

# Digital Darwinism negli accessori ICT

La sfida della cross-canalità

iTeam:Lorena Cottone - Gianpiero Lugli

## Executive summary – abstract

In questo paper viene affrontato il tema della cross-canalità.

Il consumatore odierno ha a sua disposizione diversi canali per ognuna delle fasi del processo di acquisto: dall'iniziale ricerca di informazioni, passando per la comparazione delle singole alternative, fino ad arrivare alla concretizzazione dell'acquisto e alla fase post vendita.

La massiccia diffusione di device connessi ad Internet ha portato profondi mutamenti nella modalità con cui si ricercano informazioni prima di effettuare un acquisto, nella condivisione delle proprie esperienze di consumo e nella fase dell'effettivo acquisto. Uno dei trend più significativi degli ultimi anni è proprio l'aumento delle vendite online.

Questi cambiamenti spingono le aziende non solo a presidiare i diversi canali, ma anche a integrarli in maniera ottimale per permettere al consumatore di portare avanti un'unica esperienza di acquisto, passando liberamente dal canale fisico a quello digitale, e viceversa, nel susseguirsi delle diverse fasi del customer journey.

***In questo contesto, il ruolo dello store fisico deve essere ripensato per non soccombere di fronte al crescente fenomeno delle vendite online. Gli elementi di distintività del punto vendita tradizionale devono essere esaltati e, allo stesso tempo, combinati con quelli degli altri canali, per rispondere a quei cambiamenti intervenuti nel comportamento di acquisto che ormai rappresentano una realtà innegabile.***

## Le nuove tecnologie e i cambiamenti nel comportamento di acquisto

Per comprendere i cambiamenti che stanno intervenendo nel mondo del retail è fondamentale partire dai cambiamenti che hanno investito il comportamento di acquisto dei consumatori. In questi anni, con l'avvento di nuove tecnologie e la diffusione di device sempre più pervasivi, stiamo attraversando una rivoluzione digitale che ha trasformato la maggior parte delle nostre azioni quotidiane e, inevitabilmente, finisce per plasmare anche i comportamenti di acquisto e di consumo. In particolare, la diffusione di Internet e di tutti gli strumenti che ne permettono l'accesso hanno fatto sì che, per ogni fase del processo di acquisto, vi siano più canali disponibili. Una preliminare ricerca di informazioni, ad esempio, può avvenire mediante una visita in punto vendita, attraverso la consultazione di conoscenti, con la navigazione sul sito aziendale o la lettura di recensioni online condivise da altri consumatori. Anche la concretizzazione dell'acquisto stesso può avvenire in punto vendita, oppure utilizzando un computer o, sempre più, smartphone e tablet, attraverso il sito aziendale di un produttore o di un distributore, o su un marketplace. Anche all'interno del negozio, il consumatore non abbandona la dimensione online, ma mantiene il proprio smartphone sempre a portata di mano, per ricercare informazioni e valutare alternative. Secondo una ricerca condotta da Google negli Stati Uniti, l'84% degli shopper si avvale dell'aiuto del proprio smartphone durante l'attività di spesa e un consumatore su 3 preferisce usarlo per ricercare informazioni, piuttosto che chiedere l'aiuto del personale di vendita. Questo dato raggiunge il 48% in categorie come l'elettronica. In questo contesto, non esiste più una separazione netta tra il mondo reale e quello virtuale. Un processo di acquisto può iniziare online e terminare in punto vendita o viceversa. Il cliente in store è, simultaneamente, online.

Se, in passato, il percorso di un potenziale acquirente dalla consapevolezza di un bisogno all'acquisto effettivo poteva essere descritto come un imbuto (funnel), una serie di fasi successive, oggi si parla di "journey". In ogni momento e in ogni contesto, si viene in contatto con stimoli e informazioni che possono finire per modificare il nostro consideration set e, quindi, le nostre decisioni di acquisto. Perfino nell'ambito B2B la rivoluzione digitale ha influito sul processo di acquisto, rendendolo molto più condizionabile da influencer interni ed esterni alla propria organizzazione.

