra canale digitale o fisico: tuttavia quest'ultimo, come accennato precedentemente comporta la perdita di diversi punti di contatto con il consumatore. Oggi questo approccio viene usato sempre più raramente e solamente nelle imprese per le quali il contatto con il cliente è il *driver* principale che permette gli acquisti, e nelle quali lo *store* fisico riveste un ruolo centrale per l'incontro tra cliente e prodotto: l'attivazione dell'esperienza sensoriale (tattile, visiva, uditiva, ecc...) crea nel cliente un senso di fiducia che da una sicurezza maggiore rispetto al canale *e-commerce*.

I canali tradizionali per via della maggiore qualità che solitamente garantiscono, sia in termini di prodotto sia di servizio offerto (è possibile "toccare" il prodotto e magari provarlo, inoltre a fronte del pagamento si ottiene immediatamente il prodotto o servizio), continuano spesso ad essere i preferiti dai consumatori. Il vantaggio principale del monocanale è che ha costi strategici e di marketing inferiori, rispetto a gestire una pluralità di canali e inoltre una campagna marketing a canale singolo si presta anche ad essere ideata e lanciata sul mercato pubblicitario con velocità differenti; inoltre, i risultati di tale strategia sono più semplici da stabilire rispetto ad una che contempra l'uso di una pluralità di canali (Neslin, 2009).

Lo svantaggio principale ovviamente è la perdita di un consumatore più digitalizzato, che con il canale fisico ha sempre meno contatto. Un altro grosso limite è il canale stesso; infatti, il canale unico permette al business di crescere solo fino ai limiti di questo canale. Ad esempio, avere una presenza locale o regionale al dettaglio darà al marchio una forte visibilità in quelle comunità, ma costerà il business da parte degli acquirenti online in altre località. D'altra parte, utilizzare le vendite online come canale unico è spesso meno efficace per costruire relazioni con i clienti.

Non meno importante la crescita della brand *awareness* che diventa complessa perché si struttura nella presenza assidua e pressante a consumatore in particolare nel digitale. 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.

Sintetizzando, il punto di forza di una strategia *single-channel*, sia questa costruita sulle vendite del *e-commerce* o del negozio fisico, è un vantaggio in termini di maggiore controllo nel mercato di riferimento, di coordinamento degli sforzi di marketing e di riduzione dei costi. In sintesi, ogni canale ha i suoi limiti e i suoi punti di forza, perciò risulta evidente e necessaria una pluralità di canali (McGovern, 2014).

1.5.2. *Multi-Channel* marketing

Per colmare i limiti del marketing monocanale e grazie al continuo progresso tecnologico, in particolare con la possibilità di utilizzo dei canali online da parte di una moltitudine di consumatori, le aziende adottano un approccio *multi-channel*, che mette a disposizione dei clienti molteplici canali per entrare in contatto con l'azienda, in modo tale che ogni strumento si rivolga ad un target di fruitori o a una diversa fase del processo di acquisto oppure per servire i clienti che preferiscono interagire con un'organizzazione utilizzando più di un canale (Rangaswamy, 2005).

I sistemi di marketing multicanale non sono solo più ampi e pervasivi dei sistemi monocanale, ma richiedono anche l'integrazione, il coordinamento e la supervisione di molti componenti che in precedenza funzionavano in modo relativamente indipendente.

Oggi è fondamentale che le organizzazioni utilizzino efficacemente almeno un approccio di marketing multicanale, in quanto questo è quello che i consumatori si aspettano. Infatti, l'acquisto multicanale è il minimo richiesto da un cliente che vuole sempre più un approccio "immersivo", ed è un "trend" in continua crescita come si evince dai grafici dello studio Nielsen, che ha pubblicato un report su tale argomento il 27 ottobre 2020 in collaborazione con il Politecnico di Milano.

Questo studio afferma che un italiano su quattro (28%) è un consumatore multicanale evoluto, che si muove con sicurezza dai canali offline a quelli online e utilizza Internet durante tutto il suo processo d'acquisto. Fra questi utenti i più pronti sono i *Digital Rooted* (5,7 milioni, l'11% del totale), più plagiabili dalle esortazioni degli influencer e con un'elevata dotazione tecnologica e familiarità con gli acquisti online, successivamente i *Digital Engaged* (8,8 milioni, 17%), che usufruiscono del web in modo più frequente, sono interessati a nuove metodologie di pagamento ma rimangono molto legati al negozio fisico. Per i *Digital Bouncers* (11,9 milioni, 22%) i canali digitali hanno rilevanza nelle fasi post e preacquisto, ma prediligono gli acquisti nel negozio fisico. I *Digital Rookies* (20,1 milioni, 38%) sono gli utenti meno digitali, che usano il digitale ma ancora un po' di diffidenza, soprattutto verso gli e-commerce. Infine, un consumatore su dieci è ancora un *Digital Unplugged* (6,2 milioni, 12%), cioè un utente che ai canali digitale antepone i media tradizionali e per acquisire informazioni sui prodotti da acquistare e che è legato all'esperienza d'acquisto nel negozio, dove ricerca assistenza, consulenza e un rapporto di fiducia col venditore (figura 7).

L'atteggiamento del *multi-channel customer* può variare anche in relazione al prodotto acquistato. Il settore nel quale l'utente è digitalmente più evoluto e che utilizza i canali online durante tutto il processo d'acquisto

è quello dei viaggi; infatti 3 consumatori su 4 si informano sui canali online prima di effettuare l'acquisto e il 65% compra o solamente online oppure intervallando la modalità online a quella offline.

Nel settore delle *commodities*, invece, l'utente come si vedrà nelle ricerche effettuate e presentate nel capitolo tre, ricerca molto spesso l'interazione con il personale di vendita che suggerisce e fornisce l'opzione più adatta ai suoi bisogni, senza tralasciare comunque l'utilizzo dei canali online.

Figura 7: La nuova-segmentazione multicanale 2020



Fonte: Osservatorio multicanalità 2020

Tornando all'analisi della strategia *multi-channel*, essa è senza dubbio più evoluta rispetto al *single-channel*, ma in molti casi non è sufficiente per convincere il cliente all'acquisto; infatti, nonostante la presenza di diversi strumenti a disposizione dell'utente e dell'organizzazione, i canali di marketing non sono ancora concatenati tra loro per fornire una *customer decision journey* completa e integrata al consumatore.

Perciò quando si parla di multicanalità, si paragonano i diversi canali di marketing a dei "silos", che seppur molto vicini rimangono comunque indipendenti e non comunicano tra loro. Questo problema dei "silos" viene

trattato in particolare nelle ricerche di Stone (Stone, 2002), nelle quali si analizzano i caratteri distintivi della multicanalità:

1. Non vi è interdipendenza tra i canali e le relative *business unit*; questi non sono tra loro integrati e non comunicano, le strategie e le iniziative non sono sincronizzate e coordinate tra loro. Questo è il problema principale di questa strategia, poiché comporta evidenti squilibri di canale, ad esempio possono differire le informazioni e i prezzi semplicemente muovendosi da un canale ad un altro.
2. Si crea una relazione fissa e univoca tra target e relativo canale di acquisto: non vengono presi in considerazione i *touchpoint* del *customer journey* del consumatore, che compie il suo “viaggio” muovendosi liberamente attraverso diversi canali. Il fenomeno della multicanalità non viene sfruttato a fondo, vista l’indipendenza di ogni canale dagli altri.
3. Le prestazioni vengono analizzate attraverso parametri dedicati ad ogni singolo canale: ad esempio vengono analizzati il fatturato per il punto vendita ed il *conversion rate* per l’E-commerce (rapporto fra visite sul sito di E-commerce ed effettivi acquisti), e pertanto si hanno difficoltà nel confrontare fra loro il successo dei diversi canali di vendita (Wagner, 2015).

Per concludere gestire i canali separatamente può non solo danneggiare le relazioni con i clienti, ma anche aumentare inutilmente i costi.

1.5.3 Il *Cross-channel* marketing

Un ulteriore livello evolutivo della multicanalità è la cosiddetta cross-canalità; questa è nata sia per risolvere i limiti intrinseci della multicanalità che a causa dell'evoluzione dei bisogni del consumatore. Oltre a compensare gli effetti negativi, la cross-canalità contribuisce anche a implementare i margini di profitto delle imprese. Questo processo è reso possibile sia grazie al progresso tecnologico nelle aziende che all'evoluzione dei bisogni del consumatore; infatti, le organizzazioni si sono accorte che, integrando i canali in maniera ottimale, potrebbero ottenere risultati migliori in termini di profitto, fidelizzare maggiormente i clienti e di conseguenza soddisfare al meglio le loro necessità.

Dall'altro lato il consumatore si sta evolvendo diventando sempre più selettivo e parte attiva del *funnel* d'acquisto. I clienti si sono abituati a passare costantemente da un canale all'altro, da un dispositivo all'altro, sia online che offline, ovunque esso sia, desiderando sempre di più una relazione che gli consenta di avere un'esperienza con l'organizzazione adatta alle loro esigenze, coerente e interconnessa tra più canali senza interruzioni e nel modo più comodo possibile.

Mentre nella multicanalità i clienti utilizzano più canali ma senza collegamento tra questi, nella cross-canalità possono usarli contemporaneamente. Il consumatore non si rende conto di operare in un ambiente cross canale, ma comprende i vantaggi intrinseci di tale tecnologia. Per tal motivo le imprese devono supportare questa nuova richiesta della clientela. La separazione fra diversi canali è un concetto ormai superato, in quanto l'azienda non può più permettersi di avere "silos" interni, bensì vi è bisogno di flessibilità e di interdipendenza tra i diversi canali di marketing (Chiu, 2011).

Da tale concetto si evince come non solo la cross-canalità sia un passo necessario per le aziende, ma anche di come i consumatori, che hanno subito una forte evoluzione, vogliano vivere un'esperienza integrata tra i vari canali. L'integrazione di differenti percorsi, però, costituisce una sfida complessa sia dal punto di vista innovativo, che per quello riguardante gli aspetti aziendali e presenta diverse criticità.

Il "*Click & Collect*" è un esempio pratico di questo modello. Quando un'azienda utilizza questa strategia, i clienti possono infatti prenotare online un prodotto specifico, evitando quindi lo *store* e le code, e poi ritirare l'articolo, che sarà reso disponibile all'interno del punto vendita desiderato. La strategia *cross-channel* ha reso possibile anche l'inverso; ad esempio, si analizzi un cliente che prova un prodotto in un negozio, ma non è certo se finalizzare o meno l'acquisto. Le aziende con un e-commerce adeguato gli permettano di valutare il

potenziale acquisto comodamente a casa ed eventualmente ordinare online in qualsiasi momento e luogo (Jara, 2018).

Questo è possibile grazie alla comunicazione e all'integrazione tra i diversi canali.

I canali non sono quindi in concorrenza fra loro, ma al contrario si rinforzano a vicenda, finendo per diventare fortemente complementari. Questa caratteristica diventa un'aggiunta di valore perché permette al cliente finale di modellare la *Consumer experience* secondo le sue esigenze e di conseguenza all'azienda di mappare al meglio il percorso del consumatore della *consumer decision journey* (Heuchert, 2018).

Come si spiegherà nel capitolo successivo il passo successivo di queste evoluzioni strategiche consiste in un flusso aggiuntivo di informazioni e in una maggiore comunicazione e concatenazione tra tutti i canali distributivi, che non operano più in modo parallelo e indipendente, ma allineandosi continuamente con uno scambio continuo e interdipendente, realizzando in tal modo la strategia *Omnichannel*.

Capitolo 2

L'Omnichannel

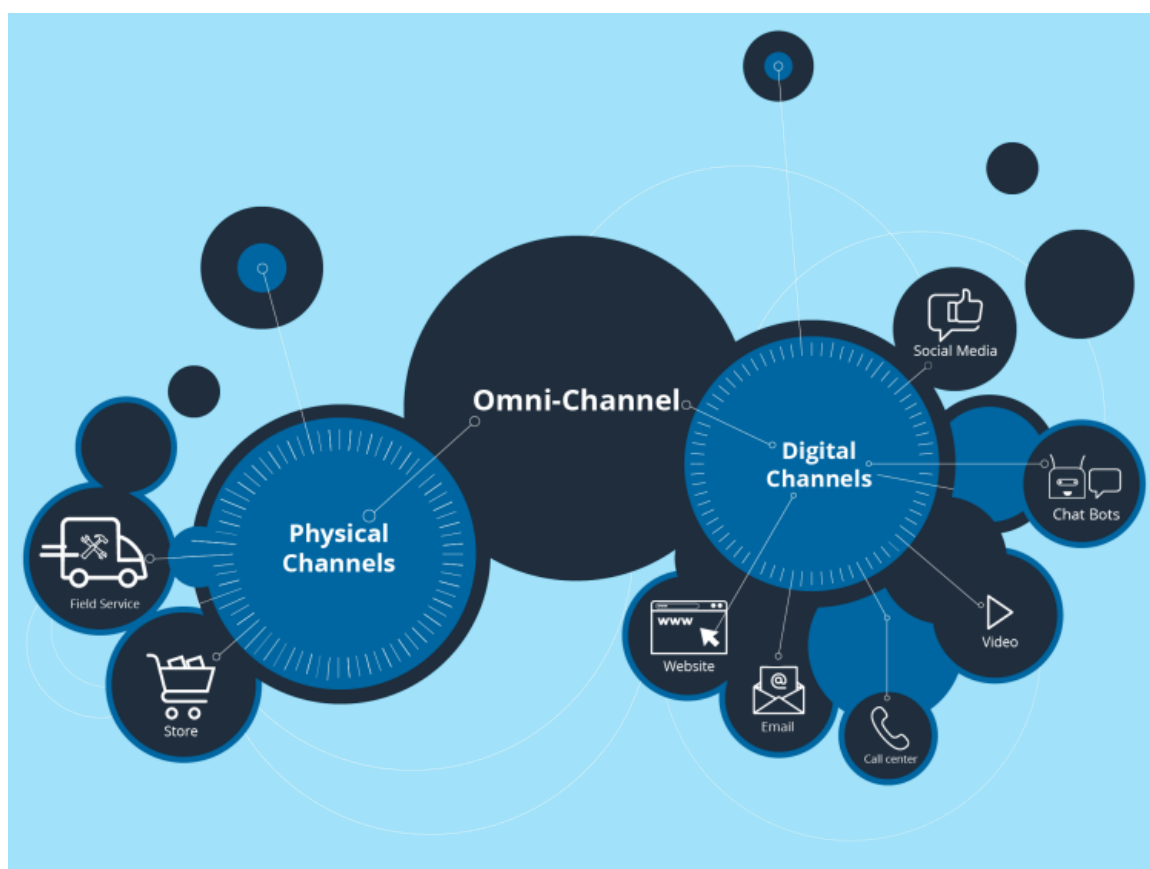
2.1. Introduzione all'Omnichannel

L'aumento dell'importanza dei canali online, social media, App, e-commerce e la conseguente digitalizzazione del processo di acquisto, ha cambiato drasticamente i cicli di vendita, superando la divisione stagna tra i canali commerciali, i cosiddetti "silos", di cui abbiamo discusso ampiamente nella parte conclusiva del capitolo precedente.

Di conseguenza le strategie *multi-channel* e *cross-channel* hanno subito una forte evoluzione a causa del progresso tecnologico che rende sempre più connessi i vari canali di vendita, e di conseguenza alla imprescindibile interdipendenza tra i canali di marketing.

Il processo di vendita nella strategia multicanale è stato ulteriormente ampliato dando maggiore rilevanza a due fattori: le modalità con cui i clienti vengono gestiti e il trattamento e l'utilizzo dei loro dati. Questo in quanto il nuovo approccio verso il consumatore finale e la maggiore integrazione dei canali di vendita (Neslin et al., 2006), ha permesso l'avvio di una strategia sinergica tra i canali di marketing, la cosiddetta Omnicanalità.

Figura 8: *Omnichannel marketing*



Fonte: Qnomy.com

2.1.1 Definizione di Omnicanalità

L'*Omnichannel* è un'implementazione della strategia *cross-channel*, sviluppata per migliorare l'esperienza del cliente e creare migliori relazioni con esso, attraverso tutti i possibili canali e punti di contatto. Tale approccio include i canali tradizionali e digitali, i punti vendita e le esperienze "faccia a faccia" e online. Secondo Bettucci (Bettucci, 2017), l'Omnicanalità viene definita come la capacità di progettare, gestire e definire al meglio e coerentemente la *customer experience*.

Si deve specificare però che tale integrazione non significa che tutti i canali assumono eguale importanza; tale posizionamento dipende dalle scelte strategiche della società, che selezionerà i canali verso i quali viene allocato più budget, in quanto maggiormente funzionali nei confronti delle dinamiche aziendali (Loureiro, 2018).

Secondo i diversi approcci alla Omnicanalità che vengono proposti, le strategie di marketing devono permettere una contemporanea gestione dei *touchpoint* fisici e virtuali, dei diversi canali informativi e transazionali in stretta sineergia (Xiu, 2017)

Uno dei fattori che portano all'integrazione dell'Omnicanalità, come strategia da adottare nelle società di maggiore successo del ventunesimo secolo, è un'adeguata gestione, tramite suddivisione, di segmenti di mercato diversi e sempre più eterogenei. L'obiettivo principale, infatti, è sfruttare al massimo le caratteristiche di ogni canale, potenziando le sue caratteristiche, minimizzandone eventuali punti di debolezza. Questo avviene principalmente adottando economie di scala e uniformando i processi operativi all'interno dei vari canali (Bettucci, 2017).

2.1.2 I rischi di un'errata strategia omnicanale

In questo paragrafo si analizzano le risultanze del volume "Il marketing omnicanale" pubblicato da Vianello e Ferrandina nel 2017 (Vianello, 2017) ; in tale testo vengono identificati alcuni potenziali rischi del non strutturare una strategia omnicanale, non solo connessa con tutti i reparti aziendali, ma anche integrando fra di loro i vari canali:

1. Cannibalizzazione tra canali: quando si gestiscono in modo integrato diversi canali di marketing, la distribuzione fra i vari sistemi del volume totale di vendite viene modificata e, creando molto spesso un calo di vendite nei canali tradizionali e un aumento delle stesse in quelli più innovativi;

2. Conflittualità tra i prezzi: gli *store online* propongono prezzi normalmente minori rispetto ai punti fisici, a causa della struttura di costi più essenziale, e questo causa un inevitabile declino delle vendite nei canali tradizionali;
3. Canali desincronizzati, ossia l'utilizzo del canale online non deve rimanere estraneo alle politiche distributive tradizionali, ma anzi si deve integrare con esse;
4. Spostamenti all'interno catena del valore: il portale web dell'imprenditore, può fornire informazioni rilevanti al cliente finale, diminuendo e ridefinendo il ruolo del negozio fisico. Questo però non deve essere percepito come uno svantaggio bensì come una facilitazione ed un valore aggiunto per il consumatore.

Per mitigare tali rischi, le aziende che vogliono attuare un sistema omnicanale per prima cosa devono compiere un'analisi precisa riguardante i canali già esistenti, individuare le divergenze e i conflitti che si potrebbero creare tra di essi e istituire ulteriori canali alternativi in base ai target di mercato (Yu, 2011).

Si possono perciò identificare due strategie sinergiche:

1. Sincronia totale: avviene qualora i canali offline e online propongono la stessa strategia di "*pricing*", le medesime strategie di comunicazione e le stesse offerte sul mercato.
2. Asincronia totale: la caratteristica principale è identificabile poiché vi è una netta separazione tra politiche di prodotto, prezzo e comunicazione per i canali online e offline.

All'interno di questo lavoro verrà trattato il caso della sincronia totale, visto che in tal caso si attua una completa omnicanalità. Il caso aziendale che verrà approfondito utilizzerà tale strategia e verrà presentato nel capitolo successivo (Vianello, 2017).

2.1.3 Sincronia totale

Per avere una visione completa dell'*Omnichannel* totale si immagina un esempio una donna che, passeggiando lungo le vie della sua città, ammira con interesse il modello di borsa di un'altra signora, riconosca il "brand" dalle sue vistose caratteristiche e possa effettuare una ricerca online di tale modello sul sito della boutique X, in tempo reale, grazie al suo smartphone costantemente interconnesso.

Non sicura del suo acquisto ma attratta da tale articolo alla moda, torna a casa, accende il suo laptop e attraverso le immagini tridimensionali, e analizzando le recensioni degli utenti riguardanti la suddetta borsa, decide di acquistarla pagando ovviamente online con la sua carta di credito, ma scegliendo il ritiro presso il negozio più vicino alla sua abitazione. L'acquisto viene confermato tramite una e-mail, o un messaggio SMS o WhatsApp che indica il negozio e addirittura il reparto presso il quale ritirare l'articolo (Vianello, 2017).

Di conseguenza all'interno della boutique, la donna sa già verso quale reparto orientarsi; ritira l'articolo e al tempo stesso, vedendo l'esposizione di altri accessori, decide di abbinare ad esso anche uno splendido foulard. Termina gli acquisti estremamente soddisfatta di tale "*consumer experience*" e pertanto decide di postare una foto dei suoi acquisti più recenti sul suo profilo Instagram, creando ulteriore interesse anche nelle sue amiche.

Come si può vedere in questo particolare esempio il cliente è soddisfatto ed ha conosciuto il prodotto non partendo da una tradizionale pubblicità di marketing, bensì semplicemente vedendo l'articolo per strada.

L'azienda non solo non ha speso un centesimo per attrarre il consumatore (il contatto può avvenire indifferentemente anche grazie a pubblicità offline e online, che rinforzano il messaggio di marketing), ma ha aumentato anche la "pedonabilità" all'interno del suo negozio fisico, creando ulteriori occasioni di acquisto, ha incrementato i download delle sue App di vendita, e il traffico di potenziali clienti sul suo sito internet.

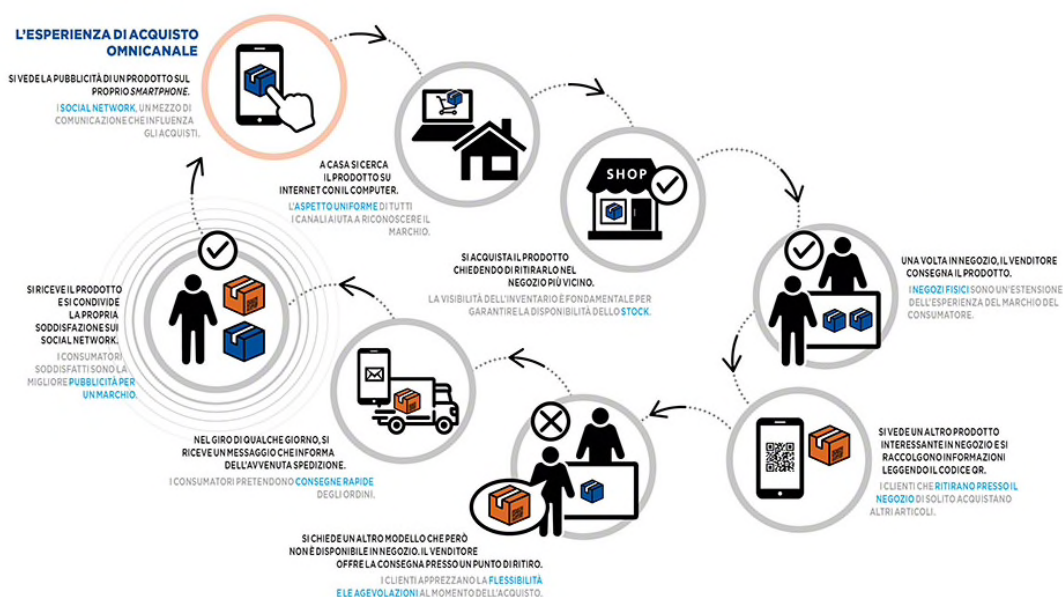
Pertanto, con tale strategia, non solo l'azienda, in questo esempio, ha generato un valore tangibile per questa donna, ma ha anche stabilito una relazione di fiducia durevole con lei, che si è trasformata da pura e semplice cliente, ad *advocacy* del brand.

