

Introduzione

Essere «omnichannel» è ormai naturale per i clienti: utilizzare contemporaneamente, in modo intercambiabile e complementare, senza soluzione di continuità, i canali online e i canali offline/fisici è una consuetudine. Niente di strano quindi se, per esempio, si raccolgono informazioni su un prodotto, per fare valutazioni e comparazioni di prezzo tra diversi fornitori, utilizzando il web, e poi ci si reca presso un negozio per effettuare l'acquisto; oppure, al contrario, se si verifica la rispondenza del prodotto alle proprie aspettative presso un negozio e poi si procede all'acquisto online per accedere a condizioni migliori (prezzo, tempi di consegna ecc.) o più coerenti con i propri stili di vita; o ancora, caso sempre più frequente, se dal proprio smartphone si accede alla app del brand, si consultano le offerte proposte, alcune delle quali personalizzate in tempo reale, e si procede all'acquisto nel caso ci sia qualche occasione imperdibile.

I clienti, però, non si accontentano di interagire con l'azienda nei diversi touchpoint del proprio customer journey scegliendo di volta in volta il canale di contatto. L'aspettativa è più alta: vogliono ritrovare in ognuno di essi la stessa customer experience e la stessa brand experience.

Per le aziende, invece, l'omnicanalità rappresenta una sfida cui non possono più sottrarsi. Una sfida che le obbliga non solo a interagire con il mercato attraverso molteplici touchpoint, ma anche a orchestrarli tra loro in una logica di sistema, per offrire al cliente un'esperienza d'acquisto *seamless*, coerente, senza interruzioni. Facile a dirsi, difficile a farsi, poiché l'omnicanalità richiede alle aziende una profonda trasformazione che coinvolge organizzazione, processi, persone, competenze e tecnologie. Inevitabile è, infatti, una revisione della struttura organizzativa e dei pro-

cessi interni, partendo da quelli della supply chain, l'adozione di soluzioni tecnologiche che possano fungere da fattori abilitanti al cambiamento e lo sviluppo delle competenze necessarie a guidare questi cambiamenti secondo una logica di sistema in coerenza con le aspettative di business.

La trasformazione in «omnichannel company» è un processo per molti versi ancora poco conosciuto: molte aziende procedono in logica sperimentale, per tentativi, effettuando cambiamenti a macchia di leopardo senza però aver definito a priori una roadmap del cambiamento.

Obiettivo di questo libro è quindi fornire alle aziende una guida per affrontare questo processo di trasformazione con maggior consapevolezza. A differenza della maggior parte di quanto scritto sull'omniscanaltà, questo libro infatti focalizza l'attenzione sul backstage dell'omniscanaltà. Tanto è stato scritto sul cambiamento in atto nel consumatore, sulle sue aspettative e sul ruolo determinante della tecnologia per offrire servizi sempre nuovi e ampliare le occasioni di contatto azienda/cliente. Molto meno indagato è stato, invece, il come le aziende devono organizzarsi e modificarsi per garantire al cliente la tanto desiderata *seamless customer experience*.

A questo bisogno risponde il modello dei nove pillar dell'omniscanaltà, proposto in questo libro, che racchiude le nove aree da presidiare e di conseguenza le nuove decisioni con le quali ogni azienda deve necessariamente confrontarsi.

In particolare il lavoro si articola secondo il seguente schema.

Nel Capitolo 1 si introduce il tema dell'omniscanaltà, la sua crescente rilevanza nel tempo e il suo impatto sull'organizzazione, i processi e i paradigmi di funzionamento delle aziende.

Dal Capitolo 2, invece, si iniziano a descrivere nel dettaglio i nove pillar dell'omniscanaltà. Dapprima si affronta il tema della progettazione del punto vendita fisico secondo un approccio omniscanale che oggi assume una duplice funzione: «centro logistico», ovvero di consegna/reso di prodotti acquistati online, e «centro esperienziale», ovvero luogo in cui far vivere al cliente la brand experience. Facendo ciò si analizza, in particolare, il ruolo delle tecnologie, le cosiddette *in-store technologies*, che sono il primo pillar del modello.

Il Capitolo 3 affronta le tematiche di *product mix & pricing policy*, secondo pillar, la cui gestione coordinata è fondamentale per garantire chiarezza, uniformità e coerenza nel sistema d'offerta dell'azienda ed evitare così confusione nel cliente.

Nel Capitolo 4 si descrive il terzo pillar, il *social customer engagement*, che si focalizza sulle opportunità di coinvolgimento del cliente offerte dai social network su cui l'azienda e i clienti sono presenti e sul ruolo delle app che possono essere utilizzate nei punti vendita per completare e integrare l'esperienza «fisica» con quella «digitale».

Il quarto pillar, *demand fulfillment & delivery*, descritto nel Capitolo 5, affronta il tema del ridisegno dei processi di evasione degli ordini e di consegna, indispensabile per supportare, per esempio, le molteplici modalità di delivery richieste dai clienti.

Il Capitolo 6 presenta il quinto pillar, cioè la *reverse logistics*, che in un contesto omnicanale rappresenta uno dei processi fondamentali da presidiare e, incidendo direttamente sulla propensione all'acquisto dei clienti, deve essere considerata non più un semplice processo di after-sales ma una vera e propria leva di marketing.

Il sesto pillar, *single customer view*, è descritto nel Capitolo 7, in cui si evidenzia la necessità di una vista univoca dei propri clienti per la realizzazione di un approccio omnicanale; si descrive in cosa consiste in termini di tipologie di dati da raccogliere e si espongono le difficoltà che generalmente le aziende incontrano nella sua implementazione.

Nel Capitolo 8 si affronta il tema della *data analysis*, settimo pillar del modello, e quindi delle nuove logiche di analisi che le aziende dovrebbero adottare e che richiedono lo sviluppo di tecnologie e competenze specifiche.

Il Capitolo 9 presenta l'ottavo pillar, *organizational model*, che affronta il tema della definizione di un modello organizzativo per l'azienda omnicanale, ponendo particolare attenzione agli aspetti di governance, di gestione del cambiamento e di integrazione di profili e competenze diverse.

Il nono pillar, *KPI & incentives*, è descritto nel Capitolo 10 e mostra la necessità di rivedere i sistemi di misurazione, i principali key performance indicator e i relativi sistemi di incentivi in un'ottica omnicanale.

Il libro si conclude con alcune considerazioni sulla definizione di una roadmap da seguire nel processo di trasformazione in omnichannel company. Sicuramente la trasformazione dell'azienda in ottica omnicanale non può essere immediata, è un percorso di cambiamento che in genere passa attraverso diversi stadi, ma il procedere gradualmente non fa venir meno la necessità di definire una strategia a monte che possa guidare il cambiamento considerando tutti gli aspetti coinvolti e le loro interdipendenze.