Il nuovo journey dei consumatori, più complesso, pone delle sfide, ma allo stesso tempo, crea delle nuove occasioni per intercettare potenziali acquirenti. Il punto di partenza è, ovviamente, la comprensione degli elementi che hanno maggiore rilevanza nelle decisioni dei consumatori.

Per soddisfare un consumatore abituato ad utilizzare diversi canali congiuntamente, i retailer non possono che rispondere con strategie di cross-canalità; le insegne che non saranno in grado di adeguarsi rapidamente al nuovo contesto digitale sono destinate ad uscire dal mercato.

## Minaccia o opportunità?

Ogni novità porta con sé una scia di destabilizzazione. Che questa sia una minaccia o un'opportunità dipende dal modo in cui un'azienda è in grado di affrontare il cambiamento.

Le vendite online in Italia, pur rimanendo ancora al di sotto della media europea, registrano un costante aumento. Nel 2014 vi è stato un incremento medio del 18% rispetto all'anno precedente. I comparti con i tassi di crescita più significativi (tra il 20% e il 30%) sono l'abbigliamento, l'informatica e l'elettronica di consumo (Osservatorio eCommerce B2C, Politecnico di Milano).

Lo sviluppo delle vendite online può rappresentare una minaccia per i *brick and mortar store*, se non riusciranno ad evolvere sfruttando la possibilità di un contatto diretto con il cliente, che nessun mezzo digitale può eguagliare, ma, al contempo, inserendo gli elementi del canale online più graditi al consumatore. Si tratta di combinare gli aspetti distintivi dello store fisico come l'esperienzialità e gli elementi di fiducia e di relazione che lo contraddistinguono, con le componenti del contesto online che danno maggiore gratificazione. Il consumatore che ricerca informazioni online deve sentirsi appagato per la sola ricerca di alternative, pur senza arrivare necessariamente all'acquisto; l'insegna deve cioè ricreare nel mondo virtuale la gratificazione che l'acquirente percepisce col *window-shopping* nel mondo fisico.

Anche l'esperienza dello shopper all'interno dello store deve essere ripensata, resa più coinvolgente e semplice al tempo stesso, attraverso l'adozione di soluzioni tecnologiche che il consumatore può consultare in autonomia o con il supporto del personale di vendita. Gli stessi addetti alla vendita potrebbero sostenere lo sviluppo della cross-canalità facilitando l'accesso e indirizzando il cliente. Anche nei negozi in franchising può essere praticata la multicanalità, riconoscendo al franchisee una percentuale del margine operativo per le vendite realizzate online; i negozi Pinko stanno già implementando questo approccio permettendo ai clienti che si trovano in punto vendita di accedere ad un assortimento digitale molto più vasto di quello fisico.

Con un adeguato livello di integrazione, il consumatore, rivolgendosi al punto vendita, potrà sempre trovare il prodotto più adatto alle sue esigenze, sia esso direttamente disponibile in store o meno.

L'innovazione e il miglioramento del livello di servizio possono essere la chiave per competere coi retailer che operano solo online (*pure player*). È questa la strada intrapresa da un distributore americano che ha creato un laboratorio di ricerca e sviluppo cross-funzionale, con l'obiettivo di analizzare ogni aspetto dell'attività in store per individuare aree di miglioramento. Il rinnovamento dello store format ha portato un incremento nei livelli di customer satisfaction e anche un miglioramento nella soddisfazione degli addetti di punto vendita<sup>1</sup>.

Nonostante l'evoluzione dei canali digitali, lo store fisico resta elemento centrale della strategia di un retailer.

Diverse insegne, in Italia e all'estero, hanno reso disponibili nei propri punti vendita dei dispositivi che permettono di verificare la disponibilità di prodotti, individuarne la posizione, visualizzare informazioni aggiuntive sulle caratteristiche e sui possibili utilizzi, personalizzare i prodotti, ricevere dei consigli per altri acquisti che potrebbero essere abbinati a quanto già ricercato, ordinare e pagare dei prodotti che non sono disponibili in PV, condividere la propria esperienza di acquisto sui canali social e così via. Uno dei grandi vantaggi per i clienti dei retailer che riescano a conciliare l'esperienza in store con canali diversi (sito internet, catalogo) è quello di avere accesso ad un assortimento molto più esteso di quello che è possibile esporre in punto vendita.