Non meno importante è anche il fatto che da questo momento in poi, il negozio può inviare alla nuova cliente le ultime novità ed informative sulle tendenze, i colori e le mode del momento, tramite una varietà di strumenti tecnologici, quali e-mail, SMS o altre informazioni direttamente sullo smartphone del destinatario, creando ulteriore interesse nella cliente, che probabilmente, a causa di tale strategia, ricomprerà nella boutique oppure online (Gao, 2017).

Si noti che in tal modo il negozio ha anche attuato strategie di *up-selling* e *cross-selling*.

La vera forza dell'omnicanalità, quindi, è quella di creare molteplici *touchpoints* e di intercettare il cliente in molteplici occasioni, che possono successivamente diventare occasioni di vendita (Cummins, 2016).

Figura 9: Un esempio articolato di Omnichannel



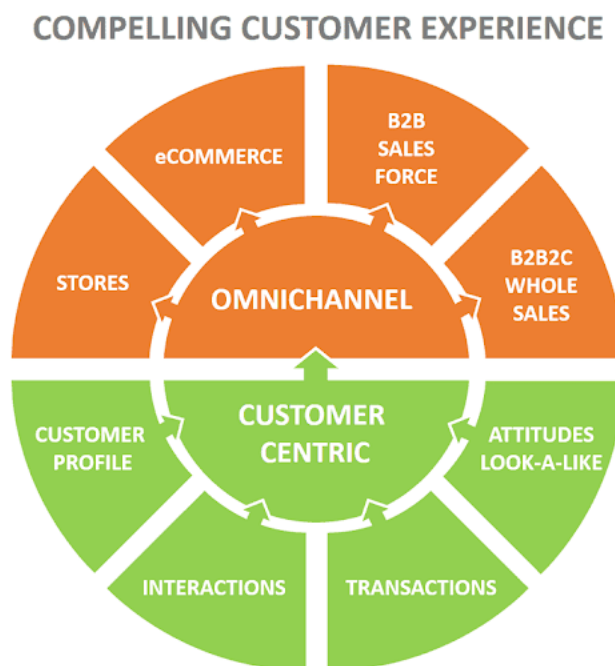
Fonte: Mecalux.it

2.1.4 Distacco dalla Cross-canalità

La differenza principale tra Omnicanalità, e Cross-canalità si può identificare nell' assenza di separazione di tali canali all'interno della filiera commerciale, in particolare nell'ambito della gestione delle informazioni della clientela. Tali dati vengono raccolti durante il *consumer decision journey* utilizzando diversi canali. Queste informazioni se analizzate e gestite in modo appropriato costruiscono un nuovo modello *consumer-centric*, basato sulle sensazioni e sulle esigenze e sulle esperienze pregresse del consumatore (Verhoef, 2016).

Queste costituiscono un insieme di informazioni, riguardante il segmento di mercato presente nei canali di vendita, che supportano l'azienda in ogni sua parte e non solo tramite i singoli canali.

Figura 10: *Customer-centric and omnichannel*



Fonte: Gasparotto.biz

Diventa evidente, pertanto, come l'integrazione informativa tra i diversi canali dia origine a valutazioni complessive del segmento di mercato che l'azienda sta servendo e con il quale essa interagisce. Tali indicazioni consentono una maggiore comprensione da parte dell'azienda del comportamento e dei gusti del consumatore finale, fornendo inoltre informazioni utili per sviluppare nuovi prodotti, esplorare nuovi segmenti di mercato o formulare nuovi prodotti da proporre sul mercato.

La gestione efficiente e completa delle informazioni acquisite dal consumatore mira ad offrire un livello di *customer experience* ottimizzata e più completa, creando una soddisfazione maggiore nel cliente e un incremento del suo *customer life-time value* (Kaczorowska, 2017).

Figura 11: *Customer life-time value*



Fonte: Exponea.com

Un'altra differenza della strategia Omnichannel rispetto alla strategia Cross-canale risiede nella modalità con cui un'azienda comunica all'esterno; una società ben strutturata e strettamente integrata fra i vari reparti, fornisce un messaggio più coerente e più efficace al cliente o al potenziale cliente, e questo migliora la percezione nei confronti dei diversi stakeholder interni e esterni (Hossain, 2020).

Questo elemento non deve essere considerato di marginale importanza bensì è fondamentale in termini di immagine che l'azienda comunica all'esterno.

2.2. Come si struttura una strategia Omnichannel?

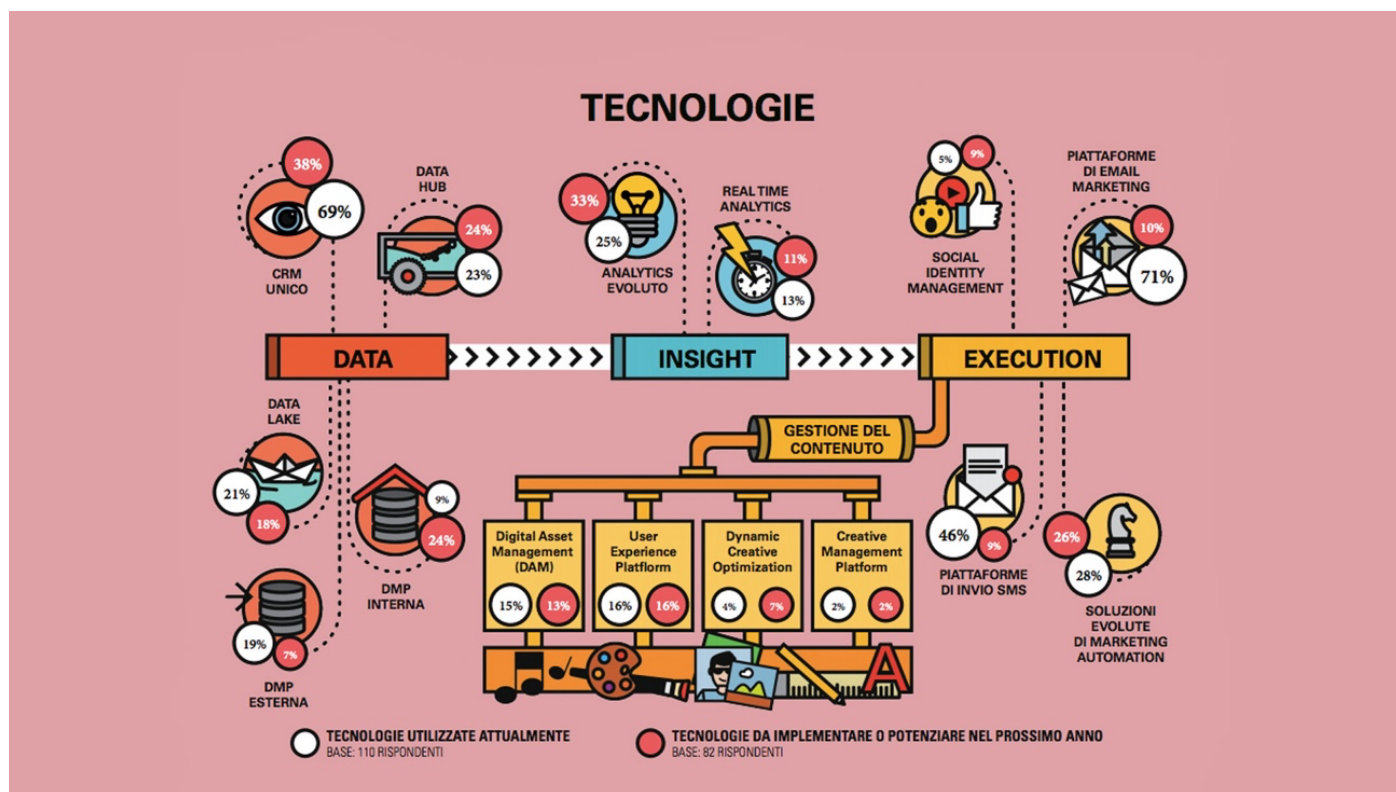
Come presentato nei paragrafi precedenti, l'impresa può modulare la strategia Omnichannel con diverse intensità; a seconda della sua struttura interna e dei suoi obiettivi può optare per una strategia a sincronia totale, nella quale il prodotto venduto sulle diverse reti di vendita presenta il medesimo prezzo e le medesime modalità, oppure può scegliere un'asincronia o sincronia parziale, nella quale è presente una separazione netta tra online e offline.

Di seguito analizziamo nel dettaglio le caratteristiche da sviluppare in una filiera commerciale per realizzare una strategia *Omnichannel*:

1. Innanzitutto, il fattore umano è, come al solito, l'elemento preponderante; il processo fondamentale da attuare è il cambio di *mindset* da parte dei dipendenti in ogni ramo aziendale; essi, infatti, dovranno comunicare costantemente con gli altri reparti, al fine di creare una maggiore sinergia tra i vari canali di vendita ed eliminare definitivamente i silos aziendali. È evidente che ciascun reparto non deve solamente comunicare con gli altri settori aziendali, bensì cooperare ed integrarsi maggiormente con essi;

2. È necessaria una continua analisi dei “desiderata” del consumatore, che permetta di attuare un miglioramento continuo dei processi di vendita; bisogna infatti seguire in ogni momento il consumatore per rispondere in modo tempestivo alle sue evoluzioni comportamentali;
3. L’impiego di continue innovazioni tecnologiche, in tutti i canali deputati alla vendita;
4. Le decisioni manageriali devono essere coerenti in tutti i rami aziendali, attuando una *mission* comune e non percorrendo obiettivi indipendenti o addirittura divergenti. L’orizzonte temporale strategico dev’essere necessariamente di lungo termine;
5. Individuare ed implementare i punti di forza e correggere le aree di debolezza lungo l’intera filiera commerciale;
6. Infine, è necessario un sistema che riesca a misurare le performance economiche, tramite appositi KPI, non solo nell’ambito di un singolo canale, bensì analizzando l’intero complesso aziendale.

Figura 12: Processo per creare una strategia Omnichannel a sincronia completa



Fonte: Zerounoweb.it

2.3 Sei passi per sviluppare una strategia di marketing Omnichannel di successo

Il crescente numero di canali di marketing disponibili ha reso il *consumer decision journey* sempre più complesso e ricco di opportunità. Di seguito una serie di indicazioni per orientare un'azienda verso una corretta strategia di marketing Omnichannel.

2.3.1. Mettere il consumatore al centro del processo di acquisto

La grande differenza che separa il marketing *Omnichannel* da quello multicanale è che il primo dà priorità al cliente. Di conseguenza l'attività fondamentale per il successo dell'*Omnichannel* consiste nel mappare al meglio il *consumer decision journey* ed in particolare analizzare accuratamente tutti i *touchpoint* che un consumatore percorre prima di diventare cliente. Se tali passi non sono coerenti con le richieste del cliente bisogna effettuare dei cambiamenti nell'area della distribuzione. Tutti i dipartimenti dell'azienda devono aumentare il "focus" nei confronti del cliente e lavorare per facilitare esperienze coinvolgenti verso il consumatore finale (Saad, 2016).

Figura 13: Logica *customer-centric*



Fonte: Braincells.com

2.3.2 Conoscere i clienti e creare un database unico

È molto importante che i gruppi di marketing lavorino per capire i clienti e i loro *insight*. Questo significa sviluppare le *buyer personas*, identificare il pubblico target e capire i suoi desideri, bisogni, comportamenti, dati demografici, preferenze e obiettivi. A seguito di tale raccolta di dati, da parte di un apposito sistema informatico, con capacità di elaborazione e di analisi dei “Big Data” (molto spesso tali informazioni sono molto numerose e vanno analizzate tramite appositi motori di ricerca per estrarre le informazioni salienti e i fattori di correlazione), devono essere valutate le risultanze, cercando di comprendere i modelli più frequenti e le preferenze riguardanti il consumatore (Esper, 2020).

2.3.3 Usare gli strumenti di marketing in modo appropriato e secondo le caratteristiche aziendali

Scegliere gli strumenti che meglio si adattano alle caratteristiche dell’azienda e alle sue capacità innovative.

Le principali tecnologie che un’azienda deve avere per essere *customer-centric* sono:

- Una piattaforma dati clienti
- Un programma specifico per la gestione delle relazioni con i clienti (CRM)
- Appositi strumenti di automazione del marketing
- Soluzioni di gestione dei social media
- Un Database integrato con le informazioni sui prodotti e sui clienti

2.3.4 Segmentare gli utenti

È importante segmentare i clienti e i “*prospect*” in base alle loro caratteristiche, “mappando” tali informazioni sugli specifici obiettivi aziendali. È possibile sviluppare specifici modelli di acquisto basati su “*buyer personas*”, percorsi di acquisto, stato di un abbonamento e altro ancora. Una corretta segmentazione aiuta le aziende che utilizzano sistemi di e-commerce ad affrontare in modo efficace non solo le campagne di marketing ma anche le eventuali iniziative di re-marketing (Duda, 2018).

2.3.5 Personalizzare i diversi contenuti su tutti i canali disponibili

La personalizzazione è l'elemento più cruciale del marketing *Omnichannel*. È ciò che fa sentire clienti come il fattore più importante per un'azienda. Una personalizzazione di successo richiede di stabilire una connessione “*one to one*” con ogni consumatore. Grazie a moderni strumenti di analisi, basati molto spesso su modelli di intelligenza artificiale, in grado di “apprendere” sulla base delle specifiche informazioni (i succitati sistemi di Big Data), l'organizzazione sarà in grado di fornire contenuti individualizzati a tutti i destinatari. Questo migliorerà l'esperienza del cliente, aumenterà le vendite, incrementerà la fedeltà al marchio e stabilirà una maggiore coerenza tra i differenti canali di vendita (Peltola, 2015).

2.3.6 Stabilire il successo di una campagna di marketing in base alle giuste metriche

Identificare le corrette metriche usando gli strumenti adatti permette di ricavare dati precisi e estrarre le idee migliori per incrementare l'approccio *Omnichannel*. Utilizzare delle metriche coerenti con gli obiettivi aziendali permette di stabilire e valutare in modo preciso i successi e i fallimenti di una specifica strategia.

Grazie all'analisi accurata di un database di marketing, contenente non solo i “desiderata” dei clienti ma anche i dati a consuntivo di una specifica campagna di vendita, è possibile ottenere un sensibile incremento del ROI (Cao, 2019).

2.4 Benefici dell'*Omnichannel*

I vantaggi per un'azienda, che attua una maggiore sinergia tra i diversi canali di vendita, si possono quindi riassumere in sei punti:

- Miglioramento della qualità dei propri Lead e incremento delle vendite
- Maggiore efficacia nell'adottare reattivamente le decisioni più adeguate, e di conseguenza un vantaggio competitivo maggiore rispetto alla concorrenza
- Lo snellimento dei processi operativi, che presenta anche una riduzione dei tempi e dei costi del marketing e della filiera commerciale.
- Un aumento dell'*engagement*, della *loyalty* e della soddisfazione del cliente.
- Una maggiore coerenza del *brand* attraverso tutti i *touchpoint*
- L'ideazione di nuovi prodotti e l'ottimizzazione di quelli già esistenti basandosi sugli *insight* acquisiti.

Figura 14: Benefici dell'Omnichannel marketing



Fonte: Toolbox.com

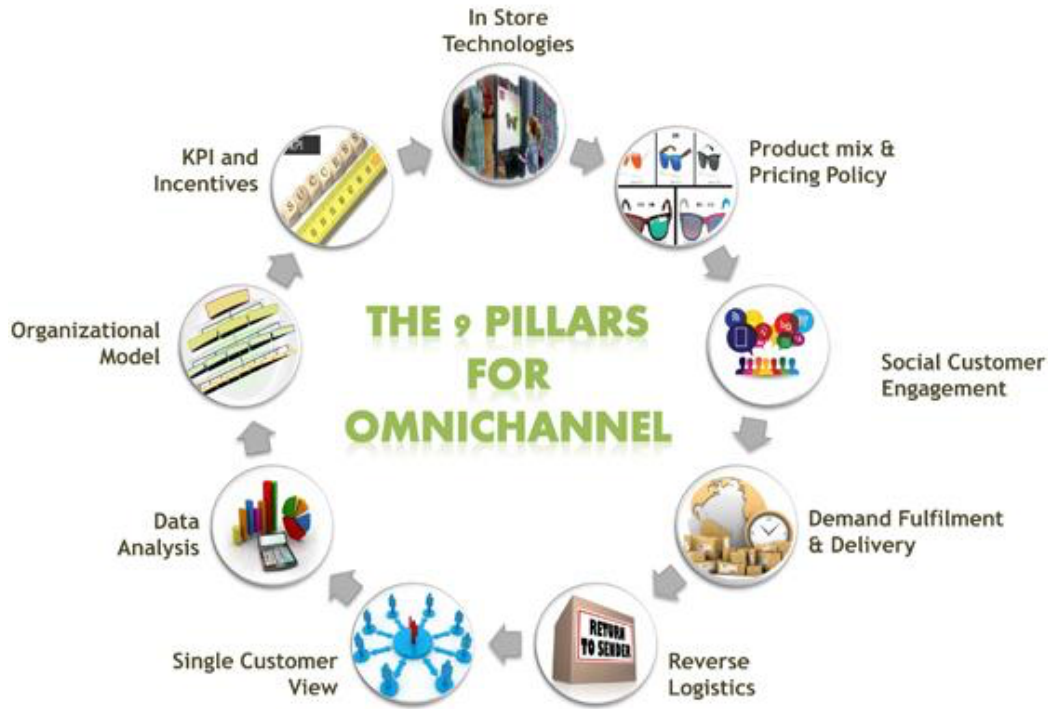
2.5 I nove pillars dell'Omnichannel marketing

Sulla base dei “*benefits*” della una strategia *Omnichannel*, presentati nel paragrafo precedente, si comprende come molte aziende stiano passando da un approccio alla gestione dei canali “a silos” a uno progressivamente più integrato, con l’obiettivo di consentire una “*seamless customer experience*”. Per raggiungere tale traguardo l’azienda ha bisogno di una profonda ristrutturazione interna, rivedendo radicalmente l’organizzazione, i ruoli dei dipendenti, il processo formativo e soprattutto i processi logistici e tecnologici (Bettucci, 2017). Di seguito si elencano le aree che devono essere maggiormente ampliate e trattate con maggior cura per costituire una corretta strategia *Omnichannel*. Tali aree vengono definite “pillar”, giacché sono i pilastri alla base e indispensabili per realizzare una corretta strategia di Omnicanalità (Bettucci, 2017). Questi pilastri mirano inoltre a supportare e ad ottenere i massimi rendimenti dei processi *front-end e back-end*.

I Pillars che contraddistinguono l’esperienza omnicanalale sono nove e saranno approfonditi nei prossimi paragrafi:

- In-store technology
- Product mix & Pricing policy
- Single customer view
- Data analysis
- Social customer engagement
- Organizational model
- KPI & Incentives
- Demand fulfillment & Delivery
- Reverse logistics

Figura 15: I nove pilastri dell'*Omnichannel strategy*



Fonte: Bettucci et al., 2015

2.5.1 In store Technology

Il primo pilastro della strategia *Omnichannel* riguarda l'organizzazione e la struttura interna del negozio, sia per quanto riguarda i punti di vendita fisici che per quelli virtuali. La logica Omnicanale non sminuisce l'importanza dello *store* fisico, ma necessita di una modernizzazione tecnologica all'interno dei classici negozi. È necessario, infatti, dare al consumatore una maggiore interazione con i prodotti e con i servizi offerti, attraverso le nuove tecnologie disponibili sul mercato. La strategia da attuare è attrarre ed interessare il consumatore tramite una maggiore interazione, il coinvolgimento della sua sfera sensoriale, realizzando in tal modo un marketing di tipo esperienziale.

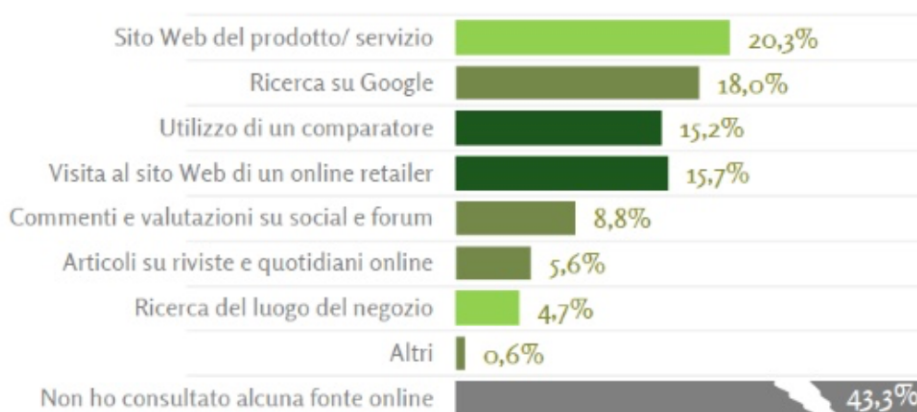
È necessario, in tale ambito, sviluppare il canale con il suo massimo potenziale; ad esempio all'interno di un negozio di abbigliamento è possibile “vedere” virtualmente il prodotto indossato attraverso un “ologramma” (proiezione spaziale a tre dimensioni), partendo dalle proprie fotografie, in modo che il consumatore venga coinvolto maggiormente nell'esperienza di acquisto e possa anche ridurre i tempi di selezione di un capo di abbigliamento. Questo può avvenire anche utilizzando canali online, come ad esempio un e-commerce che, una volta impostate le misure di una persona (peso, altezza, corporatura, ecc...) mostrino come il capo “calza” su un soggetto virtuale del tutto simile al cliente.

Per ritornare al negozio fisico, questo è stato sin dall'antichità il punto d'incontro tra domanda e offerta; l'e-commerce ha stravolto completamente tale canale, ma non l'ha eliminato totalmente. Infatti, anche il consumatore più informatizzato ha necessità a volte di interagire con il venditore e non sempre si limita al mezzo digitale; la presenza, anche off-line, di una figura umana di supporto alla vendita, è necessaria per il cliente per informarsi maggiormente sulle caratteristiche di un determinato prodotto e molto spesso influenza la sua decisione d'acquisto.

