



Defining Dynamic Customer-Centered Metrics in Omnichannel Retail

Monica GROSSO

The research team

- Monica GROSSO
emlyon business school
grosso@em-lyon.com
- Sandro CASTALDO
Università Bocconi
sandro.castaldo@sdabocconi.it
- Charlers HOFACKER
Florida State University
chofack@business.fsu.edu



Research goal

Support the retail companies in managing the evolution of their metrics in the transition



*customer-centered
omnichannel strategy*

*product-centered
multichannel strategy*

Context: omnichannel implications

Brick-and-mortar retail stores were unique in allowing consumers to touch and feel merchandise and provide instant gratification



Internet retailers, tried to win shoppers with wide product selection, low prices and content such as product reviews and ratings

*As the retailing industry evolves toward a seamless “omni-channel retailing” experience, the distinctions between physical and online will vanish, turning the world into a **showroom without walls***





- It is not a single novel technology, but rather a set of several complementary technologies with capabilities that bridge the gap between the real and the virtual world (Hoffman & Novak, 2015)
- McKinsey predict that there will be 30 million IoT objects by 2020, which will have a potential impact of US\$11 trillion per year by 2025

Context: omnichannel implications

- Thanks to the introduction of the Internet of Things (IoT) in the retail environment, customers can have a personalized journey in their interaction with whatever retail company, where the role of a single touchpoint can vary according to its contribution to the specific journey of the customer.



Research Questions

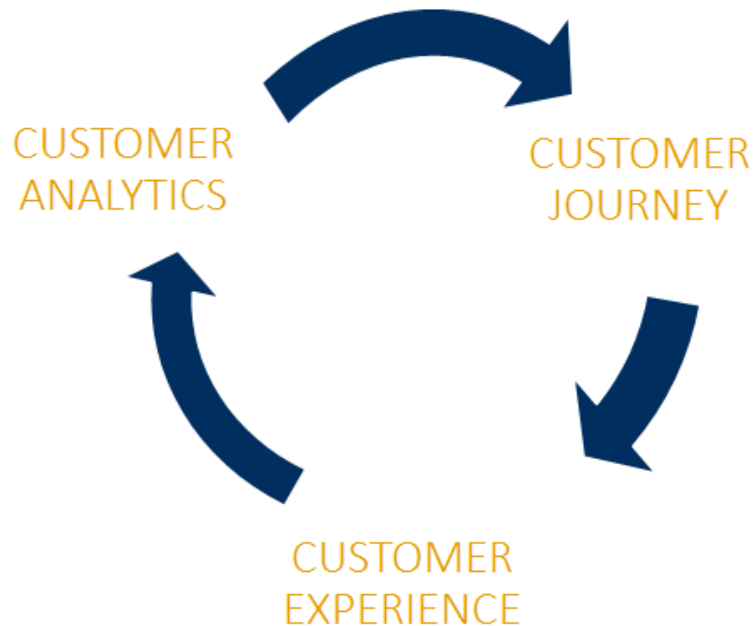
How retail channel metrics should evolve in the omnichannel retail scenario, where the channels can be considered as integrated objects within the whole customer journey?

1. “which are the main typologies of customer journeys in the omnichannel retail scenario”?
2. “which is the role of each touchpoint object within each type of journey identified”?
3. “which are the best dynamic metrics that should be used for each object according to its changing role”?

Methodology

- 1. Survey to companies** to investigate: their omnichannel retail strategy, their interpretation of their customers' journeys and their actual metrics
→ selection of the companies for next step
- 2. Ethnographic analysis of customers' journeys** to map the customer journey and the role of each object in it
→ generation of a model of “dynamic” metrics ideal for the retail companies according to the different customers' journeys
- 3. Field test** on which we use the proposed metrics to evaluate the omnichannel strategy of the retail company given the actual journey of the customer

Preliminary results: customer centricity



«L'omnicanalità non è stata una scelta obbligata dalla concorrenza, è stata una scelta obbligata dal cliente»

«Oggi più che mai, non ha senso parlare di canali di vendita, di canali di gestione, di canali di contatto, oggi il canale è unico. Quando un cliente viene in contatto con l'azienda, viene in contatto con un canale che deve essere in grado di fare tutto»

«Si assiste alla schizofrenia dei manager, quando agisci come cliente hai una serie di pretese e aspettative. Quando entri in ufficio, magicamente dimentichi, perdi quasi completamente questo tipo di percezione»

The customer journey: interpretation

- CUSTOMER FOCUSED
- MAPPING AS THE PRIORITY

Easier online → integration of digital tools in the physical environment

- IN/OUTSOURCING
- Mix di insourcing (automatic tracking) e outsourcing (external consultancy with qualitative and quantitative methods).