<sup>1</sup>D'Emidio T., Dorton D., Duncan E. (2015), "Service innovation in a digital world", McKinsey Quarterly.

Un'altra modalità di coordinamento tra il canale fisico e quello virtuale è il servizio di *"click and collect"*. Molte aziende hanno iniziato a percorrere questa strada con successo. Walmart, ad esempio, dà la possibilità di ordinare online e ritirare in un negozio a scelta i prodotti acquistati, in apposite aree di parcheggio o al desk dedicato all'e-commerce. Più del 50% delle vendite online di Walmart vengono ritirate in punto vendita, con la conseguente creazione di traffico. Anche Best Buy offre ai suoi clienti il servizio click and collect; in questo caso circa il 40% dei prodotti venduti online sono poi ritirati in negozio. Anche in Italia si iniziano a sperimentare simili soluzioni, che in altri paesi europei come la Francia e la Gran Bretagna sono già affermate. Queste esperienze dimostrano come sia possibile la crescita del canale online, senza che vi sia una perdita di centralità del punto vendita fisico.

L'obiettivo dell'integrazione di diversi canali deve ovviamente essere quello di potenziare la propria offerta ai consumatori. I vari canali non devono essere considerati come sostituti, ma come elementi sinergici di un unico sistema. In questo modo, la cross-canalità può costituire un approccio efficace anche per contrastare l'ascesa dei pure player. Un recente studio condotto da McKinsey evidenzia come la rivoluzione digitale possa rappresentare una straordinaria opportunità di crescita per le aziende di ogni settore, se colta in tempo. I ricercatori hanno parlato di *"Digital Darwinism"*, per sottolineare come solo le realtà più dinamiche e in grado di adattarsi al cambiamento possono sopravvivere in questo nuovo contesto, dominato dalla digitalizzazione. Chi affronta le nuove sfide in maniera proattiva ottiene un significativo vantaggio competitivo. La ricerca McKinsey aveva l'obiettivo di individuare il legame tra l'utilizzo di strumenti digitali da parte dei brand nelle diverse fasi del processo di acquisto e le scelte dei consumatori (brand conversion). Il *"digitization index"* dei 1000 brand coinvolti nello studio è stato costruito assegnando un punteggio per le diverse abilità in campo digitale mostrate dalle varie aziende. Sono state valutate ad esempio le capacità di creare brand awareness, di offrire una customer experience online ritenuta dagli utenti almeno pari a quella offline e di tracciare i commenti degli utenti in merito alla loro esperienza al fine di migliorare la propria proposta commerciale. Analizzando oltre 20.000 transazioni, attraverso diversi touch point, è emerso come le aziende che avevano dimostrato maggiori competenze nell'uso di strumenti digitali, riuscissero ad ottenere tassi di brand conversion superiori. Questo effetto è risultato particolarmente positivo in alcuni settori, tra cui i software e l'elettronica di consumo. In questi casi, per un incremento di un punto percentuale nel valore del *"digitization index"*, si registra un aumento dell'1,5% nel livello di buyer conversion. È emerso inoltre un effetto positivo del *"digitization index"* sul passaparola che viene a crearsi attorno ad un brand. È anche per questo che le aziende che per prime riusciranno a conquistare uno spazio significativo all'interno dei canali digitali creeranno un divario rispetto ai competitor, che questi faticheranno a colmare.

Il modello consumer centric risolve conflitti ed accelera le performance del sistema.