Figura 16: Influenza dell'online sullo *store* fisico

L'ONLINE AIUTA L'ACQUISTO TRADIZIONALE

L'ambiente digitale influenza in misura notevole anche gli acquisti tradizionali in due aspetti: prepara il terreno della decisione di acquisto che poi viene conclusa in un punto vendita; in secondo luogo fornisce all'acquirente assistenza durante il momento decisivo dell'acquisto



Fonte: Human Highway

Il punto fisico non deve essere assolutamente eliminato, bensì rimodernato, ricreando un'ambiente di vendita tradizionale, anche nel percorso che il cliente compie al suo interno, tenendo anche conto delle abitudini che il consumatore sta sviluppando. Il consumatore medio è ormai estremamente digitale, e pretende tale modernizzazione anche all'interno dello *store* (Dhruv, 2020).

Un altro fenomeno in crescita, come si può vedere nella figura 16, è il cosiddetto *web rooming*, in quanto il consumatore, prima di intraprendere un'esperienza "fisica" di vendita, sa già cosa il negozio può offrire, poiché ha ricercato le sue caratteristiche e si è informato precedentemente online. Il cliente Omnicanale è molto più razionale del passato ed è molto più preparato e attivo, essendo sempre meno influenzato da strategie di marketing di tipo "push"; molto spesso egli richiede strategie ibride per essere attratto verso un determinato acquisto.

I vantaggi principali del punto fisico sono:

- Disponibilità immediata del prodotto
- Possibilità di coinvolgere i sensi direttamente sul prodotto
- Relazionarsi con un venditore
- Reso più immediato

Quindi in una strategia Omnicanale il negozio fisico rimane un punto chiave e un faro per il consumatore *multiscreen*; tuttavia, esso richiede di essere aggiornato per adattarsi alle nuove esigenze del cliente.

All'interno di un modello *Omnichannel* il punto fisico ha tre funzioni:

- Centro logistico
- Centro Esperenziale (la *customer experience* è un punto chiave della strategia *customer-centric*)
- Centro informativo

Le principali innovazioni e aggiornamenti che un negozio devono compiere per rimanere *customer-addicted* sono descritte nel libro ‘Marketing 4.0’ di Philip Kotler (Kotler, 2017).

Esse sono ad esempio:

2.5.1.1 Dispositivi mobile in store

Introdotti già nei primi negozi Apple; il personale addetto alla vendita e all’assistenza supporta tutte le attività tramite dispositivi *mobile*, *tablet*, e strumenti interconnessi. Questi dispositivi permettono di migliorare il servizio offerto al cliente, ad esempio attraverso un *click* sullo *schermo touch screen*, di conoscere immediatamente le disponibilità in magazzino di un determinato prodotto richiesto dal cliente e magari non disponibile sugli scaffali e in esposizione. Il consumatore “smart” vede in questa modalità una gran similitudine con la sua capacità di interazione, e di conseguenza, viene migliorata la *customer experience*.

2.5.1.2 Store locator

Permette di individuare immediatamente una “location” o un determinato prodotto all’interno di una “location” predefinita, conseguendo un triplice elemento di vantaggio: si va incontro alle esigenze degli utenti, si aumenta il traffico “web” sul sito principale, migliorando in tal modo le possibili interazioni, e si incrementa la ‘pedonabilità’ del punto fisico (Fisher, 2019).

Figura 17: Esempio di Store Locator su app



Fonte: Getyourbill.com

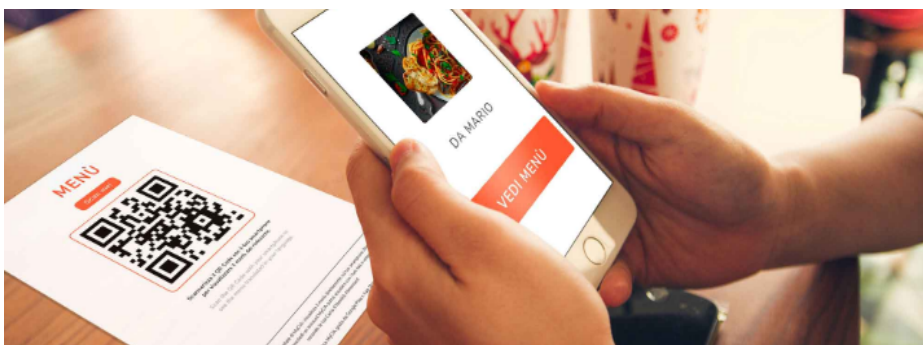
2.5.1.3 QR code

Il QR code è una tecnologia che si sta evolvendo molto negli ultimi anni; essa è accessibile semplicemente grazie all'utilizzo della fotocamera di uno *smartphone* interconnesso. Il cliente inquadrando un codice bidimensionale, realizzato da un algoritmo del computer, può in assoluta autonomia conoscere maggiori informazioni sul prodotto, ottenere spiegazioni multimediali o individuare eventuali “promozioni” di acquisto sul prodotto, in modo assolutamente autonomo, senza l'ausilio del venditore.

Questa tecnologia stimola maggiormente l'interazione con il cliente, e concretizza perfettamente le logiche del cliente Omnicanale. Ad esempio, nell'ambito dell'attuale pandemia Covid-19, questo strumento è spesso usato per l'esposizione del menù dei ristoranti, evitando così la manipolazione manuale, da parte di molte persone, di un supporto fisico che potrebbe favorire la diffusione del virus. I vantaggi di questo strumento sono principalmente:

1. Facilità di utilizzo e accessibilità per qualunque utente *smart*
2. Costi di installazione e di manutenzione minimi
3. Risparmi sui costi del supporto fisico e facilità di cambiamento

Figura 18: Menù digitale accessibile tramite QR code



Fonte: softstore.it

2.5.1.4 La cassa automatizzata di Amazon Go

Amazon ha rivoluzionato l'esperienza dello shopping online utilizzando una combinazione di computer *vision*, *deep learning* e tecnologia di sensori per automatizzare il pagamento e il processo di *check-out*. Questo significa che i clienti possono entrare nel negozio, ritirare gli articoli e andar via senza fare la coda o il *check-out*, mentre il pagamento viene effettuato automaticamente attraverso l'app Amazon Go.

2.5.1.5 I cartellini dei prezzi digitali di Kroger

Nel 2018, la catena alimentare statunitense Kroger ha lanciato la tecnologia dei cartellini con prezzo digitale in centinaia di negozi. Chiamata 'Kroger Edge', la tecnologia visualizza digitalmente, per ogni prodotto, i prezzi e le informazioni nutrizionali, consentendo al negozio di aggiornarle istantaneamente e in remoto, e al cliente di usufruire di maggiori informazioni.

2.5.1.6 *Le vetrine interattive di Ted Baker*

Le vetrine dei negozi sono spesso utilizzate per catturare l'attenzione degli acquirenti; Ted Baker, una catena commerciale americana, ha compiuto nel 2017 un successivo passo in avanti, nella direzione di una maggiore fruibilità, rendendo interattivi gli esterni dei suoi negozi. Oltre a incoraggiare i passanti a entrare nel negozio, tale tecnologia dimostra concretamente la creatività di marketing di Ted Baker, rendendo il marchio maggiormente Omnicanale.

2.5.1.7 *Showroom VR di Audi*

L'esperienza di acquisto di un'auto non inizia più solamente alla concessionaria, lasciando ai potenziali acquirenti la possibilità di fare anche ricerche tramite siti web, social media e forum di motori. Nel 2017, Audi ha iniziato ad utilizzare, utilizzando visori 3D nei suoi showroom globali, anche un'esperienza di realtà virtuale, per offrire una *Customer Experience* più personalizzata. L'utilizzo della realtà virtuale (VR) permette ai consumatori di configurare interattivamente l'auto dei loro sogni, così come di esplorare l'esterno e l'interno dell'auto con dettagli estremamente realistici. Attraverso la tecnologia VR, Audi è in grado di offrire ai consumatori un'esperienza di acquisto dinamica e interattiva, rendendo più coinvolgente e piacevole il processo di scelta di un nuovo veicolo.

Figura 19: VR *expression* Audi *experience*



Fonte: annexcloud.com

2.5.1.8 Il camerino interattivo di Rebecca Minkoff

La stilista di moda americana Rebecca Minkoff ha ideato un negozio digitalmente connesso. Oltre a fondere l'esperienza di shopping online con quella fisica, questa innovazione tecnologica è un esempio di come si possa usare lo spazio del proprio negozio in modo più efficiente. Una parete del camerino per la prova dei modelli, collegata al negozio ha uno specchio che è anche uno schermo interattivo, che mostra continuamente video e contenuti relativi ai prodotti selezionati. Il sistema è talmente interattivo, che i clienti possono toccare lo schermo, dando in tal modo ulteriori istruzioni per la scelta del modello o della gamma dei colori. Tutti questi “percorsi” di scelta vengono inoltre memorizzati in appositi profili, in modo tale che gli acquirenti possano ritrovarle quando tornano nel negozio. Tutto il percorso di vendita viene personalizzato secondo le preferenze del cliente.

Figura 20: *Fitting room store* Rebecca Minkoff



Fonte: annexcloud.com

I succitati esempi aziendali sono utilizzati attualmente solo da pochi “brand” ma sono sicuramente una tendenza realistica per un futuro più *smart*. Tutte queste nuove modalità di marketing hanno l’obiettivo di offrire esperienze memorabili al cliente, migliorando le capacità di *brand recall* nell’utente, ed aumentando l’interazione fra venditore e cliente, in modo da renderlo più attivo e partecipe nel suo processo d’acquisto (Mosquera, 2019).

2.5.2 Product mix & Pricing policy

Questo “pillar” necessario per strutturare una strategia *Omnichannel* include la possibilità per l’azienda di poter effettuare in modo maggiormente interattivo scelte riguardanti l’assortimento dei prodotti, l’allineamento dei prezzi e il coordinamento delle promozioni, lungo tutti i canali di marketing. Dalle ricerche svolte le scelte principali per la gestione del *product assortment* sono tre:

1. la disponibilità dell’assortimento completo e la standardizzazione del catalogo dei prodotti in tutti i canali utilizzati dall’azienda;

Il principale problema di questa attività è la gestione dell’assortimento; infatti, online la gestione non ha limiti fisici, al contrario di quella che si ha nei canali tradizionali (offline). Ad esempio, il sito Rayban contiene tutto l’assortimento del “brand”, cosa che ovviamente non avviene all’interno del punto fisico, nell’ambito del quale il cliente che non trova il prodotto desiderato deve ordinarlo oppure cambiare negozio.

2. la decisione di fornire solo determinate referenze per ogni singolo canale

Alcuni negozi possono scegliere di distinguere i prodotti acquistabili fra il sito online e quello offline, rendendo disponibili alcuni articoli poco richiesti, esclusivamente sul canale on-line. Questo viene effettuato non solo per evitare confusione nel consumatore, ma anche per evitare giacenze di magazzino e maggiori costi conseguenti.

3. La decisione di promuovere soltanto alcuni prodotti “esclusivi” per singolo canale

Tale opportunità interessa alcune aziende “di nicchia” che vogliono differenziare maggiormente i canali di vendita. Ad esempio, la personalizzazione del prodotto o le varianti particolari di un determinato modello sono acquistabili solamente nei canali online oppure, nella situazione opposta, solamente all’interno del punto fisico.

La possibilità di interazione diretta con la domanda e la disponibilità di sistemi di produzione flessibile consentono alle imprese di offrire, sfruttando canali diretti, prodotti unici ai propri clienti; circostanza che sposta ulteriormente il confine della competizione sul terreno dell’acquisizione e della modellizzazione delle preferenze del consumatore (Bettucci, 2015)

La scelta più comune di molte imprese è comunque in un mix tra standardizzazione di assortimento all’interno di ogni canale, con la realizzazione di sistemi appositi per gestire la personalizzazione del prodotto secondo le richieste del cliente più sofisticato. Tale attività, però, richiede un grande sforzo organizzativo e un adeguato livello di coordinamento, per ottenere risultati soddisfacenti.

Per quanto riguarda invece le politiche di prezzo le scelte si dividono essenzialmente in due possibili alternative:

- Mantenere la stessa linea di prezzo lungo tutti i canali
- Differenziare le scelte di *pricing* a seconda del canale e del segmento di mercato servito.

Entrambe le scelte implicano vantaggi e svantaggi; uniformare i prezzi su diversi canali di vendita diventa talvolta complesso, a causa dei diversi costi dovuti alla logistica e alla gestione della produzione; d'altra parte una marcata differenziazione dei prezzi può essere giustificata agli occhi del consumatore, solamente da differenti servizi distributivi e informativi, che gli diano un maggiore valore aggiunto (ad esempio un servizio a domicilio oppure una particolare personalizzazione di un prodotto o servizio).

Se si parla di coordinamento e l'integrazione delle *promotion* effettuate nei diversi canali, il discorso appare del tutto simile.

La realizzazione di obiettivi convergenti in termini di *product, pricing e promotion* richiede, comunque un consistente sforzo logistico, volto ad ottenere un coordinamento tra gli obiettivi del produttore e quelle di tutti i partner coinvolti nella struttura distributiva, sia in caso di scelte divergenti che convergenti. Si può comprendere quindi come il successo delle politiche Omnicanale, dipenda essenzialmente dagli sforzi che l'azienda compie per raggiungere notevoli livelli di coordinamento organizzativo tra i vari canali (Bettucci, 2017).

2.5.3 Customer view

Questo "pillar" rappresenta l'importanza, da parte di un'azienda che vuole attuare una strategia Omnicanale, di conoscere maggiormente il proprio consumatore, ed in particolare comprendere i suoi bisogni, le sue necessità e le sue preferenze per ogni canale distributivo. Questo equivale a dire sfruttare ogni opportunità per "contattare" e "conoscere" il cliente.

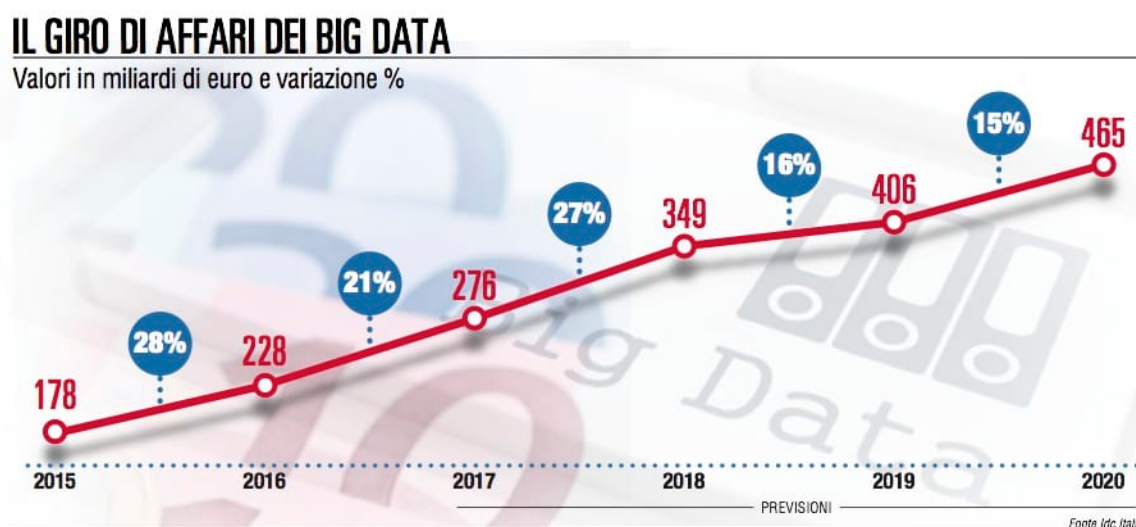
Memorizzare, con il rispetto delle normative sulla "privacy", tutti i dati del consumatore diventa pertanto la chiave per raggiungere una preferenza ottimale per il consumatore. Attraverso un'accurata analisi dei cosiddetti Big Data, ogni canale trasmette informazioni al reparto che analizza tali dati, consentendo di creare una sorta di "puzzle" del consumatore e di conoscere le sue propensioni all'acquisto. Tali informazioni saranno successivamente gestite per creare efficaci campagne di marketing.

Anche su questo punto le maggiori difficoltà vengono rilevate nel coordinamento e nella organizzazione delle varie attività, che i diversi canali di vendita devono imparare a padroneggiare. L'obiettivo di un'accurata conoscenza del cliente è riappropriarsi della gestione e dell'analisi dei dati e non delegarli a società esterne all'azienda. Questa attività porta alla costruzione di *customer trust*, in piena coerenza con ciò che il consumatore richiede. Tale conoscenza viene compiuta grazie alla creazione e all'utilizzo di avanzati sistemi di *Customer Relationship Management*.

2.5.4 Data Analysis

La concretizzazione della raccolta dati alla quale abbiamo accennato nel paragrafo precedente si esplicita nell'analisi dei cosiddetti Big Data, mettendo in correlazione fra di loro fattori apparentemente insignificanti riguardanti il comportamento del cliente; tale metodica è in continua crescita, sia analizzando i dati primari ottenuti dall'azienda (ad esempio per quanto riguarda le vendite), che le informazioni ottenute da terze parti, riguardanti la concorrenza o i "trend" di mercato.

Figura 21: Crescita *Big Data*



Fonte: Repubblica.it

La maggior parte dei dati primari, rilevati dall'azienda, vengono raccolti tramite l'interazione dell'utente online, ad esempio, quando egli effettua un acquisto tramite sistemi di *e-commerce*, registrandosi all'interno del sito. Le analisi vengono rilevate non solo a medio-lungo termine, ma anche nel breve periodo, in modo da poter sfruttare tutte le risposte ottenute anche in campagne di marketing di durata ridotta.

L'analisi corretta delle informazioni è una fase fondamentale dell'attività aziendale. Essa però viene eseguita in modo corretto solo da poche aziende; la maggioranza delle imprese, infatti, sperimenta enormi difficoltà sia nell'acquisizione dei dati, che nell'analisi e nell'interpretazione degli stessi (Briel, 2018).

Per tal motivo e per rilevare correttamente le varie informazioni, viene richiesto al consumatore all'interno del punto vendita oppure durante la navigazione nel sito Web, di registrarsi (ad esempio con l'uso di apposite carte fedeltà o con scontistiche allettanti).

Figura 22: Caso OVS *Data Analysis*

Oggi i dati raccolti attraverso le carte fedeltà, le App scaricate sui device e attraverso gli acquisti realizzati online e offline sono raccolti e organizzati all'interno di un sistema di datawarehousing.

Questo permette di poter analizzare il comportamento dei clienti possessori della OVS Card indipendentemente dal canale utilizzato. Per questa tipologia di clienti, attraverso l'App, sarà a tendere possibile raccogliere sempre più dati sul loro comportamento (visite presso un punto vendita, navigazione su web, etc.) anche non finalizzato all'acquisto.

Caso OVS

Fonte: Bettucci et Al. 2015

Un'ultima difficoltà connessa a tale problematica è collegata alle *capabilities* del personale aziendale, che una volta acquisiti i dati non riesce sempre a trarre conclusioni appropriate e immediate. Se da un lato è fondamentale disporre degli strumenti di *business intelligence* e di *analytics*, per poter evidenziare i fenomeni rilevanti per quanto riguarda i gusti e le tendenze di acquisto del cliente, dall'altro lato è necessario avere persone che abbiano le conoscenze per adoperare queste tecniche, per seguire nuovi percorsi di analisi dei dati sempre più complessi e sofisticati.

2.5.5 Social Customer Engagement

Nell'attuazione di una strategia Omnicanale, in azienda si moltiplicano i punti di contatto con il cliente e con essi le occasioni di influenzare il "*customer engagement*", ovvero il grado di coinvolgimento del consumatore nei confronti di un brand. Tale coinvolgimento che, se costruito positivamente, risulta essere uno dei fattori fondamentali della customer loyalty e della brand equity (Bhalla, 2014).

Tra i molteplici punti di contatto con il cliente, quello sul quale le aziende si stanno orientando maggiormente ai fini del *customer engagement* è senz'altro il canale "social". Questo non solo in quanto i clienti spendono gran parte del loro tempo online, ma anche perchè tale canale è essenzialmente un sistema di comunicazione bidirezionale (a differenza ad esempio della televisione che è un canale monodirezionale), che consente di instaurare un rapporto rivolto al cliente, di ascoltarne le necessità fino a renderlo parte attiva e integrante dell'azienda, delle sue idee e dei suoi valori (Bettucci, 2017).

I social media vengono utilizzati dai brand in ottica multicanale con diverse finalità:

1. *“Customer insight”*: comprendere i bisogni del cliente tramite l’analisi dei feedback e delle recensioni dei prodotti e servizi da lui acquistati;
2. **Co-creazione**: collaborare con i clienti per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, per proporre nuovi concept, per chiedere loro suggerimenti migliorativi o per chiedere di votare le caratteristiche dei nuovi prodotti in fase di sviluppo;
3. *“Social marketing”*: presentare il cliente come testimonial di campagne pubblicitarie, divulgando gli spot da lui stesso filmati nel suo network di conoscenze;
4. *“Customer service”*: adoperare i social media per dare aiuto al cliente che presenta problematiche. Sia l’azienda che altri clienti utilizzatori del prodotto, possono fornire il proprio supporto possono fornire suggerimenti e consigli su come risolvere il problema.
5. *“Social gaming”*: Fornire al cliente esperienze tramite attività o concorsi, al termine dei quali vengono assegnati ai vincitori premi sotto forma di servizi esclusivi, regali e sconti.
6. **Canale di promozione/di vendita**: le società utilizzando i canali social media per controllare la reazione del mercato al lancio di nuove promozioni, prodotti o semplicemente come canale di vendita aggiuntivo.

2.5.6 Organizational model

Tale “pillar” riguarda i modelli organizzativi dell’azienda, che implementano e sostengono la strategia *Omnichannel*. Le analisi effettuate sulle aziende che hanno già strutturato una strategia integrata e omnicanale, dimostrano l’esistenza di due approcci ben distinti (che dipendono anche dalla precedente organizzazione aziendale in ambito multicanale):

- la creazione di una struttura dedicata governata da un CDO (Chief Digital Officer), con pieni poteri in materia di sviluppo del business;
- l’identificazione di figure dedicate allo sviluppo dei progetti di multicanalità, che vengono identificate all’interno di responsabilità e di processi già esistenti;

Molte aziende hanno assunto i CDO dall’esterno, da un lato per non dover affrontare un lungo e complesso percorso formativo del personale, dall’altro per introdurre in azienda in tempi brevi il *know-how* necessario e per velocizzare tale processo innovativo. Il limite di alcuni CDO è che molto spesso essi sono troppo focalizzati sui processi online, sottovalutando l’importanza dei canali tradizionali nel processo di vendita di uno specifico prodotto o servizio (Berman, 2018).

Figura 23: Differenze sostanziali tra CIO e CDO

Traditional CIO

Focus on:

- Automating existing processes
- Internal operations and functions
- Legacy business models
- Optimizing delivery of offerings
- Systems of record
- Centralizing IT capability

Today's CDO

Focus on:

- Transforming business processes
- Customer-facing solutions
- New digital business models
- Optimizing the digital experience
- Systems of engagement
- Decentralizing/democratizing IT

Fonte: Theleadershipnetwork.com

2.5.7 Reverse Logistics

La *reverse logistics* è fondamentale sia per l'attuazione dell'*Omnichannel-marketing* sia per garantire e mantenere il livello di "coerenza" cross- canale scelto durante tutto il *consumer decision journey*. Nelle società omnichannel la reverse logistics non è un solamente un post-acquisto, bensì è una fase indispensabile del *funnel* d'acquisto (Guerrero, 2017).