## La cross-canalità negli accessori ICT

La cross-canalità negli accessori ICT potrebbe essere realizzata attraverso l'adozione di strumenti all'interno dello store per la consultazione dell'assortimento digitale. A tale scopo, potrebbero essere utilizzati dei kiosk, dei tablet messi direttamente a disposizione degli shopper oppure in dotazione al personale di punto vendita, delle app che il singolo consumatore può scaricare sul proprio smartphone, oppure semplicemente un catalogo cartaceo, avvalendosi dell'aiuto degli addetti di punto vendita per effettuare l'ordine.

L'assortimento digitale dovrà essere costituito dalle categorie non trattate in PV e, per quanto riguarda le categorie che invece costituiscono l'assortimento di PV, solo dalle referenze che non sono presenti in store. Occorre infatti evitare la sovrapposizione tra i due assortimenti per realizzare una effettiva integrazione tra canale on line e canale off line. Il consumatore, che non trova in punto vendita il prodotto adatto alle sue esigenze, deve poter accedere comodamente all'assortimento digitale, concludere l'acquisto on line e ritirare poi il prodotto in store dove effettuerà il pagamento.

Questo approccio alla cross-canalità permette di offrire un miglior servizio al consumatore, garantendogli di individuare sempre il prodotto adatto alle proprie esigenze (indipendentemente dal fatto che sia immediatamente disponibile in punto vendita) e potendo usufruire dell'assistenza del personale di vendita. Questa soluzione garantisce l'accesso ad un assortimento esteso come quello che è possibile trovare online, senza rinunciare agli elementi di relazione che solo lo store fisico offre. Inoltre, per il retailer, si tratta di un'occasione per la creazione di traffico, attraverso il ritiro dei prodotti acquistati on line.

La consegna a PV viene apprezzata anche dai consumatori perché offre la possibilità di ritirare il prodotto quando si è più comodi, senza la necessità di essere a casa in un momento preciso per ricevere la consegna. Una ricerca promossa da UPS segnala un calo nell'ultimo anno nella preferenza di ricevere i pacchi a casa. Si prediligono altri punti di ritiro, come depositi dei corrieri, uffici postali, luoghi di lavoro o, appunto, negozi dei rivenditori.

Non trascurabile è anche il vantaggio della gratuità. Lo studio di UPS evidenzia che quasi 9 consumatori italiani su 10 abbandonano il carrello prima di concludere l'acquisto per diverse ragioni. Una parte di questi lo fa a causa dei costi di spedizione, che nel 54% dei casi rendono la spesa superiore al previsto.

### Choice overload e multicanalità

L'eccesso d'offerta (choice overload) non è una garanzia contro l'insoddisfazione di quei clienti che ricercano prodotti di nicchia a bassa rotazione; la domanda è infatti sempre più articolata dell'offerta possibile e, dunque, l'insoddisfazione non può essere eliminata con l'estensione dell'offerta. Il quesito che ci si deve porre non è dunque come eliminare l'insoddisfazione dei clienti con le politiche assortimentali, ma quale dimensione debba avere un segmento di domanda per giustificare la sua soddisfazione con l'offerta di un prodotto specifico nell'assortimento fisico. La scelta non è infatti a costo zero. Espandendo la scelta aumenta il costo di distribuzione per effetto della riduzione della rotazione media. Nello stesso tempo, l'espansione della scelta si traduce in maggiori prezzi di acquisto perché almeno parte dei premi di referenziamento e degli sconti assortimento offerti dall'industria per penetrare gli assortimenti delle Insegne sono finanziati con un aumento del prezzo di listino. Se al costo della scelta si aggiungono poi gli effetti sul processo di acquisto, si può ben capire la necessità di evitare un'offerta eccessiva. L'eccesso di scelta provoca confusione, panico, ansia, incertezza, paura di sbagliare per la crescita della nostra responsabilità e, soprattutto, un aumento del costo di opportunità psicologico generato dalle alternative scartate. All'aumentare della scelta cresce anche il rammarico, vale a dire il dubbio di non aver fatto la scelta migliore. Quando ci troviamo all'interno di un punto vendita con un assortimento di categoria molto esteso, incontriamo dunque più difficoltà a scegliere e spesso rinunciamo semplicemente ad acquistare, ovvero, se decidiamo di acquistare, proviamo meno soddisfazione nella nostra scelta.