Per questo motivo, molte aziende utilizzano questo processo come vera e propria risorsa competitiva, che consente di assicurare ai clienti una diminuzione del rischio associato all'acquisto online ed è essenziale per formare la *customer experience*. La rilevanza di questo processo è confermata dal suo impatto sulle decisioni d'acquisto successive dei clienti: l'85% dei clienti non acquisterà nuovamente i prodotti di una determinata azienda se il processo di gestione dei resi non è stato ritenuto conveniente e, al contrario, il 95% tornerà ad acquistare se ha apprezzato le modalità di restituzione del prodotto messe a disposizione dall'azienda (Bettucci, 2017).

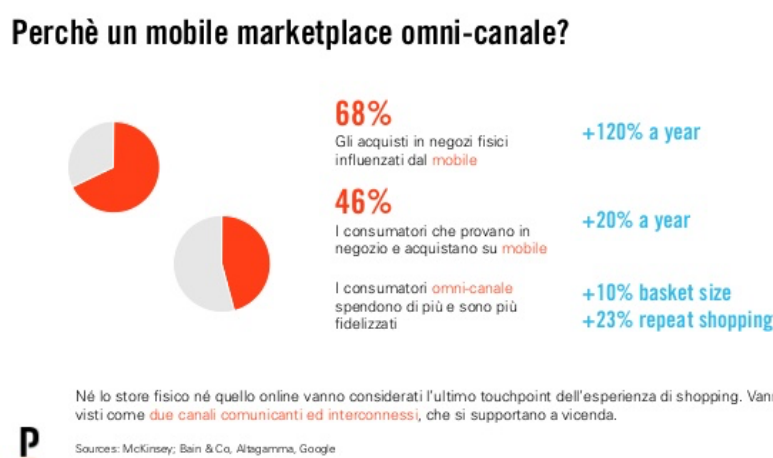
Per migliorare la politica di reso aziendale, questo deve essere flessibile e non deve avere correlazione con il canale impiegato per l'acquisto. Questa indipendenza non si realizza in molte aziende e rimane uno dei limiti di questo *pillar*. Si noti che la possibilità di effettuare un reso in un canale differente da quello dove si è elaborato l'acquisto, moltiplica strategie di *up e cross selling*.

2.5.8 KPI e Incentives

Nel processo di trasformazione in azienda omnicanale, molte aziende non considerano l'adeguamento dei sistemi di misurazione delle performance e di incentivazione una priorità. Infatti, molte società rimangono legate a sistemi di misurazione collegati a rilevare le performance di un singolo canale, mentre si dovrebbe includere anche in questo pillar un ragionamento omnicanale. La rilevazione di KPI nella logica multicanale porta alla precedente divisione in silos che come precedentemente detto, crea tensioni e competizioni tra i canali e non la collaborazione necessaria all'interno di un'azienda *smart* (Lee, 2016).

Varie ricerche hanno dimostrato che perseguire un approccio omnicanale rende più profittevoli tutti i canali, poiché ogni canale di vendita tende ad aiutare e collaborare con gli altri reparti; il consumatore riconosce la forte struttura e coerenza del "brand" e tende ad acquistare più spesso.

Figura 24: Profittabilità dell'Omnicanalità



Fonte: McKinsey.com

Il rimando tra i diversi canali crea una coerenza anche nello *storytelling*, questo porta ad una crescente *customer engagement*. Inoltre, i canali online sono dei mezzi più veloci per trasmettere le novità intorno a quella marca e possono influenzare per primi i consumatori, andando ad impattare sulle due variabili del *customer awareness e engagement*.

Analogamente, anche il canale fisico può influenzare le vendite online, per esempio incentivando l'acquisto online di un prodotto che al momento non è acquistabile nel negozio direttamente nel punto di vendita con il supporto di un addetto.

Per risolvere al meglio il problema connesso ai KPI, le aziende devono aggregare a valori come il ROI, le metriche presenti nei canali online aggregare le metriche di misurazione delle performance più tradizionali con le metriche, a esempio, proprie dei Social Media (*gross view, connection, mention, engagement, sentiment, ecc.*), dei siti web (*visitor, conversion, ecc.*) o ancora dei blog (*post, subscriber, social share, ecc.*) per calcolare in prima battuta un unico *churn rate, customer lifetime value* o livello di *customer engagement*.

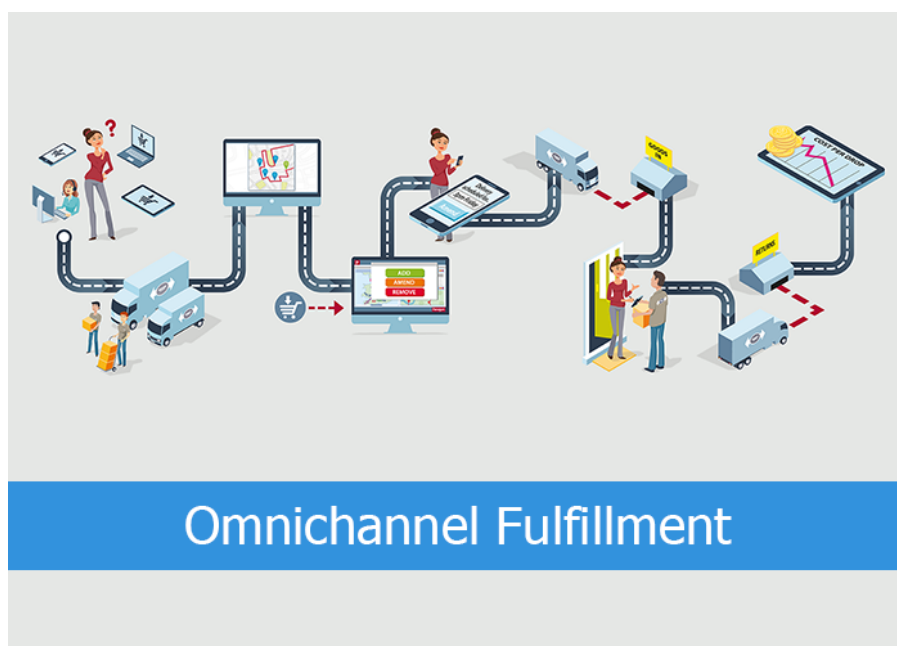
Le stesse criticità si riscontrano nei sistemi di incentivazione del management e del personale. Essi dovrebbero focalizzarsi non solamente sui risultati di canale (ad esempio il fatturato generato), ma guardare al risultato aziendale complessivo, che si ottiene sfruttando e incentivando le sinergie tra canali.

2.5.9 Demand Fulfillment e delivery

I processi di gestione dello stock, gestione dell'ordine e consegna al cliente, sono sempre stati fondamentali per la soddisfazione del cliente di conseguenza, nelle logiche omnicanale questo punto assume una grande importanza, inoltre anche l'azienda per rafforzare il proprio marchio non può permettersi di compromettere la sua affidabilità e l'immagine che da questa ne deriva (Kassim, 2019).

In un processo omnicanale assume un'importanza esponenziale: l'integrazione informativa e la visibilità dello stock a prescindere dal canale e la possibilità di attivare diverse modalità di consegna da parte del consumatore lasciando a lui la scelta di come e dove ricevere i prodotti.

Figura 25: *Fullfilment Omnichannel*



Fonte: magestore.com

Per quanto riguarda le modalità di consegna ed evasione degli ordini da parte delle aziende emergono diverse alternative che le aziende omnicanale dovrebbero valutare:

- acquisto effettuato presso un negozio fisico e consegna del prodotto direttamente a casa del cliente;
- acquisto on-line e spedizione effettuata da un negozio fisico direttamente al cliente;
- acquisto effettuato presso un negozio fisico, consegna del prodotto nello stesso negozio e ritiro da parte del cliente;
- acquisto on-line, spedizione effettuata verso punti di pick-up o verso lockers automatici in cui avviene il ritiro da parte del cliente;
- acquisto on-line e consegna diretta al cliente;
- acquisto e consegna effettuati direttamente in un negozio fisico (è la classica modalità relativa al canale tradizionale);
- acquisto on-line, spedizione effettuata ad un negozio fisico e ritiro da parte del cliente presso il negozio;
- acquisto effettuato presso un negozio fisico e ritiro presso un diverso punto di ritiro (pick-up)

Se si analizzano queste combinazioni possibili di *fulfillment* ognuna presenta degli svantaggi e dei vantaggi. Nell'ottica del consumatore, la disponibilità fisica di un prodotto dopo che si è recato nel punto vendita (negozio) mostra il vantaggio che non deve sostenere costi di spedizione o aspettare i tempi di consegna del prodotto, tuttavia il consumatore deve recarsi al punto vendita.

Spesso la scelta è dettata più da motivazioni logistiche (le consegne vengono effettuate da magazzini diversi e/o da operatori diversi) che non da scelte strategiche. L'integrazione dei sistemi informativi a supporto dell'evasione degli ordini dei diversi attori coinvolti nella distribuzione dei prodotti risulta fondamentale.

Per concludere le scelte riguardanti le modalità di consegna dipendono da tre fattori:

- Scelta strategica
- Segmento di mercato servito
- Motivazioni logistiche

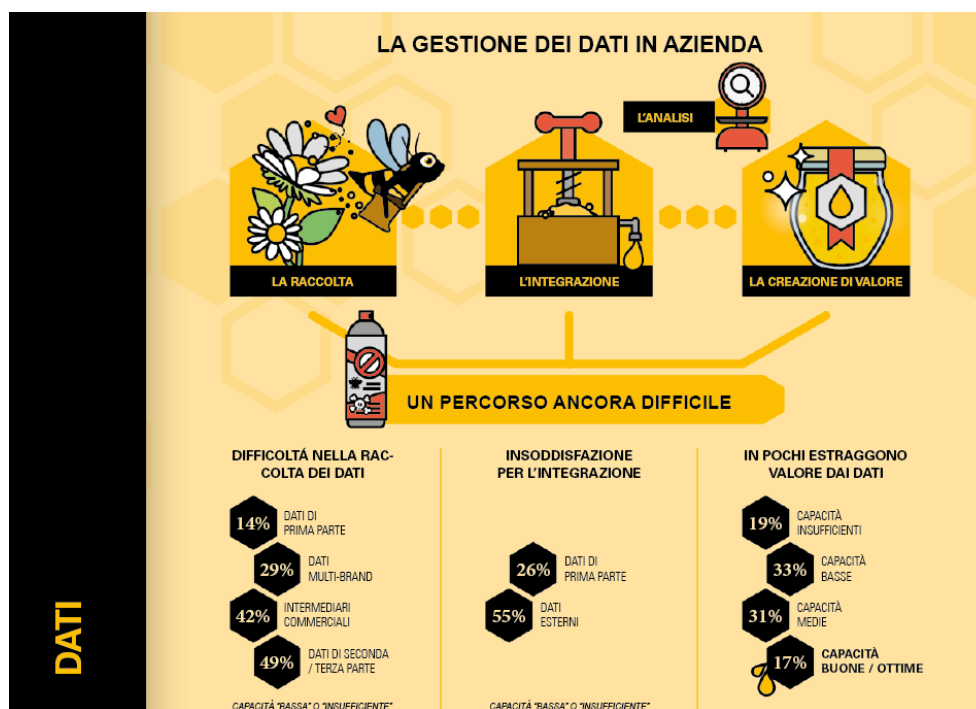
2.6 Conclusioni riguardanti l'Omnichannel

Le ricerche effettuate nel 2020 dimostrano come l'Omnicanalità sia fondamentale e necessaria per un'azienda che vuole rimanere e prosperare sul mercato globale.

Attraverso i dati dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience del PoliMi, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano nel 2020 si possono ricavare alcuni dati, riguardanti l'avanzamento della logica Omnichannel all'interno delle aziende italiane.

Il Covid ha stravolto le abitudini e i comportamenti dei consumatori spingendoli a un maggior utilizzo del digitale (46 % nel 2020 vs. 5% del 2019) accelerando indubbiamente il processo di trasformazione omnichannel delle aziende. Infatti, oltre 7 aziende su 10 (72%) a causa dell'emergenza Covid-19 hanno accelerato la trasformazione in ottica *Omnichannel Customer Experience*, ma la percentuale di quante di queste mostrano un approccio maturo al tema è ancora troppo bassa.

Figura 26: La gestione dei dati nelle aziende

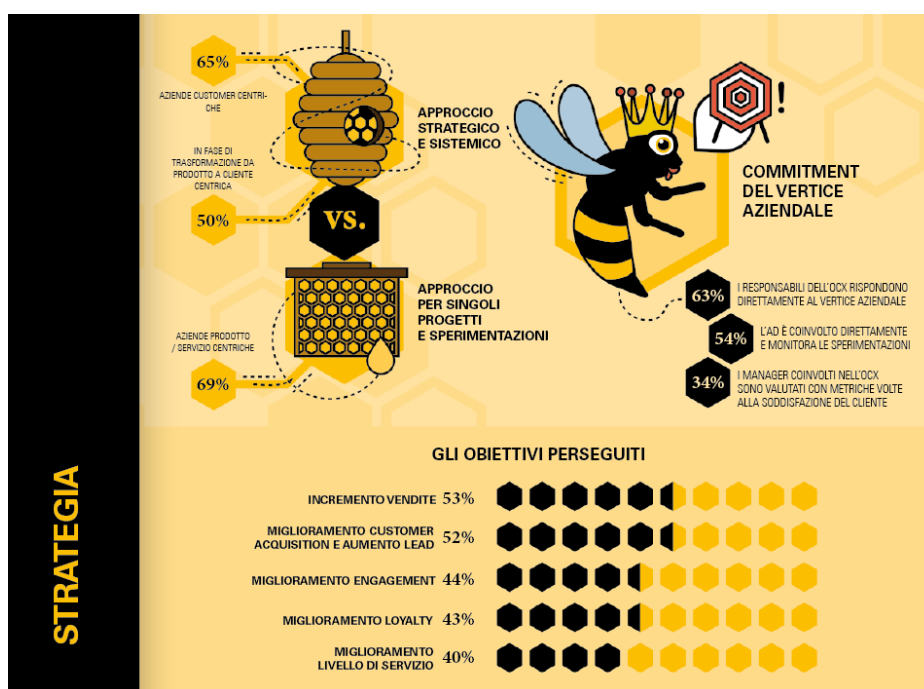


Fonte: Politecnico di Milano

In oltre la metà delle realtà analizzate dalla survey, la figura del CEO è coinvolta direttamente e monitora le iniziative in questo ambito. E ancora: 4 aziende su 5 si sono provviste di un modello esplicito e strutturato di *governance* per implementare strategie di omnicanalità, e l'adozione di tecnologie per la gestione dei dati sui clienti ha subito un importante incremento tra le imprese del campione.

Sono però ancora poche le imprese che hanno un approccio maturo all'omnicanalità, capace di generare impatti significativi sulle performance aziendali: solo il 14% delle imprese analizzate, ad esempio, presenta un elevato grado di integrazione dei dati sui clienti e una buona capacità di valorizzarli all'interno di attività che hanno un diretto impatto sul business; meno del 40% ha un approccio strutturato al marketing omnicanale e *data-driven*, solo 1 su 4 al *customer care* omnicanale e circa la metà ha servizi di integrazione delle vendite "from online to offline".

Figura 27: Principali strategie perseguite dalle aziende in un'ottica Omnichannel



Fonte: Politecnico di Milano

Nel contesto della pandemia la maggioranza delle imprese italiane ha dovuto prendere importanti decisioni in tempi brevi per sfruttare al meglio il digitale e mantenere attivo o far evolvere il rapporto cliente-azienda.

Quello che il Covid-19 ha quindi determinato è la trasformazione delle strategie e dei progetti in ottica omnicanale e l'accelerazione della *digital transformation*, ma è evidente come molte aziende siano ancora in una fase transitoria, e il cammino per vedere reali riscontri capaci di generare impatti significativi sulle performance aziendali sia ancora lungo (Osservatori.net).

Si può concludere perciò che le aziende italiane sono consapevoli ma immature.

Figura 28: Crescita competenze aziendali dal 2019 al 2020



Fonte: Osservatori.net

Capitolo 3

Il caso ENEL

3.1 Introduzione al capitolo

Nei primi due capitoli sono state presentate le principali strategie di canale, concentrandosi principalmente sulla Omnicanalità, che è l'approccio più innovativo e funzionale, in termini di generazione di profitto, di sviluppo della capacità organizzativa e di gestione del cliente attraverso una visione *customer-centric*.

Come emerge dalla ricerca del Politecnico di Milano del 30 novembre 2020, presentata alla fine del capitolo precedente, in Italia è stata pienamente compresa l'importanza di tale strategia. Tuttavia, non molte aziende hanno implementata questa logica e struttura, sebbene per rimanere leader del settore sia necessaria una integrazione di questo tipo.

Le aziende più importanti in Italia dedicano un'importanza sempre maggiore allo studio del consumatore, e tra queste spicca ENEL, leader nazionale e internazionale nel settore dell'energia, in particolare l'analisi alla base di questo lavoro sarà riguardante una consociata ovvero ENEL Energia.

Questo capitolo analizzerà, pertanto, il mercato italiano delle *commodiy*; successivamente approfondiremo le strategie del settore energetico nazionale. Nella seconda parte invece si introdurrà il caso ENEL Energia, nell'ambito del quale si è svolta un'analisi interna su base qualitativa tramite interviste ai responsabili dei diversi canali di marketing di ENEL Energia.

3.2 Obiettivi Di Ricerca E Metodologia

L'obiettivo di tale lavoro è quello di analizzare l'approccio innovativo seguito da ENEL Energia nei confronti del tema della Omnicanalità, vista come ambiente immersivo ed esperienziale da mettere a disposizione del cliente e del potenziale consumatore per motivare la sua scelta nei confronti di un prodotto a basso livello di diversificazione, del quale è necessario valorizzare brand e caratteristiche affinché esso venga selezionato in concorrenza con altri prodotti simili.

Il metodo scelto per studiare tale approccio è stato quello delle **interviste qualitative**, realizzate grazie al supporto dei manager di ENEL Energia, che hanno consentito di comprendere le metodiche utilizzate da tale azienda per presidiare i clienti esistenti e attrarre nuovi consumatori, facendo conoscere loro le caratteristiche e l'innovatività dell'offerta di ENEL Energia.

La metodologia di ricerca utilizzata è stata quella di un'analisi qualitativa tramite delle interviste ai manager di ENEL Energia, sulla base di una serie di dettagliate domande, strutturate per scandagliare in modo approfondito gli specifici settori marketing e vendite di ENEL Energia; si è investigato in particolar modo sul ruolo delle tecnologie più innovative (Applicazioni sullo smartphone, Social Media, Vetrine interattive, Strumenti di Realtà Virtuale, Utilizzo dei Big Data per segmentare la clientela e comprendere le correlazioni fra dati e tendenze fra loro molto differenti) nella presentazione del prodotto e servizio specifico di ENEL Energia, e sulla loro percezione da parte dell'utente finale, sia esso un'azienda o un cliente privato.

Il risultato di tale lavoro è quindi stato quello di proporre un approccio integrato alle esigenze del cliente, che rispettando l'organizzazione di ENEL Energia, proponga canali differenziati per raggiungere e attrarre specifiche fasce di clienti, con il comune denominatore della tecnologia vista come elemento unificante fra i differenti canali e come strumento di analisi delle tendenze e delle esigenze di una clientela sempre più diversificata, attenta non solo all'aspetto economico dell'offerta, ma anche alla continuità del servizio e al valore aggiunto, anche in termini di sostenibilità e di impatto ambientale, che ENEL Energia è in grado di trasferire al cliente.

Un ultimo aspetto che questa tesi ha indagato è stato quello delle trasformazioni e sperimentazioni nell'offerta Omnicanale di ENEL Energia a causa della pandemia COVID-19; è stato necessario far fronte, quindi, ad un progressivo allontanamento "fisico" del cliente, per evitare assembramenti e possibili occasioni di contagio e

di conseguenza attivare gli opportuni strumenti tecnologici “a distanza” per mantenere fidelizzato uno specifico consumatore o attrarre un potenziale cliente, realizzando un vantaggio competitivo rispetto ad altri fornitori.

È stato necessario, quindi, individuare al meglio i *touchpoint* per incontrare virtualmente il consumatore nonostante il distanziamento sociale; questo è stato possibile, grazie alla struttura omnicanale e adatta al cambiamento della società:

- I negozi ENEL Energia hanno adottato la logica dell'*in-store technology*
- L'App mobile e l'Area Clienti hanno facilitato la gestione della fornitura
- I servizi di Chat (con o senza operatore umano)
- La strutturazione intelligente del sito internet
- Il lavoro delle agenzie e dei KAM che è stato favorito dalle tecnologie innovative

L'obiettivo finale rimane sempre la fidelizzazione del cliente, offrendogli le medesime situazioni esperienziali, ma con in più il vantaggio, ovviamente, di poter effettuare tutte queste operazioni nell'ambiente più sicuro e protetto della propria abitazione o del proprio ufficio.

In ENEL Energia questo processo è stato attuato a partire dal 2017, con l'avvicinamento ad una logica Omnichannel; non è stato un processo semplice poiché è un *mindset* da applicare a tutti i livelli distributivi. Tuttavia, grazie all'analisi effettuate in questo lavoro è possibile dimostrare che ENEL Energia ha assimilato pienamente le logiche dell'omnicanalità, creando un dialogo con il cliente e dandogli sempre più importanza, in una perfetta logica *customer centric*.

3.3 Cos'è una *commodity*

Il termine inglese *commodity*, al plurale *commodities*, deriva dal francese e può essere inteso come vantaggio o convenienza. Con questo termine si indica un qualsiasi bene o servizio scambiabile sul mercato, per il quale ci sia una domanda ed una offerta (Limatainem, 2019).

Tale termine tratta in particolare le materie prime che tendono a conservare nel tempo le loro caratteristiche originali, senza che vi sia pericolo di deterioramento immediato del bene. Le commodity trattano quindi prodotti che sono immagazzinabili e conservabili nel tempo (Repubblica.it).

Generalmente, le *commodities* vengono classificate in 4 principali categorie:

1. Materie prime agricole, comprese le colture alimentari (cacao, caffè, cotone, granturco...), bestiame (suini, bovini...) e colture industriali (lana, legname...).
2. Materie prime energetiche, come il gas naturale, il greggio e la benzina, carbone e uranio, etanolo ed elettricità.
3. Materie prime metalliche, come i metalli comuni (ferro, zinco, alluminio, nichel, acciaio...) e metalli preziosi (oro, argento, palladio e platino).
4. Materie prime ambientali, come i certificati di energia rinnovabile, le emissioni di carbonio e i certificati bianchi.