L'innovazione tecnologica e l'applicazione delle conoscenze neuro-scientifiche al marketing permettono oggi di risolvere in maniera ottimale il problema della scelta. La razionalizzazione dell'assortimento per eliminare l'eccesso di scelta può essere infatti realizzata salvaguardando l'esigenza di:

- ▶ **rappresentare la categoria offrendo sia referenze alto-rotanti sia referenze basso-rotanti, che svolgono il ruolo di àncora nella valutazione cognitiva dell'offerta;**
- ▶ **limitare la sovrapposizione delle referenze sul piano dei benefici ricercati, per aumentare il sell out di categoria;**
- ▶ **mantenere la ricchezza dell'offerta interfacciando l'assortimento fisico con un assortimento digitale non sovrapposto, facilmente accessibile e fruibile in maniera integrata in un unico processo di acquisto.**

## Ringraziamenti

Si ringrazia il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Parma, nelle persone del Professor Gianpiero Lugli e del Dottor Marco Ieva per la supervisione nella stesura di questo documento.

## Riferimenti

Accenture (2014), "Point of Commerce: Bringing Seamless Retail Inside the Store".

Reperibile al link:

<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Poc-Pov-Web.pdf>

Bugin J. (2014), "Brand success in an era of Digital Darwinism", McKinsey Quarterly.

Reperibile al link: [http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/brand\\_success\\_in\\_an\\_era\\_of\\_digital\\_darwinism](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/brand_success_in_an_era_of_digital_darwinism)

D'Emidio T., Dorton D., Duncan E. (2015), "Service innovation in a digital world", McKinsey Quarterly.

Reperibile al link: [http://www.mckinsey.com/insights/operations/service\\_innovation\\_in\\_a\\_digital\\_world](http://www.mckinsey.com/insights/operations/service_innovation_in_a_digital_world)

Google (2013), "Mobile In-Store Research. How in-store shoppers are using mobile devices".

Reperibile al link: <http://www.google.com.au/think/research-studies/mobile-in-store.html>

Herring L., Wachinger T., Wigley C. (2014), "Making stores matter in a multichannel world", McKinsey & Company, dicembre 2014.

IlSole24Ore (2015), "Tutti i numeri dell'e-commerce: aumentano gli acquisti digitali ma l'Italia resta indietro".

Reperibile al link:

<http://www.infodata.ilsole24ore.com/2015/03/09/tutti-i-numeri-delle-commerce-aumentano-gli-acquisti-digitali-ma-litalia-resta-indietro/>

Lingqvist O., Lun Plotkin C., Stanley J. (2015), "Do you really understand how your business customers buy?", McKinsey Quarterly.

Reperibile al link: [http://www.mckinsey.com/insights/marketing\\_sales/do\\_you\\_really\\_understand\\_how\\_your\\_business\\_customers\\_buy](http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/do_you_really_understand_how_your_business_customers_buy)

Mancinelli M. (2014), "Retail surf tra negozi e web", Largo Consumo.

Reperibile al link:

<http://www.largoconsumo.info/102014/ARTMulticanalitaRetailPdvStoreDigitalShoppingEcommerce-1014.pdf>

MyMarketing.Net (2012), "Cross-canalità: il vantaggio del ritardo".

Reperibile al link: [http://www.mymarketing.net/index.php?art\\_id=2238](http://www.mymarketing.net/index.php?art_id=2238)

Negri F. (2013), "NetworkCracy. Social Media Marketing per la Distribuzione", Giappichelli Editore, Torino.

UPS – comScore (2015), "UPS Pulse of the Online Shopper. Uno studio sull'esperienza del cliente".

Reperibile al link: [http://www.pressroom.ups.com/pressroom/staticfiles/pdf/whitepaper/Italian\\_UPS\\_Europe%20Whitepaper.PDF](http://www.pressroom.ups.com/pressroom/staticfiles/pdf/whitepaper/Italian_UPS_Europe%20Whitepaper.PDF)