Ovviamente ai fini di questo lavoro ci soffermeremo solamente sulle materie prime energetiche, commercializzate dal ENEL Energia nel settore della fornitura luce e gas. Tali beni di consumo hanno la caratteristica di essere intangibili ed omogenei, in quanto ogni player fornisce il medesimo prodotto e la vendita di luce e gas, si fonda quindi principalmente sulla *customer awareness*, sulla *customer knowledge* e sulla rilevanza del marchio.

3.4 La storia di ENEL

ENEL S.p.A. è la più grande azienda italiana nel settore dell'energia. È stata fondata nel 1962 successivamente alla nazionalizzazione del settore elettrico, precedentemente gestito da imprese private. Inizia il processo di unificazione nel 1963 organizzando le attività per consentire l'elettrificazione della penisola, la quale ha agevolato l'unificazione sociale e industriale del nostro Paese. Nel 1992 viene trasformata in società per azioni, con azionista unico il Ministero del Tesoro, e nel 1999, anno della liberalizzazione del settore dell'energia elettrica, viene quotata in Borsa. Oggi ENEL è una multinazionale avente sedi in 40 paesi su quattro continenti e si occupa di attività di produzione, distribuzione e vendita di forniture di elettricità e di gas (raccontolimpresa.it).

Il Gruppo è focalizzato sull'innovazione tecnologica delle reti e svolge continue ricerche sul fronte delle energie rinnovabili e della sostenibilità ambientale.

Nel decennio successivo alla nazionalizzazione, i 247 chilometri di linee a 380 kilovolt vennero potenziati fino a raggiungere i 2.800 chilometri, realizzando una rete di trasmissione all'interno di tutta la nazione e fortificando le interconnessioni con l'estero. I consumi domestici di energia aumentarono, ed il sistema elettrico nazionale agevolò la creazione di piccole e medie aziende, tutt'oggi primizia del sistema industriale del nostro Paese.

Gli anni Ottanta si presentarono come una nuova sfida: l'innovazione che fino ad allora aveva contraddistinto gli aspetti industriali del settore elettrico, le reti e gli impianti, si estese alla relazione con i clienti e vennero sperimentate le prime modalità "interattive" per la lettura dei consumi da remoto.

Nelle abitudini dei cittadini iniziano ad essere presenti i computer, precursori che ad oggi appaiono preistorici rispetto ai *device* contemporanei, ma che segnarono un cambiamento di tendenza e una sempre crescente autonomia dei consumatori nello svolgere attività di qualsiasi genere.

Con gli anni Novanta arrivò la privatizzazione del settore elettrico e la sua progressiva liberalizzazione con lo sviluppo di un mercato concorrenziale anche oltre i confini nazionali.

Quotata in Borsa alla fine degli anni Novanta, con quella che ancora oggi è la più grande offerta pubblica iniziale del mercato azionario europeo, ENEL, per proseguire nella crescita, perseguì in un primo tempo la strada della *multi-utility*, per poi concentrarsi agli inizi del nuovo millennio sul proprio *core business* della produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica e gas, avviando un processo di internazionalizzazione che la trasformò in un gruppo multinazionale, presente oggi in 40 Paesi di quattro continenti.

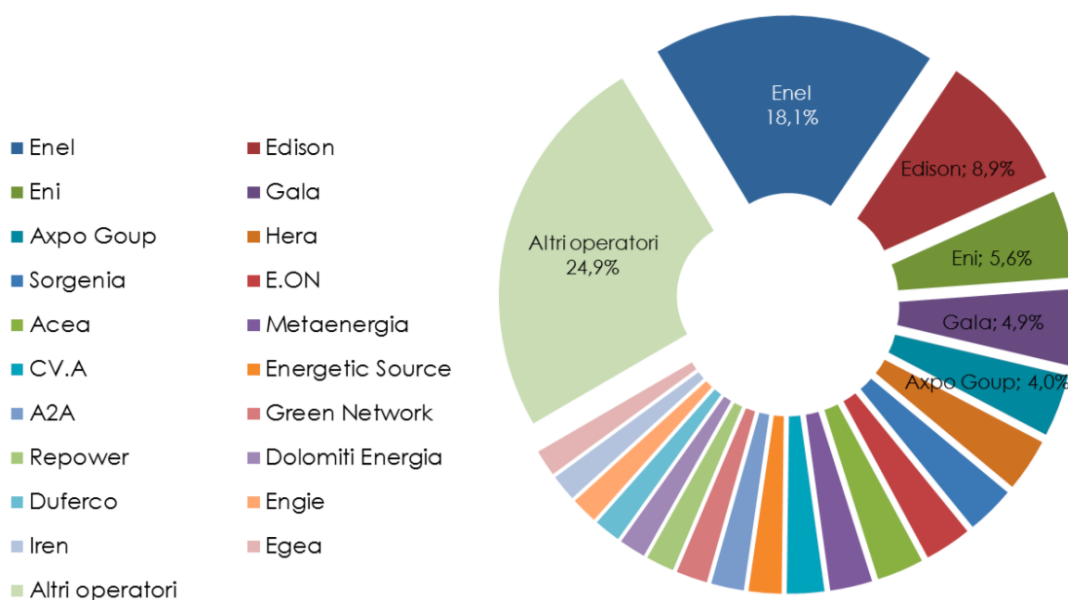
L'espansione internazionale comportò, fra l'altro, la possibilità di portare nel mondo le eccellenze maturate da ENEL in Italia, in particolare nel campo delle fonti rinnovabili e della gestione da remoto di reti e contatori. L'esempio più concreto di questa circolazione di conoscenze è il contatore elettronico sperimentato da ENEL, un brevetto italiano che nel 2001, con 10 anni di anticipo rispetto al resto del mondo, segnò una vera e propria rivoluzione nei rapporti tra produttori e consumatori di energia elettrica. Grazie al contatore elettronico, vengono create le prime offerte di energia personalizzate, multi-orarie e in grado di garantire la provenienza dalle sole fonti che il cliente vuole consumare.

Negli ultimi dieci anni, proseguì, inoltre, l'impegno nelle innovazioni anche nella produzione: venne realizzata la prima centrale a idrogeno del mondo su scala industriale a Fusina (Venezia), il primo impianto solare termodinamico integrato con un ciclo combinato a Priolo Gargallo (Siracusa), la prima centrale a carbone pulito ad alta efficienza a Civitavecchia (Roma) e il primo impianto pilota per la cattura e sequestro dell'anidride carbonica (CCS, Carbon Capture and Storage) a Brindisi.

ENEL è attiva anche nel settore delle energie rinnovabili; essa ha istituito, infatti, una delle più grandi società del settore: ENEL Green Power. Un'impresa che sta esportando con successo in tutto il mondo la tradizione italiana in questo campo.

L'impegno di ENEL verso il consumatore e la sua riconoscibilità come leader del mercato sono rimaste dunque costanti negli anni: ricercare le migliori soluzioni per lo sviluppo sociale ed economico di tutti i Paesi in cui svolge attività, delle imprese che ne producono la ricchezza e delle persone che ne rappresentano il motore. Nel rispetto per l'ambiente e per le comunità che ospitano le nostre attività (Chesbrough, 2016).

Figura 29: Prospettiva sul mercato delle utilities italiano



Fonte: Accenture.com

Tra le caratteristiche di ENEL sono da evidenziare:

- La gestione di un parco centrali molto diversificato
- L'impegno nel settore delle energie rinnovabili, nella ricerca e nello sviluppo di nuove tecnologie amiche dell'ambiente.

Prima al mondo in tale attività, ENEL ha provveduto alla sostituzione dei consueti contatori elettromeccanici con i cosiddetti *smart meters*, i moderni contatori elettronici che permettono la lettura dei consumi in tempo reale e la gestione a distanza dei contratti. Questo innovativo sistema di misurazione è indispensabile allo sviluppo delle reti intelligenti e della mobilità elettrica.

Inoltre ENEL dispone di una rete di Centri di Ricerca, Laboratori e Stazioni Sperimentali di altissimo livello, che svolgono un rilevante ruolo per lo sviluppo tecnologico, partecipando anche a importanti programmi internazionali (Salvaderi, 1988).

Tali innovazioni hanno un elemento che le accomuna: l'elettricità come miglior forma di energia, più efficiente, più pratica, più versatile per soddisfare ogni esigenza di un mondo che ha sempre più fame energetica.

Le principali attività di ricerca e sviluppo sono concentrate sui seguenti settori:

- Reti di distribuzione intelligenti (Smart Grids)
- Efficienza energetica
- Mobilità elettrica
- Idrogeno
- Fonti rinnovabili e generazione distribuita
- Generazione a zero emissioni
- Cattura e sequestro della CO₂ (CCS)

Sulla base di queste attività, ENEL, pur avendo rinunciato al monopolio nel mercato italiano, è sempre rimasta leader nel settore. È un'azienda che innova continuamente per soddisfare al meglio i bisogni del consumatore e che guarda al futuro con interesse. Essendo anche tra le prime realtà all'interno del contesto europeo, è motivata a rimanere sempre al passo con i tempi (Bergami, 2012).

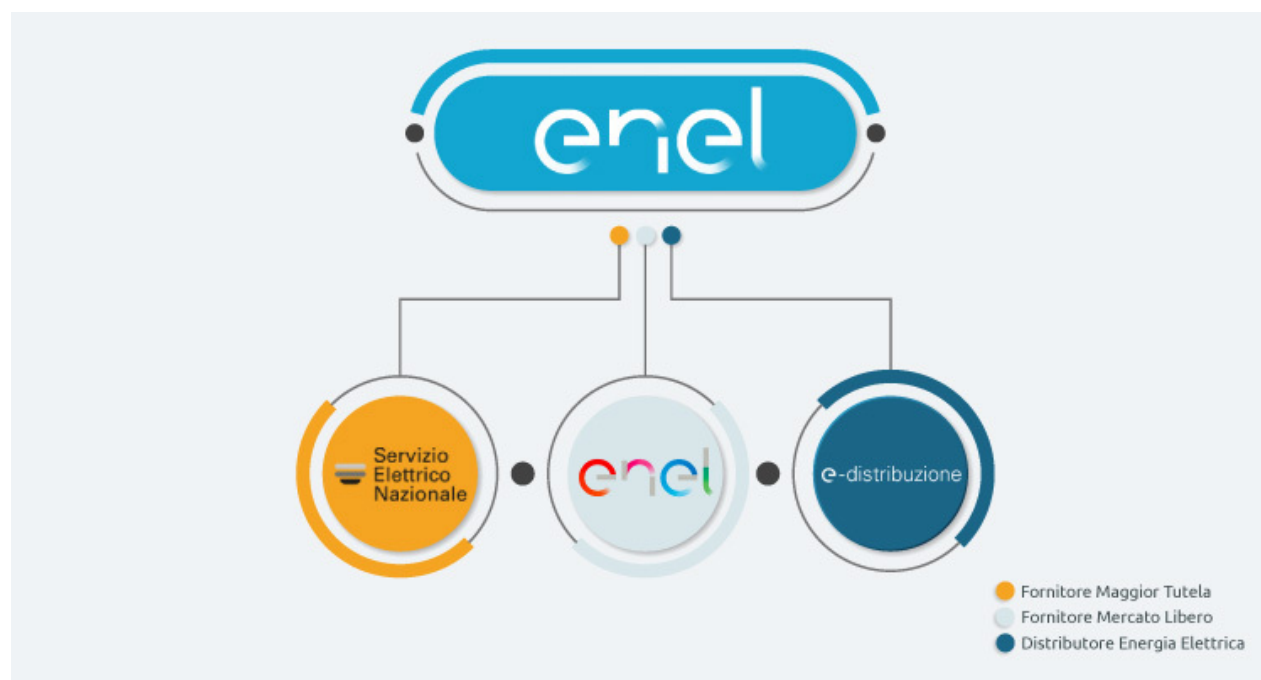
3.5 ENEL Energia

ENEL Energia è una consociata del gruppo ENEL S.p.A. e opera nel settore dell'energia elettrica e del gas naturale. Vende energia elettrica e gas naturale ai clienti del mercato libero dell'energia. Nasce ufficialmente il 1° gennaio 2003 quando Enel Trade S.p.A. diventa Enel Energia S.p.A.

Secondo l'ultimo bilancio ENEL Energia, ha 5.1 milioni di clienti nel mercato dell'energia elettrica e 3.2 milioni nel mercato del gas naturale.

Enel Energia presenta un'offerta sul libero mercato suddivisa in tre macrosettori: Gas, Energia e Dual (contratti congiunti che permettono l'erogazione di luce e gas sottoscrivendo un unico contratto di fornitura).

Figura 30: Differenze tra ENEL Energia e ENEL servizio elettrico nazionale e E-distribuzione



Fonte: Luce-gas.it

3.6 Cosa si intende per mercato libero o liberalizzazione del mercato

Innanzitutto, va precisato che la liberalizzazione del mercato, dato l'impatto che avrà negli anni a venire è stato uno dei punti chiave di questa tesi.

La liberalizzazione del mercato che partirà dal 1° gennaio 2022 (è un processo che data la sua complessità strutturale viene rimandato da diversi anni) comporterà la cessazione della fornitura di energia con condizioni contrattuali ed economiche definite dall'Autorità per l'Energia e l'Ambiente, in particolar modo per i clienti finali di piccole dimensioni (famiglie e imprese) che non hanno ancora scelto un venditore nel mercato libero.

Pertanto, i consumatori, con l'abolizione del servizio di maggior tutela per le tariffe elettriche e del gas, dovranno effettuare il passaggio verso i nuovi contratti, scegliendo tra le tante offerte disponibili quella più adatta alle loro esigenze. Con il termine del mercato tutelato, verrà completato definitivamente il passaggio al libero mercato, dove il prezzo si forma liberamente dall'incontro tra domanda e offerta di energia elettrica e gas ed è possibile, pertanto, scegliere tra le diverse alternative.

L'Omnicanalità diverrà un punto chiave poiché consentirà alla società ENEL Energia un rapporto con il cliente in maniera più fidelizzata e sarà una carta vincente durante la liberalizzazione per migliorare l'informazione e per offrire approfondimenti per l'utente nei confronti di un mercato che conosce poco, stimolando *brand awareness e brand knowledge*.

La società ENEL Energia da quando è stata istituita ha sempre avuto una molteplicità di canali di marketing per supportare ed incontrare il consumatore attraverso i diversi *touchpoint*.

Ha assimilato una logica Omnichannel a partire dal 2017, rimanendo sempre in prima linea nell'ambito di questa innovazione aziendale; lo dimostra anche la partecipazione al progetto "Omnichannel customer experience", nell'ambito del quale è stata tra le aziende protagoniste per spiegare questa logica, ai fini sia della ricerca che del supporto ad altre realtà aziendali.

3.7 Analisi dei Canali di marketing di ENEL Energia

3.7.1 I canali social

L'analisi svolta ai fini di questo lavoro si è focalizzata dapprima sull'osservazione dei social media.

Le aziende moderne non possono fare a meno di gestire questo canale di comunicazione, che è fondamentale per poter attuare una strategia di vendita efficace.

Gli utenti che hanno un profilo su un social network sono in costante crescita; il numero dei contenuti postati all'interno della propria rete di *follower* è in continuo incremento, il tempo impiegato nell'utilizzo dei social network diventa sempre più consistente, anche vista la comodità di utilizzo da un *device* portatile.

Comunicare con il cliente è fondamentale per un'azienda; i social media forniscono un aiuto importante, in quanto sono dei validissimi canali di comunicazione perché sono “a portata di click”.

Il loro potenziale è evidente; essi permettono di raggiungere segmenti di qualsiasi età. I social media non sono solamente utilizzati dai giovani bensì la fascia di età che utilizza con più frequenza i social network va dai 20 ai 55 anni circa.

Per ricapitolare l'investimento nel *social media marketing* è fondamentale per:

- Aumento della *brand awareness* e della possibilità di far conoscere il proprio prodotto o servizio
- Miglioramento della fidelizzazione del consumatore e della *brand trust*
- Maggior possibilità di convertire un utente in cliente
- Aumento del traffico verso il sito web aziendale
- Possibilità di analizzare i dati relativi al *social media marketing*

Ovviamente si deve dare una grande importanza all' esecuzione di diversi processi per implementare al meglio i contributi che un social media, in termini di *awareness* prima e successivamente di vendite può fornire ad una società.

In ENEL Energia questo avviene in una maniera ben strutturata; infatti i canali social dell'azienda sono gestiti tramite una logica precisa e organizzata.

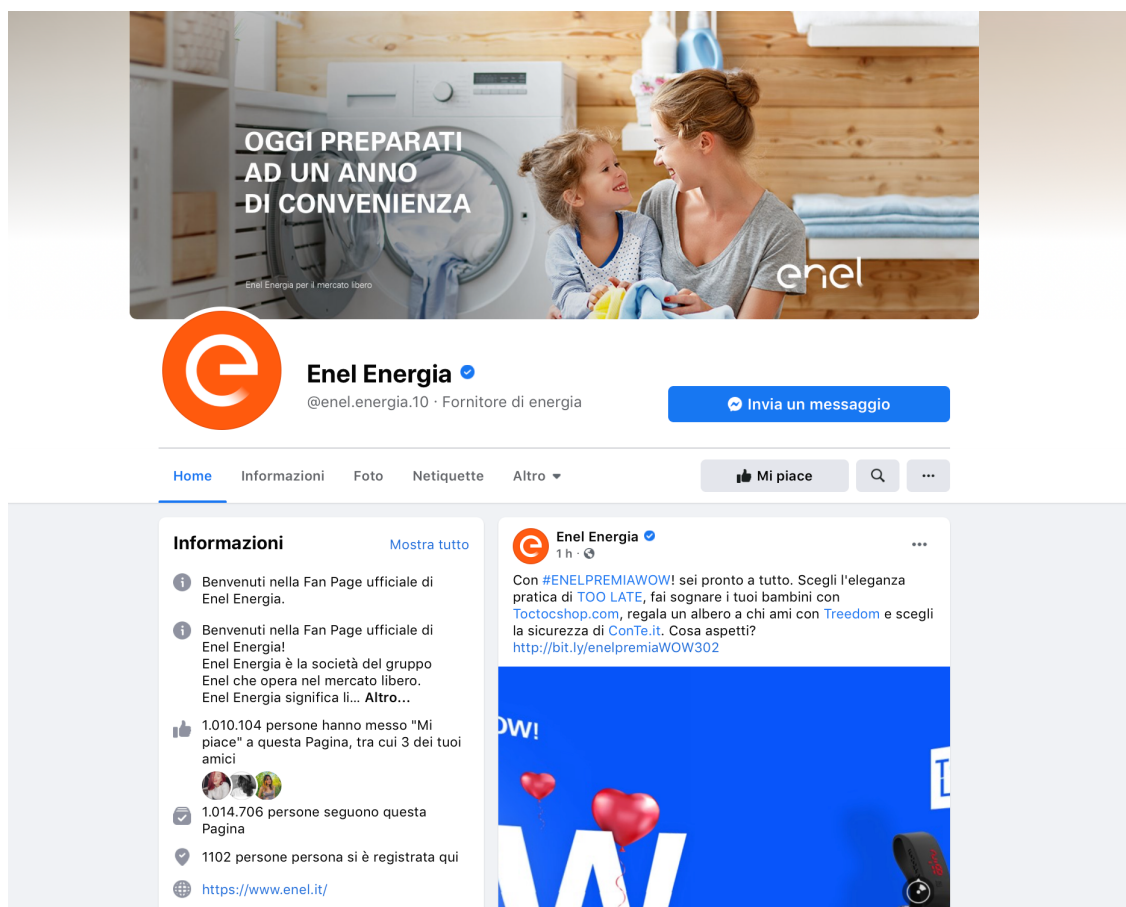
Nello specifico ENEL Energia è presente su:

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Youtube
- Twitter (due canali, uno legato alla comunicazione e l'altro legato al servizio cliente "caring")
- Whatsapp e Telegram con due canali di comunicazione in sviluppo in fase Beta

Il canale Facebook ha un milione di iscritti ed è attivo dal 2015; è il social media sul quale ENEL Energia è più attiva e dove le campagne marketing funzionano al meglio, in quanto su questo canale le forniture di luce

e gas, che sono un bisogno primario del consumatore, trovano un utente un po' più maturo che può gestire autonomamente tutte le sue esigenze.

Figura 31: Pagina facebook di ENEL Energia



Fonte: Facebook.it (Pagina di ENEL Energia)

Anche la piattaforma Instagram è utilizzata da ENEL Energia, ma registra meno interazioni rispetto a Facebook essenzialmente per due motivi: il primo è che l'utente medio di ENEL Energia non è particolarmente giovane e quindi non abituato ad utilizzare tale innovativo canale. La seconda ragione è collegata all'intangibilità del bene; il fabbisogno energetico non è rappresentabile al meglio su una piattaforma social collegata a materiali multimediali, a differenza di prodotti "tangibili" che sono più facilmente comprensibili.

La segmentazione dei *followers* su Facebook dimostra che essi hanno un'età media dai 30 anni in su, e di conseguenza le campagne di marketing su tale Social Media vengono effettuate principalmente tramite rubriche per la casa a scadenza giornaliera e settimanale, oltre che con campagne di marketing trimestrali.

Facebook in una logica di vendita multicanale è la piattaforma dove ENEL Energia investe maggiormente sia per un fattore collegato all'età media della sua *user-base*, che per i costi di sponsorizzazione minori rispetto

ad altre piattaforme; la scelta di usare tale canale come primo punto di contatto, consente di rilevare dati soddisfacenti e coerenti con il progetto di vendita (Digital-coach.it).

In termini di KPI la piattaforma Facebook presenta anche costi minori, sia in termini di *consideration*, *awareness*, CPA (Cost Per Acquisition) e CPC (Cost Per Clic), permettendo allo stesso tempo di raggiungere una porzione molto ampia di consumatori.

I contenuti si possono dividere in:

- Trasversali, i quali vengono riadattati sulle diverse piattaforme come, ad esempio, per le campagne di marketing riadattate con video su You Tube;
- Specifici, i quali sono contenuti Day by Day, specifici per il singolo canale, conferendo a tale canale una creatività ed autonomia propria.

La piattaforma LinkedIn invece è usata specificatamente per il segmento business, in quanto presenta un diverso *tone of voice e visual aspect*, nonché consente diverse modalità di contatto con il cliente rispetto ad altre piattaforme.

La scelta del canale dipende ovviamente dall'obiettivo perseguito.

Le pagine social gestite da ENEL Energia non sono finalizzate ad una vendita *end to end*; infatti, l'esperienza d'acquisto non è immediata da parte del consumatore in quanto l'acquisizione della componente energetica non è di solito un atto impulsivo. Per tal motivo il canale social non ha l'obiettivo di vendere immediatamente un servizio, bensì di impattare sulla *customer awareness* (la prima fase del *funnel*), cercando di raggiungere la maggior parte dei consumatori, in modo che l'utente lungo il processo d'acquisto estragga informazioni sul servizio offerto e possa approfondire i dettagli di esso, concludendo l'acquisto direttamente online oppure in un punto vendita (*drive to store*).

L'obiettivo principale di queste piattaforme è agire da "megafono" delle attività interne e esterne svolte dall'azienda, aggiunge il responsabile dei canali social; da questa frase si può capire come il contatto con l'offline sia intrinseco nei contenuti dei social media.

L'Omnicanalità è perciò sempre presente all'interno dei canali di vendita; infatti, non potendo rappresentare in modo visivo il prodotto venduto, vengono rappresentate le iniziative offline di ENEL Energia. In particolare, un'iniziativa che ha portato molto successo è stata quella di utilizzare come testimonial dei contenuti di

marketing, dipendenti interni di ENEL. Tale innovazione rafforza l'immagine del brand, fornendo al consumatore che visualizza il contenuto, l'impressione di una grande coerenza e affidabilità aziendale.

Il social, come si è già detto in precedenza, essendo una logica di tipo *push*, trasforma in *lead* solamente l'utente che già presenta il bisogno di aggiornare la sua offerta energetica; di conseguenza non è un meccanismo che permette un *drive to store*.

Nell'ambito di questo lavoro, sono state analizzate anche le prospettive future per i vari canali di marketing utilizzati da ENEL Energia; data l'intangibilità del prodotto, il ruolo dei social media sarà decrescente per le attività di "*conversion*", ma sarà fondamentale per la crescita della *brand awareness*. Questo perché un prodotto come l'energia ha alcuni vincoli che non permettono un acquisto impulsivo; al contrario le necessità energetiche spesso vengono soddisfatte tramite l'interazione con un venditore, che sappia risolvere al meglio le necessità del consumatore; viste tali caratteristiche, in un mercato di questo tipo sarà difficile, a parere del responsabile dei canali social, cavalcare l'onda dell'e-commerce.

3.7.2 Sito Web e App

Dopo l'analisi dei social media di ENEL Energia, il lavoro è continuato attraverso lo studio del Sito Web e dell'App.

Per acquisire nuovi clienti è necessario essere presenti su tutti i *touchpoints* che i consumatori utilizzano per reperire informazioni sui prodotti o servizi che intendono acquistare.

Il sito web di ENEL Energia è coerente con la forza del brand ed è un faro informativo e di vendita durante la ricerca online di un utente che vuole acquistare, gestire o modificare la sua fornitura di luce e/o gas.

All'interno del sito Web di ENEL Energia sono presenti due "anime": la parte *corporate* e la parte *commerciale*, e quest'ultima a sua volta è composta dal segmento business (*small, medium, large*) e il segmento *consumer*.

Anche all'interno del sito si può ritrovare la logica *customer-centric*, in particolare nelle offerte personalizzate che consentono di recuperare il mese successivo i KW non utilizzati nel mese corrente; questa possibilità offre al cliente ENEL una grande flessibilità e crea un ottimale *customer experience*, perfettamente in linea con una logica *Omnichannel*.

Per quanto riguarda il segmento business, questi vengono suddivisi in small, medium e large. Il segmento small business può attivare l'offerta direttamente in self online, il segmento medium può richiedere il ricontatto di un operatore/consulente mentre per i grandi clienti è presente il KAM (*Key account manager*), che vista l'importanza e la grandezza del cliente predispone offerte ad hoc e segue il cliente dal momento che precede l'acquisto a qualunque problematica post acquisto o di gestione con elevata costanza e premura.

L'anima informativa del sito ha quindi una funzione puramente commerciale, al fine di generare un interesse e stimolare una successiva ricerca di informazioni.

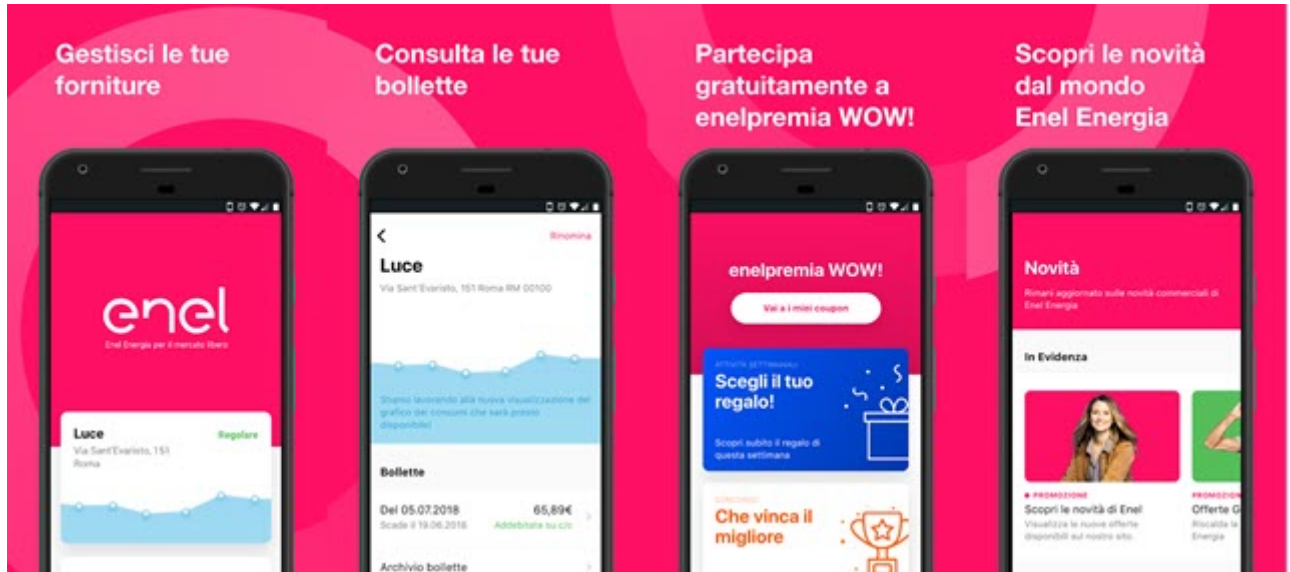
Oltre alle sezioni informative del sito visibili da qualsiasi utente, esiste un'area riservata clienti per ogni consumatore che ha tre funzioni essenziali:

- *Up-selling*
- *Cross-selling*
- Gestione del pacchetto offerta

L'area clienti e l'App godono di un perfetto parallelismo: esse usano *design, visual e tone of voice* simili, e consentono pertanto una navigazione ottimale, e assolutamente indifferente rispetto alla piattaforma; è possibile iniziare la navigazione su una piattaforma e proseguirla, in un momento successivo su un'altra, senza interrompere l'esperienza del cliente che sarà "accolto" nella seconda piattaforma nella più completa continuità.

La figura 32 mostra la facilità di utilizzo dell'App, consentendo al cliente autonomia e gestione delle sue forniture, migliorando la *customer experience*, infatti il consumatore non deve transitare all'interno del sito per rimanere aggiornato sulla sua fornitura e sulle novità ENEL Energia.

Figura 32: App ENEL Energia



Fonte: Enel.it

In ENEL Energia c'è un'ampia presenza territoriale: il web è d'aiuto in modalità *drive to store* anche per favorire la "pedonabilità" e migliorare il numero degli accessi all'interno dei punti vendita. Nonostante l'acquisto online sia quello con costi inferiori, l'acquisto diretto interfacciando il venditore all'interno di un punto vendita è quello che genera una maggiore soddisfazione per il cliente e permette di fidelizzarlo al meglio.

Allo stesso tempo il canale online permette di avere sempre i dati del cliente a portata di click, oltre a consentire di proseguire online un'esperienza di acquisto iniziata nel negozio, senza necessariamente dover tornare nel punto fisico.

I due canali, quindi lavorano in stretta sinergia per consentire la migliore esperienza possibile al cliente.

3.7.3 Punti fisici sul territorio nazionale

Sul territorio italiano sono presenti circa milleduecento punti fisici, di cui un centinaio sono Spazio ENEL in forma diretta, mentre il restante sono Spazio ENEL Partner (affiliati). La differenza principale è che i primi sono gestiti e di proprietà di ENEL Energia mentre i secondi sono affidati ad imprenditori che decidono di associarsi al progetto ENEL Energia.

Lo Spazio Enel Partner non è sviluppato secondo un modello di franchising, bensì il partner ha un'autonomia propria, seguendo ovviamente delle linee guida e rispettando l'*identity* del brand all'interno del punto fisico.

L'importanza del punto vendita si può sintetizzare in tre motivazioni:

- Creare una *customer experience positiva*
- Generare nella mente del cliente un "punto di ancoraggio"
- Stimola una sensazione di sicurezza e fiducia

Infatti, nell'ambito delle interviste è emerso che una vasta porzione dei clienti ENEL Energia è legata al contatto fisico con un consulente all'interno del punto vendita.

Fornire al cliente una *customer experience* positiva può portare ad. una maggiore fidelizzazione e di conseguenza una diminuzione del *churn rate*. I contratti stipulati all'interno del punto vendita, grazie all'ausilio di un consulente, presentano anche un tasso di reclamo più basso.

Creare *brand knowledge e brand awareness* nella mente del consumatore è fondamentale nel momento in cui il consumatore ha una necessità.

Infine, la sensazione di sicurezza e fiducia rimane molto importante nel concetto di *brand trust*.

Il punto fisico compie, inoltre, attività di up-selling e cross-selling e il cosiddetto *service to sale*. Un cliente che si reca nel negozio per risolvere una problematica viene informato riguardo a possibili servizi aggiuntivi, ad esempio un cliente ENEL Energia che possiede già una fornitura luce viene messo a conoscenza delle offerte per la fornitura del gas.

In questo periodo storico, contraddistinto dalla pandemia COVID-19, che riduce i contatti sociali e le visite nei negozi "fisici", tali punti di vendita hanno avuto un forte sostegno da parte dei sistemi online.

Inoltre all'interno dei negozi indiretti (affiliati o partner) una percentuale di circa il 15% è dedicata ad uno *shop in shop*, sfruttando un precedente punto vendita di un rivenditore di telefonia nell'abito del quale è stato inserito un *corner shop* di ENEL Energia.

La possibilità di realizzare *corner shop* in negozi di altri brand è una concreta prospettiva per il futuro, in quanto stimola ulteriormente le vendite trasversali, sfruttando la pedonabilità del punto vendita fisico.

Viene rinforzata infine la *brand awareness* ed è possibile attivare sempre più negozi ENEL Energia partner.

La realizzazione di una strategia *Omnichannel* ha presentato non poche difficoltà: attualmente essa attraversa una fase stabile, poiché si è lavorato molto sul *consumer decision journey*, anche con un cambiamento nei sistemi CRM che ha portato ad una maggiore sinergia e dialogo tra i differenti canali di marketing.

Il punto fisico ed il cliente riescono a rapportarsi nel modo migliore nel rapporto tra il canale online e offline, aumentando la continuità del rapporto, mantenendo sempre un alto *caring* sul consumatore finale.

Dalle ricerche condotte da ENEL Energia il punto fisico rimane comunque sempre il primo canale per nuove acquisizioni, e questo è diretta conseguenza della intangibilità del prodotto venduto; il potenziale cliente preferisce informarsi direttamente da un consulente all'interno del negozio per soddisfare al meglio il suo bisogno, piuttosto che acquistare un prodotto intangibile in modo asettico su un sito internet.

Anche nell'ambito della problematica della *Store technology*, vi sono importanti differenze rispetto ai mercati retail; si stanno sperimentando vetrine interattive per consentire un'esperienza migliore al cliente, e vengono usati anche *tablet* da parte dei venditori ENEL Energia, per mostrare in forma grafica, ad esempio, il possibile risparmio di energia fra due diverse soluzioni. A partire dal 2020 è stata fornita inoltre la possibilità di prenotare un appuntamento in un punto vendita fisico, non solo per aumentare la sicurezza, ma anche per diminuire possibili assembramenti e in ultima analisi per far risparmiare tempo al potenziale cliente.

Figura 33: Esempio di vetrina interattiva nel negozio Enel Energia di Via Nizza a Roma



Fonte: Enel.it

Secondo analisi interne, effettuate con il succitato metodo del Big Data, il cliente che prenota un appuntamento è quello più sensibile ad iniziative *up-selling* e *cross-selling*, ed è anche colui che spende di più. Tutte le attenzioni che si danno al cliente, generano direttamente o indirettamente valore ed *equity* sullo stesso, implementando anche il *customer life time value*.

È necessario menzionare, infine, una recente iniziativa, in fase di sperimentazione, riguardante l'utilizzo di sensori di prossimità, con i quali, quando il cliente si avvicina ad un negozio ENEL Energia, appaiono "banner" o notifiche sul suo *smartphone*, informandolo sulle ultime novità e sui nuovi pacchetti di offerta.

Ovviamente tali opportunità vanno accuratamente studiate, nel rispetto della recente normativa europea sul GDPR, per evitare un'invasione della "privacy" del potenziale cliente ed un effetto negativo in termini di violazione della sua riservatezza.

Per sintetizzare, l'importante punto di forza del punto vendita rimane la maggiore interazione con il cliente, che consente di trasferirgli un maggiore valore, di fornirgli una consulenza diretta e personalizzata, e molto

spesso viene maggiormente apprezzata anche dal consumatore meno giovane. Il potenziale cliente apprezza sempre più un'esperienza caratterizzata dalla massima continuità, che gli consente al tempo stesso una rilevante autonomia nella gestione del suo pacchetto di offerte, migliorando, in ultima analisi, la soddisfazione per il servizio acquisito.

3.7.4 Le agenzie e i KAM

Grande importanza nel progetto di vendita e acquisizione i clienti di ENEL Energia assumono anche le agenzie che lavorano in modalità porta a porta e i canali di vendita del reparto business, nei quali operano i *key account manager* (KAM) e le agenzie che seguono il segmento *consumer* (con una strategia del tipo *push*).

Il KAM è un consulente che segue il cliente in ogni fase della vendita e dell'erogazione del servizio, e rappresenta il massimo livello di personalizzazione, destinato all'acquisizione di un rapporto contrattuale con grandi società. Il suo obiettivo principale è di procacciare (grazie ai lead o dei *client database*) grandi clienti e di acquisirli per conto della società per cui lavora.

Le problematiche nella gestione del contatto, da parte del KAM, con i grandi clienti, sono completamente diverse rispetto a quelle per contatti di dimensione più ridotta, essenzialmente per due motivazioni: le dimensioni della struttura trattata e il valore "intangibile" che trasmette un determinato potenziale cliente.

ENEL Energia non può permettersi di perdere il rapporto con grandi clienti; tale evento, non solo porterebbe un decremento in termini di fatturato, ma provocherebbe anche un impatto mediatico e ripercussioni a catena anche su altri clienti, causando una forte perdita di reputazione globale.

È necessario rimarcare come le agenzie di vendita possano essere del tipo business o consumer; le prime si affiancano ai KAM, e collaborano strettamente con tali figure professionali, mentre le seconde sono partner esterni che gestiscono numerosi contratti.

Le agenzie e i KAM svolgono attività *outbound* in una perfetta logica *push marketing*. Le agenzie tuttavia non hanno il contatto diretto con ENEL Energia; infatti esse sono gestite come società indipendenti, che si relazionano con ENEL Energia tramite la figura del *channel manager*.

L'agenzia sul segmento *consumer* svolge principalmente un'attività del tipo porta a porta, e purtroppo durante il perdurante periodo della pandemia COVID-19 queste attività sono rallentate, e sono state svolte previo appuntamento.

Per quanto riguarda le prospettive future, esse si concentrano su una completa digitalizzazione di tutti i canali di vendita; ad esempio un'ipotesi, sperimentata nel corso del 2020, è quella di contattare potenziali clienti con l'uso sinergico di due possibili alternative:

- Contatto fisico;
- Contatto virtuale tramite strumenti digitali

La pandemia COVID-19 ha spinto la popolazione a rivedere drasticamente le abitudini digitali, avendo sempre più consapevolezza dell'importanza degli strumenti tecnologici per ottenere servizi di maggiore qualità a costi sempre più ridotti. Inoltre, l'utilizzo di tecnologie riduce il contatto fisico, permette di risparmiare tempo, e fornisce all'utilizzatore finale un'immagine sempre più moderna e al passo con i tempi.

Il termine che è stato coniato per rappresentare la maggiore integrazione fra i succitati due canali è quello di *figital* (aggregazione di canale fisico e virtuale). Tale opportunità permette di “mappare” in modo dettagliato il consumatore e fornirgli occasioni di incontro con il brand ENEL Energia utilizzando tutti i *touchpoint* disponibili.

In conclusione, in un'ottica Omnicanale, il cliente deve poter ricevere le stesse informazioni, la medesima accoglienza e lo stesso *tone of voice* in qualunque canale con cui esso venga in contatto. Deve essere consentita al cliente la possibilità di iniziare una pratica su un canale e di completarla in autonomia su qualunque altro canale, attivando la massima collaborazione, cooperazione e sinergia tra i differenti canali di marketing.

3.7.5 I processi e le innovazioni ENEL Energia

L'ultimo punto dell'analisi svolta ha riguardato la sinergia fra i vari canali di marketing.

L'unità *process and knowledge* interna ad ENEL Energia, non è un canale di vendita, ma ha essenzialmente la funzione di supervisionare e gestire le iniziative attivate dai vari uffici.

Nello specifico l'unità citata è adibita a due compiti da sviluppare all'interno dei canali di marketing:

- Formazione, tramite la fornitura di materiale informativo e eventuali *FAQ*.
- Definizione del *tone of voice*

Il *Tone of Voice* è il frutto di un approfondito studio di *brand identity*, delinea la personalità di un prodotto o servizio e rappresenta sostanzialmente il modo in cui il brand viene percepito dal pubblico di riferimento. In particolare esso si riferisce alle modalità con le quali i vari canali devono informare, raccontare, e vendere un determinato prodotto.

Essendo un servizio baricentrico la grande sfida che esso affronta è quella di sfruttare i punti di forza di ogni canale, dando importanza alle sue peculiarità; ad esempio, un canale telefonico può eseguire una vendita semplicemente tramite una registrazione della telefonata, mentre altri canali necessitano di approcci alla vendita più sofisticati e complessi.

Una volta individuata la possibilità di offrire un nuovo servizio, viene attivata per prima cosa un'azione formativa, nei confronti degli addetti di tale settore, contenente indicazioni dettagliate come lo *script* del contenuto e indicazioni specifiche relative ad ogni canale. Vengono fornite inoltre le *FAQ*, ovvero le risposte alle ipotetiche domande che potrebbe porre il consumatore in base alle sue problematiche di base.

I differenti canali sono costantemente in evoluzione, grazie ad una continua fase di sperimentazione: sono stati attivati recentemente due laboratori sperimentali che svolgono test specifici su ogni canale, per verificare le diverse iniziative. In quest'ambito si stanno analizzando in particolare i cambiamenti del canale fisico a causa della pandemia COVID-19 in corso, e l'accelerazione della transizione, subita da tale canale, verso il digitale, per offrire un servizio sempre più attento e personalizzato per il cliente.

Tali sperimentazioni avvengono dapprima in pochi punti vendita; successivamente, se la sperimentazione si rivela una *best practice*, essa viene implementata su tutto il territorio nazionale.

Attraverso le varie indagini è stato rilevato che il cliente ha sempre più bisogno di un contatto tramite figure consulenziali; nonostante il periodo pandemico, tale contatto è stato reso possibile grazie ad un costante supporto telefonico, che ha permesso in molti casi di concludere la vendita tramite una e-mail con apposta una firma digitale e il successivo caricamento dei documenti contrattuali su un'apposita area riservata, accessibile da parte del nuovo cliente.

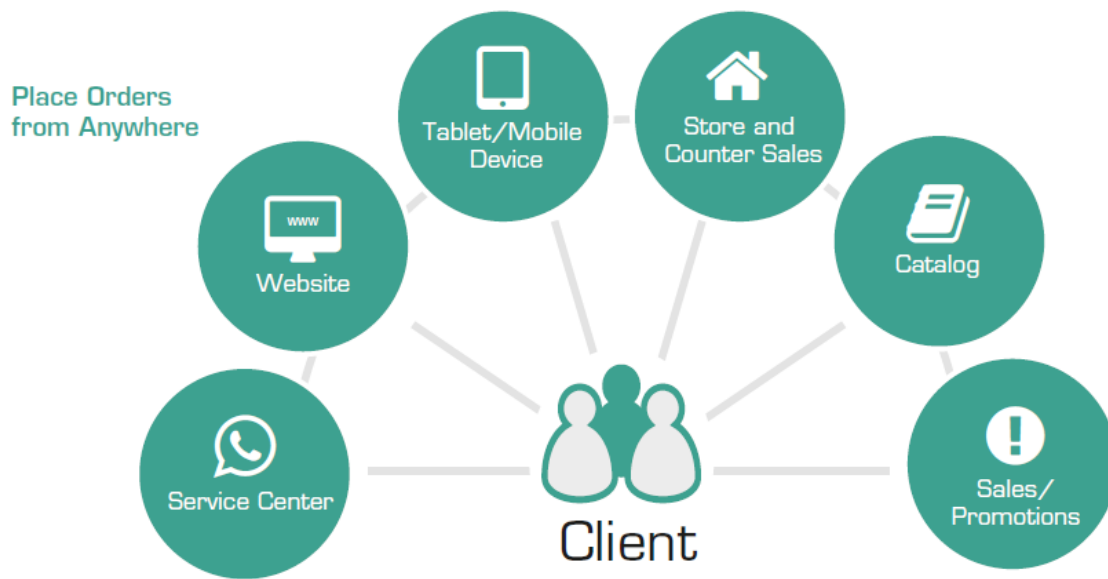
Tali sperimentazioni hanno consentito quindi di far nascere il nuovo canale chiamato *figital*, del quale si è trattato nel precedente paragrafo, che coniuga in modo armonioso la possibilità di iniziare il contatto sul canale fisico e di proseguirlo su quello virtuale e viceversa.

Una sperimentazione più recente riguarda lo strumento Google My Business, che rappresenta un ulteriore passo avanti verso la transizione dal canale offline a quello online; attraverso gli strumenti di rilevazione della posizione di uno specifico cliente offerti da Google, con l'utilizzo di un semplice "smartphone", è possibile raggiungere il punto fisico più vicino, aumentandone la pedonabilità, con la possibilità per il cliente di prenotare on-line un appuntamento, non solo evitando la fila, ma anche in questo periodo pandemico COVID-19, evitando qualunque assembramento e possibile occasione di contagio.

La sperimentazione di questo strumento ha l'obiettivo di attivare la massima sinergia tra online e offline, aumentando da un lato le visite sul sito Web e dall'altro gli accessi al punto vendita rendendo i canali maggiormente cooperativi. Questo consente un miglioramento dell'*equity* del cliente e una migliore *customer experience*, esattamente come la logica Omnicanale suggerisce.

Un esempio che spiega alla perfezione la logica Omnichannel e la cura che ENEL Energia riserva ai suoi consumatori è dato dalla possibilità di contattare il Service Center tramite il numero verde per indirizzare una specifica problematica e prenotare un successivo appuntamento nel punto fisico più vicino. Nel momento in cui il cliente entra nel negozio per parlare con il consulente, questo è già al corrente della sua problematica, essendo stato informato di essa dal Service Center e di conseguenza riesce a risolverla nel minor tempo possibile.

Figura 34: Struttura dei canali a disposizione del cliente



Fonte: Intelligencegroup.com

Quest'ultimo esempio sintetizza la grande forza di ENEL Energia; su qualunque canale il cliente inizi o concluda la vendita, egli deve rimanere sempre soddisfatto, con gran cura nei dettagli e nel *tone of voice*, presenti in ogni passaggio del *customer decision journey*.

Capitolo 4

Conclusioni e implicazioni manageriali

4.1 Conclusioni

In questa tesi si è sviluppato principalmente il concetto dell'innovativo modello di business e di distribuzione, conosciuto come “Omnicanalità”, mettendo in evidenza gli elementi più significativi riguardanti le nuove modalità di relazione tra azienda commerciale e cliente, trattando in particolare il tema del *customer-centric*.

Nei primi due paragrafi è stato approfondito il tema della omnicanalità seguendo le ricerche della letteratura, mentre nel terzo capitolo sono state analizzate le interviste svolte appositamente ai fini di questo lavoro.

L'obiettivo ultimo di queste interviste era quello di capire l'attuale sviluppo della logica omnicanale nei processi di marketing di ENEL Energia e di comprendere anche gli sviluppi futuri.

Attraverso l'analisi e le interviste con i responsabili dei canali di marketing è stata evidenziata una stretta relazione tra online e offline, nel quale l'uno è d'ausilio all'altro, in una logica strettamente cooperativa e coordinata. Infatti, nelle logiche di ENEL Energia il punto fisico rimane tra i canali con una percentuale di vendite più alta, anche grazie all'aumento della “pedonabilità” favorito dai canali online. La sinergia fra diversi canali è essenziale e questo è emerso con chiarezza nel corso delle interviste svolte.

I Pillars su cui si basa l'Omnichannel, trattati nel capitolo 2, sono stati strutturati dalla società in maniera coerente con il mercato a cui si rivolge.

In particolare, è stata evidenziata la preparazione nell'ambito dell'Omnichannel da parte dei responsabili dei canali, permettendo di comprenderne al meglio le logiche di questo processo; è possibile affermare perciò che ENEL Energia ha assimilato al meglio e integrato l'omnicanalità in tutti i processi della sua filiera commerciale. Anche la gestione dei dati del cliente e l'analisi di questi dati tramite i laboratori ENEL Energia sono state eseguite in modo ottimale e permettono alla società di rimanere sempre vicina al suo consumatore.

4.2 Implicazioni manageriali

Il risultato di tale lavoro è stato quindi quello di proporre un approccio integrato alle esigenze del cliente, che rispettando l'organizzazione di ENEL Energia, proponga canali differenziati per raggiungere e attrarre specifiche fasce di clienti, con il comune denominatore della tecnologia vista come elemento unificante fra i differenti canali e come strumento di analisi delle tendenze e delle esigenze di una clientela sempre più diversificata, attenta non solo all'aspetto economico dell'offerta, ma anche alla continuità del servizio e al valore aggiunto, anche in termini di sostenibilità e di impatto ambientale, che ENEL Energia è in grado di trasferire al cliente.

In particolare, l'adozione dell'approccio Omnicanale di ENEL Energia è stato velocizzata dal particolare momento pandemico causato dal COVID-19; è stato necessario far fronte ad un progressivo allontanamento "fisico" del cliente, per evitare possibili occasioni di contagio e di conseguenza è stato necessario attivare gli opportuni strumenti tecnologici "a distanza", per mantenere fidelizzato uno specifico consumatore o attrarre un potenziale cliente, realizzando anche un vantaggio competitivo rispetto ad altri player.

ENEL Energia, come emerso con chiarezza dall'analisi dei canali di marketing, ha agito con prontezza adattando la sua logica Omnichannel, ed offrendo ai propri clienti, alle prese con le problematiche della pandemia in corso, un concreto ausilio per migliorare i propri servizi e per stringere un rapporto ancora più stretto con l'azienda, creando le premesse per una futura maggiore fidelizzazione con il brand ENEL Energia.

L'obiettivo finale da ottenere rimane sempre la fidelizzazione del cliente, offrendogli le medesime situazioni esperienziali, ma con in più il vantaggio, ovviamente, di poter effettuare tutte queste operazioni nell'ambiente più sicuro e protetto della propria abitazione o del proprio ufficio.

“*Ex malo, bonum*”, sosteneva Sant’Agostino quando desiderava indicare che anche dagli eventi più catastrofici, come quello a cui stiamo assistendo in questo periodo, possono derivare stimoli positivi capaci di modificare la nostra esistenza e la nostra capacità di reagire alle avversità, imparando dagli errori per costruire un futuro migliore.

Se c’è qualcosa di buono che il mondo si porterà dietro dopo questa esperienza, sarà la fugacità del tempo e l’importanza di guardare sempre al futuro.

Una buona lezione, da non dimenticare anche quando i tempi saranno migliori.

Con lo stesso spirito ottimista, questa tesi di ricerca vuole portare un contributo alle conoscenze comuni e indicare un percorso da seguire per realizzare una strategia nel settore delle utilities maggiormente integrata e più vicina alle necessità che l’*omnicustomer* è cosciente di avere.

Bibliografia

- Baxendale** The impact of different touchpoints on brand consideration [Libro]. - 2015.
- Bergami** National Monopoly to Successful Multinational: The Case of Enel [Libro]. - 2012.
- Berman** Planning and implementing an effective omnichannel marketing program [Libro]. - 2018.
- Bettucci** Omnicanalità, Assicurare continuità all'esperienza del cliente [Libro]. - 2017.
- Bettucci** Omnichannel customer management: Come integrare i processi fisici e digitali [Libro]. - 2015.
- Bezovski** Inbound Marketing - a new concept in digital business [Libro]. - [s.l.] : 15th International Scientific Conference Society, 2015.
- Bhalla** The omni-channel customer experience: Driving engagement through digitisation [Libro]. - 2014.
- Bianco** Enel Distribuzione projects for renewable energy sources integration in distribution grid [Libro]. - 2015.
- Bommel Van** Digitizing the consumer decision journey [Libro]. - 2014.
- Briel Von** The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study [Libro]. - 2018.
- Burke** Do You See What I See? The Future of Virtual Shopping [Libro]. - 1997.
- Cao** Implementation of omnichannel strategy in the US retail: evolutionary approach [Libro]. - 2019.
- Chakravarty** Supply chain transformation: evolving emerging business paradigms [Libro]. - 2014.
- Chesbrough** Innovation@ ENEL: From monopoly power to open power [Libro]. - 2016.
- Childers Peck and** Individual Differences in Haptic Information Processing: The 'Need for Touch' Scale Journal of Consumer Research, 30 (3) (2003), pp. 430-442 [Libro]. - 2003.
- Chiu]** The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior [Libro]. - 2011.
- Chopra** Designing the distribution network in a supply chain. [Libro]. - [s.l.] : Transportation Research, 2003.
- Cummins** Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management [Libro]. - 2016.
- Dholakia** Communal Service Delivery: How Customers Benefit from Participation in Firm-Hosted Virtual P3 Communities [Libro]. - 2009.
- Dholakia** Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment [Libro]. - 2010.
- Dhruv** The future of in-store technology [Libro]. - 2020.
- Duda** Personas—Who Owns Them [Libro]. - 2018.
- Esper** Everything Old is New Again: The Age of Consumer-Centric Supply Chain Management [Libro]. - 2020.

Fisher The value of rapid delivery in omnichannel retailing [Libro]. - 2019.

Gao Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store [Libro]. - 2017.

Gonçalves The impact of endogenous demand on push–pull production systems [Libro]. - 2005.

Guerrero A model that integrates direct and reverse flows in omnichannel logistics networks [Libro]. - 2017.

Heuchert An IS perspective on omni-channel management along the customer journey: Development of an entity-relationship-model and a linkage concept [Libro]. - 2018.

Hossain Reconceptualizing integration quality dynamics for omnichannel marketing [Libro]. - 2020.

Jara Measuring customers benefits of click and collect [Libro]. - 2018.

Kaczorowska Consumer perspective of omnichannel commerce [Libro]. - 2017.

Kassim A framework for omnichannel differentiation strategy. Integrating the information delivery and product fulfilment requirements [Libro]. - 2019.

Kotler Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale [Libro]. - 2017.

Kotler Principles of Marketing. 10th Edition [Libro]. - [s.l.] : Pearson-Prentice Hall, 2004.

Lee The Big Data bang: When collision of content marketing, mobile commerce and social share resulted in an omnichannel digital experience. [Libro]. - 2016.

Leva] The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services [Libro]. - 2018.

Llimatainem The potential of electric trucks–An international commodity-level analysis [Libro]. - 2019.

Loureiro Exploring the use of deep neural networks for sales forecasting in fashion retail [Libro]. - 2018.

McGovern Multi-channel marketing attribution analytics [Libro]. - 2014.

McKinsey Don't just optimize-unbundle [Libro]. - 1994.

Mosquera Omnichannel shopper segmentation in the fashion industry [Libro]. - 2019.

Neslin Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions [Libro]. - 2009.

Peltola Key factors in developing omnichannel customer experience with Finnish retailers [Libro]. - 2015.

Pereira Predictive and Adaptive Management Approach for Omnichannel Retailing Supply Chains [Libro]. - 2018.

Peterson Multi-channel customer management: delighting consumers, driving efficiency [Libro]. - 2010.

Rangaswamy Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue [Libro]. - 2005.

Saad Toward a consumer-centric grid: A behavioral perspective [Libro]. - 2016.

Salvaderi Procedures, experience and application of bulk power reliability evaluation at ENEL, Italy [Libro]. - 1988.

Siebert Customer experience journeys: Loyalty loops versus involvement spirals [Libro]. - 2020.

Smith Strategic online customer decision making: leveraging the transformational power of the Internet [Libro]. - 2003.

Stone Multichannel customer management: The benefits and challenges [Libro]. - 2002.

Verhoef From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing [Libro]. - 2016.

Vianello Il marketing omnicanale: tecnologia e marketing a supporto delle vendite [Libro]. - 2017.

Wagner Multichannel e-commerce: consumer behavior across e-channels and e-channel touchpoints [Libro]. - 2015.

Xiu The omni-channel consumer segmentation method based on consumption data stream mining [Libro]. - 2017.

Yu Exploring Perceived Channel Price, Quality, and Value as Antecedents of Channel Choice and Usage in Multichannel Shopping [Libro]. - 2011.

Sitografia

- *Accenture.com*
- *annexcloud.com*
- *Braincells.com*
- *Enel.it*
- *Exponea.com*
- *Getyourbill.com*
- *Intelligencegroup.com*
- *Luce-gas.it*
- *magestore.com*
- *McKinsey.com*
- *Mirkomaiorano.it*
- *Qnomy.com*
- *<http://www.raccontolimpresa.it/?p=725>*
- *reedandassociatesmarketing.com*

- *Repubblica.it*
- *softstore.it*
- *Theleadershipnetwork.com*
- *Toolbox.com*
- *Zerounoweb.it*

Sintesi

Questa tesi ha l'obiettivo di presentare le logiche relative all'Omnicanalità, partendo dalle origini e andando a comprendere il percorso che sta portando gran parte delle realtà imprenditoriali, in tutto il mondo, ad integrare l'esperienza fisica di acquisto con quella digitale. Successivamente, verranno evidenziate l'influenza e i risultati di una strategia *Omnichannel* per le aziende, in base alla trasformazione che è avvenuta nel rapporto tra queste e il cliente.

Il tema scelto è di grande rilevanza, non solo perché le ricerche della letteratura scientifica si stanno incentrando nel delineare i contorni di questo fenomeno e le diverse dimensioni che condizionano il *business*, ma anche in quanto il percorso verso l'Omnicanalità sta diventando sempre più una necessità per le imprese: saper intercettare il cliente e le sue necessità, ovunque egli preferisca, è una sfida per le aziende, in quanto implica mutamenti organizzativi a livello culturale, logistico, produttivo e strategici.

Dal 1969, anno della nascita di Internet, l'utilizzo della rete ha cambiato radicalmente il consumatore nel suo modo di vivere, pensare, interagire con la comunità, ed esporre la sua immagine nel pubblico e nel privato.

La nascita di Internet ha modificato fortemente l'intero contesto in cui viviamo. Questo da un lato è stato motivo di crescita ed innovazione per le aziende, dall'altro ha permesso al consumatore un'esperienza d'acquisto sempre più personalizzata e integrata nella sua quotidianità.

Ormai l'utente ha qualunque informazione, oggetto, esperienza a portata di clic; infatti gli smartphone già da alcuni anni sono diventati parte integrante della nostra vita, quasi a diventare un'estensione della mano, che ci permette di essere interconnessi 24h.

Il consumatore è sempre più "*smart*" nel senso anglosassone del termine; è intelligente, abile, veloce, furbo e vuole dalle aziende una risposta pronta e rapida a qualunque bisogno esso voglia soddisfare.

Da qui nasce la necessità di trasformazione per le aziende; in particolare, i reparti marketing inseguono e nel migliore dei casi precedono i *trend* di mercato; nello specifico l'esperienza d'acquisto con una logica Omnicanale mette al centro l'utente, "coccolandolo" intorno ai suoi diversi canali di vendita, tradizionali, negozi fisici e canali più moderni quale e-commerce, e-shop in App.

Bill Gates alcuni anni fa disse una famosa frase: “ Ci saranno due tipi di imprese nel XXI secolo: quelle che sono su internet e quelle che non esisteranno più”; le aziende hanno pertanto bisogno di migliorare la loro presenza online e l’Omnicanalità si propone come un’ulteriore evoluzione di questo percorso, una logica da assimilare, fondamentale per le imprese del futuro.

Il primo capitolo di questo lavoro tratta, quindi, il tema dell’Omnicanalità, partendo dalle sue origini; infatti, verranno trattati i vari canali di marketing e verrà analizzata la loro crescita, dettagliando il processo di vendita e successivamente le strategie di canale: *single-channel*, *cross channel* e *multichannel*.

Dopo l’analisi delle caratteristiche dei predecessori dell’*Omnichannel* marketing, si comprenderanno i motivi che hanno condotto a questa mutazione e successivamente si approfondiranno i nove pilastri su cui si fonda l’Omnicanalità, non tralasciando l’importanza del cliente ‘*Omnicustomer*’.

Dopo aver quindi analizzato il processo Omnichannel, che ha trasformato le aziende da una struttura con un unico canale di vendita fino ad arrivare a diversi canali sinergici e interconnessi, questo studio approfondirà il settore energetico, proponendo in particolare il caso ENEL Energia, leader del settore a livello italiano.

Attraverso interviste, su base qualitativa, con i principali responsabili dei canali di marketing, si esamineranno le modalità con le quali ENEL Energia applica l’*Omnichannel marketing*.

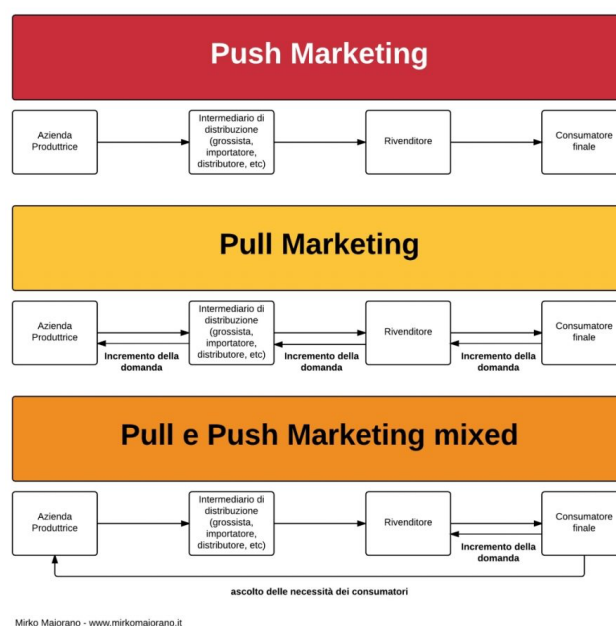
In conclusione, con l’aiuto delle concrete testimonianze dei protagonisti di ENEL Energia, si indagherà circa l’efficienza e la sostenibilità per le aziende di questa strategia, individuando le motivazioni per realizzarla, le modalità per applicarla e le difficoltà che si incontrano, ipotizzando gli scenari di sviluppo futuro di tale modello.

Il primo capitolo di questa tesi analizza i fondamenti della *supply chain*; infatti in una logica di creazione di valore, la competitività di un’azienda non è limitata alla realizzazione e alla creazione del prodotto in sé, in quanto la componente imprescindibile di esso è la modalità con cui viene trasmesso dal produttore al consumatore ultimo: per farlo, l’impresa ricorre ad intermediari che la mettono in diretta comunicazione con i clienti. Questi mediatori formano i diversi canali di marketing (Chopra, 2003). In tale capitolo viene analizzata tale catena del valore (la cosiddetta *supply chain*) e vengono descritti i principali canali di marketing.

Possiamo distinguere i diversi canali secondo le loro caratteristiche: inizialmente verrà effettuata la distinzione fra obiettivo strategico, approccio *pull* e strategia *push*, (si veda anche la figura 1). Per comprendere la

differenza tra le diverse strategie verranno analizzate per prima cosa le caratteristiche delle due strategie. Un approccio di tipo *push* (spingere) implica la promotion di un prodotto o di un servizio “spingendolo” verso il consumatore finale tramite diverse figure che intermediano (di norma la forza vendita). Per *pull* (tirare) marketing, invece si intende la strategia per il quale il prodotto/servizio viene promosso direttamente al consumatore finale, facendo in modo che egli venga “attratto” verso di esso. Le ragioni che spingono a tale approccio sono essenzialmente quelle di incrementare la domanda; le attività principali per la sua realizzazione sono la pubblicità e le promozioni.

Figura 1: Strategia *push* e *pull* e *mixed strategy*



Fonte: Mirkomaiorano.it

Successivamente, la tesi, presenta le nove dimensioni che caratterizzano un canale di distribuzione che sono le seguenti:

- *Purchase or information channel;*
- *Physical or virtual channel;*
- *Degree of accessibility;*
- *Kind of communication;*
- *Types of interface;*
- *Level of comfort;*
- *Ease in changing channel;*
- *Degree of flexibility in exposing product range;*
- *Customer’s behavioral history;*

Queste nove dimensioni definiscono le caratteristiche di ciascun canale di marketing; è possibile rendersi conto di come differenti combinazioni di tali variabili siano in grado di sviluppare decine di possibili interazioni cliente-azienda; risulta evidente, inoltre, come il progresso tecnologico sia il filo conduttore nonché l'abilitatore finale di questa varietà di canali. Tale evoluzione, infatti, moltiplica le modalità di acquisto e d'interazione tra azienda e cliente (Dholakia, 2010).

Per comprendere meglio il processo d'acquisto che compie un consumatore verrà analizzato il modello McKinsey del '*Consumer decision journey*'. In esso il marketing cerca alcuni momenti, o punti di contatto, nei quali i consumatori possono essere influenzati. Per anni, tali punti di contatto sono stati intesi attraverso la metafora di "imbuto": i consumatori valutano un acquisto con una serie di potenziali marchi in mente (l'estremità larga dell'imbuto), il marketing si rivolge loro mentre riducono metodicamente quel numero e si muovono attraverso l'imbuto, e alla fine emergono da tale processo decisionale con l'unico marchio che hanno scelto di acquistare (McKinsey, 1994).

Purtroppo, ad oggi, il concetto di imbuto non riesce a descrivere adeguatamente tutti i punti di contatto, i fattori chiave di acquisto che riguardano le scelte di prodotto e le influenze che i canali digitali hanno su queste scelte, in quanto il consumatore è sempre più esigente e informato ed attinge le sue conoscenze da una molteplicità di fonti. È necessario quindi un approccio più sofisticato per aiutare i marketer a navigare in questo ambiente, approccio che è meno lineare e più complesso del precedente approccio "ad imbuto".

Tale nuovo approccio rappresenta il percorso decisionale del consumatore; questo modello sostituisce quello precedente ed è adatto a qualunque mercato nel quale interagiscano diversi tipi di media, come ad esempio l'accesso a Internet, e nel quale sia presente un'ampia scelta di prodotti. Nel vecchio paradigma l'azienda era il fulcro del processo ed era la parte attiva che influenzava il consumatore. Attualmente a seguito della semplicità nel reperire le informazioni e di conseguenza grazie a scelte più ragionate e razionali da parte del consumatore, la figura del cliente, che prima era molto passiva diventa la parte attiva del processo d'acquisto.

Di conseguenza nel 2009 la società McKinsey ha aggiornato il *consumer journey* suggerendo un percorso circolare con quattro fasi primarie: *the initial consideration*; *the active evaluation*, *the purchase*, ovvero quando i consumatori effettuano l'acquisto; e *the post-purchase experience*, quando i consumatori sperimentano i prodotti, li valutano ed eventualmente li promuovono (Bommel, 2014).

All'interno di questo modello l'azienda identifica alcuni *touchpoints* nei quali può intercettare il consumatore; questi permettono di creare strategie di marketing ad hoc, individuando e mappando tutti i punti di contatto digitali e fisici.

L'analisi delle aziende si focalizza sulle modalità per sfruttare i *touchpoints* e per intercettare il cliente lungo il suo *consumer decision journey*, strutturando modelli che potessero rendere i canali di marketing adeguati al fine di attrarre il consumatore.

Prima dell'avvento di internet, il canale principale era spesso unico e i punti di contatto limitati; infatti, si parlava di single-channel o strategia monocanale (spesso l'unico canale attraverso cui l'azienda interagiva era il canale offline). Pertanto, tale canale sarà il primo che verrà discusso nel corso di tale lavoro; successivamente le varie strategie di marketing si sono adattate al progresso tecnologico, a seguito dell'evoluzione dei bisogni del consumatore.

Lo svantaggio principale dell'utilizzo del solo canale fisico è la perdita, ovviamente, del consumatore più digitalizzato, che con il canale fisico ha sempre meno contatto. Un altro grosso limite del canale fisico è l'unicità dello stesso, in quanto permette al business di crescere solo fino ai limiti, forzatamente geografici, di questo canale. Ad esempio, avere una presenza locale o regionale al dettaglio darà al marchio una forte visibilità in quelle comunità, ma costerà il business da parte degli acquirenti in altre località. D'altra parte, utilizzare le vendite online come canale unico è spesso meno efficace per costruire relazioni con i clienti.

Per colmare i limiti del marketing monocanale e grazie al continuo progresso tecnologico, con l'utilizzo in particolare dei canali online da parte di una moltitudine di consumatori, le aziende intraprendono un approccio *multi-channel*, che mette a disposizione dei clienti molteplici canali per entrare in contatto con l'azienda. In tal modo ogni strumento tecnologico si rivolge ad un target di fruitori o a una diversa fase del processo di acquisto, oppure consente di servire meglio i clienti che preferiscono interagire con un'organizzazione utilizzando più di un canale (Rangaswamy, 2005).

Attualmente è fondamentale che le organizzazioni utilizzino efficacemente un approccio di marketing multicanale, in quanto questo è quello che i consumatori si aspettano. Infatti, l'acquisto multicanale è il minimo richiesto da un cliente che pretende un approccio "immersivo", ed è un "trend" in continua crescita. Tale tendenza si evince dai grafici dello studio Nielsen, che ha pubblicato un report su tale argomento il 27 ottobre 2020 in collaborazione con il Politecnico di Milano; questo studio classifica i consumatori secondo le loro propensioni ad acquistare online e offline e in base alle metodologie di pagamento.

La strategia *multi-channel*, è senza dubbio più evoluta rispetto a quella *single-channel*, ma in molti casi non è sufficiente per convincere il cliente all'acquisto; infatti, nonostante la presenza di diversi strumenti a disposizione dell'utente e dell'organizzazione, i canali di marketing non sono ancora concatenati tra loro per fornire una *consumer decision journey*, completa e integrata al consumatore. Si possono paragonare i diversi canali di marketing a "silos", che seppur molto vicini rimangono comunque indipendenti e non comunicano tra loro. Questo problema dei "silos" viene trattato in particolare nelle ricerche di Stone (Stone, 2002).

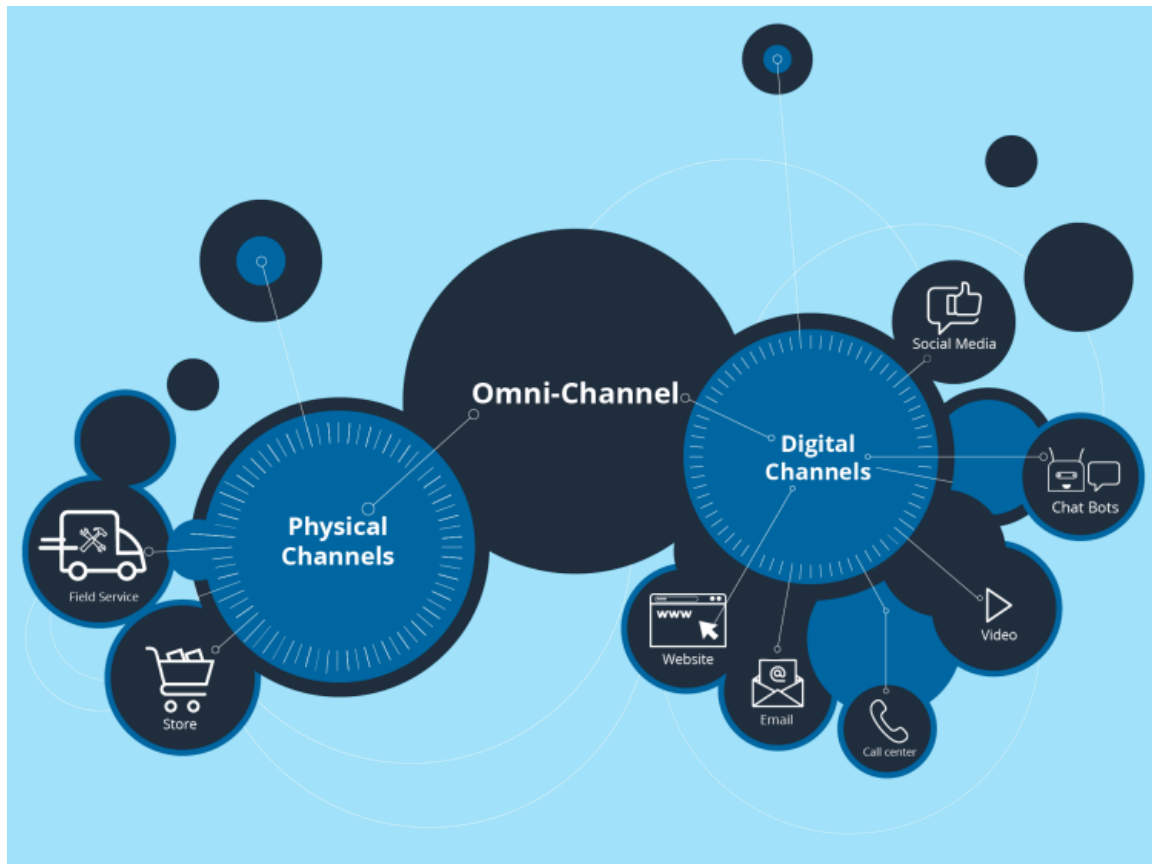
Un ulteriore livello evolutivo della multicanalità è la cosiddetta cross-canaltà; questa è nata sia per risolvere i limiti intrinseci della multicanalità, che a causa dell'evoluzione dei bisogni del consumatore. Oltre a compensare gli effetti negativi, la cross-canaltà contribuisce anche a implementare i margini di profitto delle imprese. Questo processo è reso possibile sia grazie al progresso tecnologico nelle aziende che all'evoluzione dei bisogni del consumatore; infatti, le organizzazioni si sono accorte che, integrando i canali in maniera ottimale, possono ottenere risultati migliori in termini di profitto, fidelizzare maggiormente i clienti e di conseguenza soddisfare al meglio le loro necessità.

Il consumatore sta evolvendo i suoi gusti e consumi, diventando sempre più selettivo e parte attiva del *funnel* d'acquisto. I clienti sono ormai abituati a passare costantemente da un canale all'altro, da un dispositivo all'altro, sia online che offline, ovunque esso sia, desiderando sempre di più una relazione che gli consenta di avere un'esperienza con l'organizzazione adatta alle loro esigenze, coerente e interconnessa tra più canali senza interruzioni e nel modo più comodo possibile.

Questa tesi dimostra quindi come i canali non siano molto spesso in concorrenza fra loro, ma al contrario si rinforzano a vicenda, finendo per diventare fortemente complementari. Questa caratteristica diventa un valore aggiunto perché permette al cliente finale di modellare secondo le sue esigenze la *Consumer experience* e di conseguenza consente all'azienda di mappare al meglio il percorso del consumatore della *consumer decision journey* (Heuchert, 2018).

Nel secondo capitolo, viene analizzato il passo successivo di tali evoluzioni strategiche; esso consiste in un flusso aggiuntivo di informazioni e in una maggiore comunicazione e concatenazione tra tutti i canali distributivi, che non operano più in modo parallelo e indipendente, ma si allineano continuamente con uno scambio continuo e interdipendente, realizzando in tal modo la strategia *Omnichannel*.

Figura 2: Omnichannel marketing



Fonte: Qnomy.com

L'Omnichannel è pertanto un'implementazione della strategia *cross-channel*, sviluppata per migliorare l'esperienza del cliente e creare relazioni più durature con esso, attraverso tutti i possibili canali e punti di contatto. Tale approccio include i canali tradizionali e digitali, i punti vendita e le esperienze “faccia a faccia” e online. Secondo Bettucci (Bettucci, 2017) , l'Omnicanalità viene definita come la capacità di progettare, gestire e definire al meglio e più coerentemente la *customer experience*.

Si possono perciò identificare due strategie sinergiche:

3. Sincronia totale: avviene qualora i canali offline e online propongono la stessa strategia di “*pricing*”, le medesime strategie di comunicazione e le stesse offerte sul mercato.
4. Asincronia totale: la caratteristica principale è identificabile poiché vi è una netta separazione tra politiche di prodotto, prezzo e comunicazione per i canali online e offline.

All'interno di questo lavoro verrà trattato il caso della sincronia totale, visto che in esso si attua una completa omnicanalità. Il caso aziendale che verrà approfondito utilizzerà tale strategia e sarà presentato nel capitolo successivo (Vianello, 2017).

Per avere un esempio completo dell'*Omnichannel* totale si immagini una donna che, passeggiando lungo le vie della sua città, ammira con interesse il modello di borsa di un'altra signora, riconosca il "brand" dalle sue vistose caratteristiche e possa effettuare una ricerca online di tale modello sul sito della boutique X, in tempo reale, grazie al suo smartphone costantemente interconnesso.

Non sicura del suo acquisto ma attratta da tale articolo alla moda, torna a casa, accende il suo laptop e attraverso le immagini tridimensionali, e analizzando le recensioni degli utenti riguardanti la suddetta borsa, decide di acquistarla online, pagando con la sua carta di credito, e scegliendo il ritiro presso il negozio più vicino alla sua abitazione. L'acquisto viene confermato tramite una e-mail, o un messaggio SMS o WhatsApp che indica non solo il negozio ma anche il reparto presso il quale ritirare l'articolo (Vianello, 2017).

All'interno della boutique, la donna sa già verso quale reparto orientarsi; ritira l'articolo e al tempo stesso, vedendo l'esposizione di altri accessori, decide di abbinare ad esso uno splendido foulard. Termina gli acquisti estremamente soddisfatta di tale "*customer experience*" e pertanto decide di postare una foto dei suoi acquisti più recenti sul suo profilo Instagram, creando ulteriore interesse anche nelle sue amiche.

Come si può vedere in questo esempio il cliente è soddisfatto ed ha conosciuto il prodotto non partendo da una tradizionale pubblicità di marketing, bensì semplicemente vedendo l'articolo per strada.

L'azienda non solo non ha speso un centesimo per attrarre il consumatore (il contatto può avvenire indifferentemente anche grazie a pubblicità offline e online, che rinforzano il messaggio di marketing), ma ha aumentato anche la "pedonabilità" all'interno del suo negozio fisico, creando ulteriori occasioni di acquisto, ha incrementato i download delle sue App di vendita, e il traffico di potenziali clienti sul suo sito internet.

Pertanto, con tale strategia, non solo l'azienda, in questo esempio, ha generato un valore tangibile per questa donna, ma ha anche stabilito una relazione di fiducia durevole con lei, che si è trasformata da pura e semplice cliente, ad *advocacy* del brand.

Non meno importante è anche il fatto che da questo momento in poi, il negozio può inviare alla nuova cliente le ultime novità ed informative sulle tendenze, i colori e le mode del momento, tramite una varietà di strumenti tecnologici, quali e-mail, SMS o altre informazioni direttamente sullo smartphone del destinatario, creando ulteriore interesse nella cliente, che probabilmente, a causa di tale strategia, ricomprerà nella boutique oppure online (Gao, 2017).

Pertanto, le caratteristiche principali da sviluppare in una filiera commerciale per realizzare una strategia *Omnichannel* sono:

- Il fattore umano e lo sviluppo di un *mindset* completamente integrato non solo tra i canali ma anche tra i membri dei diversi reparti;
- Una costante analisi dei ‘‘desiderata’’ del consumatore;
- L’impiego di continue innovazioni tecnologiche;
- Le decisioni manageriali devono essere coerenti in tutti i rami aziendali, attuando una *mission* comune
- L’individuazione e l’implementazione dei punti di forza e la correzione delle aree di debolezza lungo l’intera filiera commerciale;
- La misura delle performance economiche, tramite appositi KPI, non solo nell’ambito di un singolo canale, bensì analizzando l’intero complesso aziendale.
- La definizione di una strategia *Customer-centric*, tramite lo sviluppo di una piattaforma clienti, un programma specifico per la gestione delle relazioni con i clienti (CRM), appositi strumenti di automazione del marketing, soluzioni di gestione dei social media.

I vantaggi per un'azienda, che attua una maggiore sinergia tra i diversi canali di vendita, si possono quindi riassumere in sei punti:

- Miglioramento della qualità dei propri Lead e incremento delle vendite
- Maggiore efficacia nell'adottare reattivamente le decisioni più adeguate, e di conseguenza un vantaggio competitivo maggiore rispetto alla concorrenza
- Lo snellimento dei processi operativi, che presenta anche una riduzione dei tempi e dei costi del marketing e della filiera commerciale.
- Un aumento dell'*engagement*, della *loyalty* e della soddisfazione del cliente.
- Una maggiore coerenza del *brand* attraverso tutti i *touchpoint*
- L'ideazione di nuovi prodotti e l'ottimizzazione di quelli già esistenti basandosi sugli *insight* acquisiti.

Sulla base dei “*benefits*” della strategia *Omnichannel*, è possibile comprendere come molte aziende stiano passando da un approccio alla gestione dei canali “a silos”, a uno progressivamente più integrato, con l'obiettivo di consentire una “*seamless customer experience*”. Per raggiungere tale traguardo l'azienda ha bisogno di una profonda ristrutturazione interna, rivedendo radicalmente l'organizzazione, i ruoli dei dipendenti, il processo formativo e soprattutto i processi logistici e tecnologici (Bettucci, 2017). Nell'ambito della tesi vengono elencate le aree che devono essere maggiormente ampliate e trattate con maggior cura per costituire una corretta strategia *Omnichannel*. Tali aree vengono definite “pillar”, giacché sono i pilastri alla base e indispensabili per realizzare una corretta strategia di Omnicanalità (Bettucci, 2017). Questi pilastri mirano inoltre a supportare e ad ottenere i massimi rendimenti dei processi *front-end* e *back-end*.

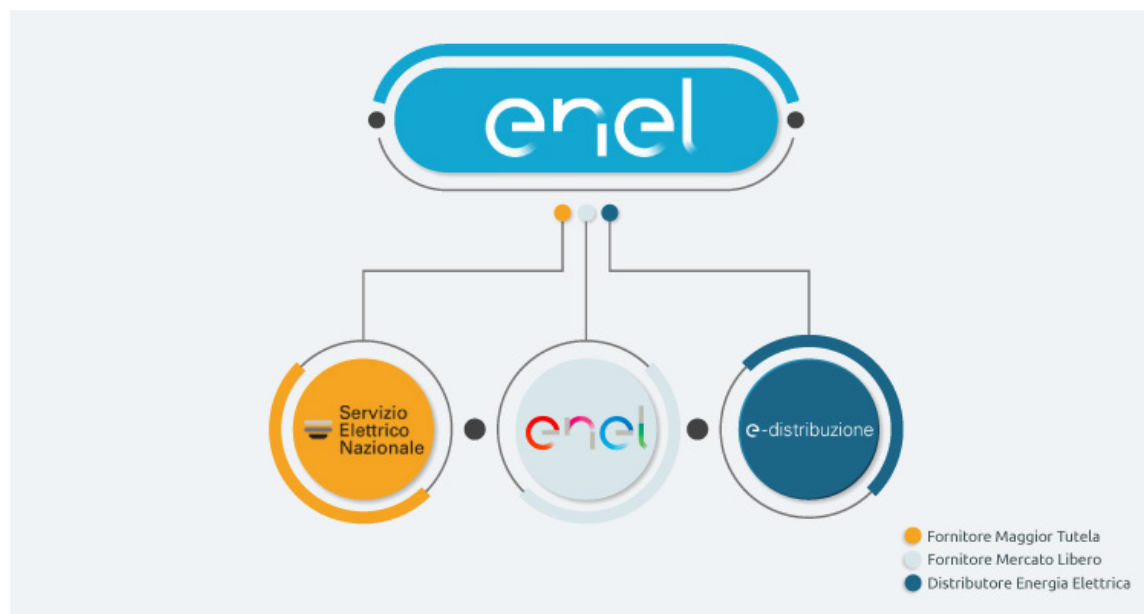
I Pillars che contraddistinguono l'esperienza omnicanale sono nove:

- In-store technology
- Product mix & Pricing policy
- Single customer view
- Data analysis
- Social customer engagement
- Organizational model
- KPI & Incentives
- Demand fulfillment & Delivery
- Reverse logistics

Nell'ambito della tesi viene presentata una ricerca sulla Omnicanalità del Politecnico di Milano (30 novembre 2020), che dimostra come in Italia sia stata pienamente compresa l'importanza di tale strategia. Lo stesso studio rimarca però come non molte aziende abbiano implementato pienamente questa logica nella loro struttura organizzativa, ma la maggioranza di esse sono consapevoli che per rimanere leader nel loro settore merceologico è necessaria una integrazione di questo tipo.

Le aziende più importanti in Italia dedicano, quindi, un'importanza sempre maggiore allo studio del consumatore, e tra queste spicca ENEL, leader nazionale e internazionale nel settore dell'energia. In particolare l'analisi alla base di questo lavoro riguarda una sua consociata ovvero ENEL Energia (Figura 3).

Figura 3: Differenze tra ENEL Energia e ENEL servizio elettrico nazionale e E-distribuzione



Fonte: Luce-gas.it

Questa tesi analizza l'approccio innovativo seguito da ENEL Energia nei confronti del tema della Omnicanalità, vista come ambiente immersivo ed esperienziale da mettere a disposizione del cliente e del potenziale consumatore per motivare la sua scelta nei confronti di un prodotto a basso livello di diversificazione, del quale è necessario valorizzare brand e caratteristiche affinché esso venga selezionato in concorrenza con altri prodotti simili.

La metodologia di ricerca utilizzata è stata quella dell'analisi qualitativa tramite interviste con alcuni manager di ENEL Energia, sulla base di una serie di dettagliate domande, strutturate per scandagliare in modo approfondito gli specifici settori marketing e vendite di ENEL Energia; si è investigato in particolar modo sul ruolo delle tecnologie più innovative (Applicazioni sullo smartphone, Social Media, Vettrine interattive, Strumenti di Realtà Virtuale, Utilizzo dei Big Data per segmentare la clientela e comprendere le correlazioni fra dati e tendenze fra loro molto differenti) nella presentazione del prodotto e di uno specifico servizio di ENEL Energia, e sulla percezione di questi da parte dell'utente finale, sia esso un'azienda o un cliente privato.

Un ultimo aspetto che questa tesi ha indagato è stato quello delle trasformazioni e sperimentazioni nell'offerta Omnicanal di ENEL Energia a causa della pandemia COVID-19; è stato necessario far fronte, quindi, ad un progressivo allontanamento "fisico" del cliente, per evitare assembramenti e possibili occasioni di contagio e di conseguenza attivare gli opportuni strumenti tecnologici "a distanza" per mantenere fidelizzato uno specifico consumatore o attrarre un potenziale cliente, realizzando un vantaggio competitivo rispetto ad altri fornitori.

Per tal motivo è stato necessario individuare dettagliatamente i *touchpoint* per incontrare il consumatore nonostante il distanziamento sociale; questo è stato possibile, grazie all'offerta Omnicanal nella quale interagiscono diverse componenti:

- I negozi ENEL Energia che applicano la logica dell'*in-store technology*
- L'App mobile e l'Area Clienti hanno facilitato la gestione della fornitura
- I servizi di Chat (con o senza operatore umano)
- La strutturazione intelligente del sito internet
- Il lavoro delle agenzie e dei KAM, che è stato favorito dalle tecnologie più innovative

ENEL Energia ha iniziato questo processo di differenziazione sin dal 2017, iniziando ad implementare una logica Omnichannel; esso non è stato un processo semplice poiché è un *mindset* da applicare a tutti i livelli distributivi. Grazie all'analisi effettuate questo lavoro dimostra però che ENEL Energia ha assimilato pienamente le logiche dell'omnicanalità, creando un dialogo con il cliente e dandogli sempre più importanza, in una perfetta logica *customer centric*.

Nell'ambito dell'analisi dei canali di marketing si è tenuto conto dell'importanza della liberalizzazione del mercato e del suo impatto negli anni a venire.

La completa liberalizzazione del mercato, che partirà dal 1° gennaio 2022 (è un processo che data la sua complessità strutturale viene rimandato da diversi anni) comporterà la cessazione della fornitura di energia secondo le specifiche condizioni contrattuali ed economiche definite dall'Autorità per l'Energia e l'Ambiente.

Pertanto, i consumatori, con l'abolizione del servizio di maggior tutela per le tariffe elettriche e del gas, dovranno effettuare il passaggio verso nuovi contratti, scegliendo tra le tante offerte disponibili quella più adatta alle loro esigenze. Con il termine del mercato tutelato, verrà completato definitivamente il passaggio al libero mercato, dove il prezzo si forma liberamente dall'incontro tra domanda e offerta di energia elettrica e gas ed è possibile, pertanto, scegliere tra le diverse alternative.

L'Omnicanalità diverrà un punto chiave in tale processo di trasformazione, poiché consentirà alla società ENEL Energia di impostare un rapporto più fidelizzato con il cliente; essa sarà la carta vincente durante la liberalizzazione, per migliorare l'informazione e offrire approfondimenti per l'utente nei confronti di un mercato che conosce poco, stimolando *brand awareness e brand knowledge*.

Attraverso le analisi eseguite e le interviste con i responsabili dei canali di marketing si è evidenziata una stretta relazione tra online e offline, nel quale l'uno è d'ausilio all'altro, in una logica strettamente cooperativa e coordinata. Infatti, nelle logiche di ENEL Energia il punto fisico rimane tra i canali con una percentuale di vendite più alta, anche grazie all'aumento della "pedonabilità" favorito dai canali online. La sinergia fra diversi canali è essenziale e questo è emerso con chiarezza nel corso delle interviste svolte.

In particolare, è stata evidenziata la preparazione nell'ambito dell'Omnichannel da parte dei responsabili dei canali, permettendo di comprenderne al meglio le logiche di questo processo; è possibile affermare perciò che ENEL Energia ha assimilato al meglio e integrato l'omnicanalità in tutti i processi della sua filiera commerciale. Anche la gestione dei dati del cliente e l'analisi di questi dati tramite i laboratori ENEL Energia sono state eseguite in modo ottimale e permettono alla società di rimanere sempre vicina al suo consumatore.

Il risultato di tale lavoro è stato quindi la presentazione di un approccio integrato alle esigenze del cliente, che rispettando l'organizzazione di ENEL Energia, propone canali differenziati per raggiungere e attrarre specifiche fasce di consumatori, con il comune denominatore della tecnologia vista come elemento unificante fra i differenti canali e come strumento di analisi delle tendenze e delle esigenze di una clientela sempre più diversificata, attenta non solo all'aspetto economico dell'offerta, ma anche alla continuità del servizio e al valore aggiunto, anche in termini di sostenibilità e di impatto ambientale, che ENEL Energia è in grado di trasferire al cliente.

ENEL Energia, come emerso con chiarezza dall'analisi dei canali di marketing, ha agito con prontezza anche alla pandemia COVID-19, adattando la sua logica Omnichannel, ed offrendo ai propri clienti, alle prese con le problematiche della pandemia in corso, un concreto ausilio per rendere più efficienti i servizi resi e per stringere un rapporto ancora più stretto con l'azienda.

L'obiettivo finale della Omnicanalità è sempre quello di fidelizzare maggiormente il cliente, offrendogli le medesime situazioni esperienziali con diversi canali di contatto, ma con in più il vantaggio, ovviamente, di poter effettuare tutte queste operazioni nell'ambiente più sicuro e protetto della propria abitazione o del proprio ufficio.

“*Ex malo, bonum*”, sosteneva Sant'Agostino quando desiderava indicare che anche dagli eventi più catastrofici, come quello a cui stiamo assistendo in questo periodo, possono derivare stimoli positivi capaci di modificare la nostra esistenza e la nostra capacità di reagire alle avversità, imparando dagli errori per costruire un futuro migliore.

Se c'è qualcosa di buono che il mondo si porterà dietro dopo questa esperienza, sarà la fugacità del tempo e l'importanza di guardare sempre al futuro.

Una buona lezione, da non dimenticare anche quando i tempi saranno migliori.

Con lo stesso spirito ottimista, questa tesi di ricerca vuole portare un piccolo contributo alle conoscenze comuni e indicare un percorso da seguire per realizzare una strategia nel settore delle utilities maggiormente integrata e più vicina alle necessità che l'*omnicustomer* è cosciente di avere.