«Il cliente lo prendi online, lo prendi quando cammina per la strada, e già lì è esposto per la prima volta al marchio, però come poi da lì si connette con la marca...soprattutto l'integrazione della marca è difficile»

«Il tema chiave è la gestione dei dati, in funzione di quanto si è avanzati nella capacità di avere una visione unica del cliente, questo può rappresentare o meno un ostacolo. Per esempio, i ragazzi del call center hanno una visione integrata di tutto quello che è successo al cliente»

«Le aziende si giocano gran parte della propria fortuna nel dare un viaggio unico, un unico customer journey al cliente»

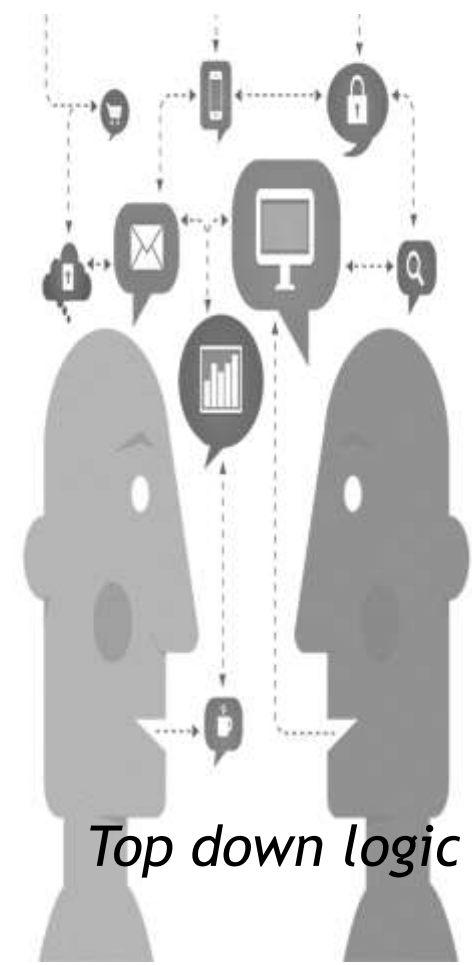
The customer journey: what companies do

		Tipologia di interazione		
Touchpoints		Comunicazione	Acquisto	Servizio clienti
OFFLINE	Retail store - monobrand			
	Wholesale - multibrand (corner)			
	Showrooms / Flagship stores			
	Traditional advertising: Radio			
	Traditional advertising: TV			
	Traditional advertising: Billboards			
	Traditional advertising: Magazine			
	Call center			
ONLINE	Digital tech in-store			
	Mobile apps			
	Website			
	Time Based Deals / Real time marketing			
	Electronic games / Gamification			
	Emails (dem)			
	Search engine (e.g. Google/Yahoo/Bing)			
	Shopping portal (e.g. ebay/amazon)			
	Social media			
	Facebook			
	LinkedIn			
	Twitter			
	Youtube			
	Snapchat			
Instagram*				
Pinterest*				
Google+				

Traditional use

Integration with other channels missins

Storytelling more than interaction



Top down logic

Dynamic customer-centered KPIs

Most used KPIs

1. **CHANNEL-FOCUSED:** operative KPIs to measure the channel effectiveness → eg. performance KPIs, conversion/economics, acquisition cost, one call solution, ect.)
2. **CROSS-CHANNEL:**
 - **BRAND:** Awareness, Consideration e Personality
 - **CLIENT:** Customer experienceMixed di methods quali-quant
3. **BOTH FOCUSED & CROSS:** customer satisfaction → NPS



KPIs: challenges

- QUALITY
- QUANTITY
- INTEGRATION
- ANALYSIS

MAIN BARRIERS

- Culture
- Investments for insourcing

«Abbiamo dei grandi database non integrati, grandi difficoltà di business intelligence per aggregare informazioni secondo una logica di marketing, vuol dire segmentazione sul cliente, segmentazioni gestibili e estraibili, qui per fare una query devi chiamare qualcuno dalla Nasa»

«La qualità del database è molto scarsa, dobbiamo fare tutto fuori, non è cultura. Ti devi sporcare le mani, devi andare nei PDV e far vedere i vantaggi del sistema, sennò non te li mettono dentro i dati»

«Un'enorme mole di dati che, o li metti da qualche parte, o ti devi avvalere di un partner che ti restituisce l'output, ma il grosso dei dati se lo prende lui»

Implications: strategic

- Managing market maturity (shopping habits)
- Top management commitment key to change the company culture
- Strategic plan with clear roadmap for short, medium and long term
- IT investments
- Budget
- Internal competences development

«Nel momento in cui ciascuna industry si rende conto che se non offre un determinato tipo di esperienza e la gente preferisce usare un altro competitor, quindi è la domanda che ti genera impellenza»

«il limite più grosso è il limite interno, più che esterno, organizzativo e di sistemi»

«Le uniche barriere che ci sono, sono i soliti vincoli di budget, inteso non solo in termini di risorse, ma anche di persone»

Implications: organizational

3 prevailing omnichannel organizations:

- 1. Inter-functional integration:** ad-hoc function/team managing, mktg, digital & ecommerce
- 2. Partial Inter-functional integration:** functional synergies (e.g. round tables and committees)
- 3. No integration:** functional organization



Implications: organizational

WHICH COMPETENCES?

- Strategic
- Analytic
- Technological/Digital
- Product/service
- Relational (coordination)

THE IDEAL TEAM

- Channel & UX design
- CRM & Business analytics
- Information technology
- Legal (data acquisition & data analytics)

DIRECT LINK TO THE CEO?

Dynamic customer-centered KPIs

«Open mind totale, deve essere un bel mix fra capacità analitica e strategica, deve sapere gestire un team di business intelligence, quindi un po' i numeri li deve capire, deve saper vedere lontano, deve avere ottime doti relazionali, per fare in modo che l'omnicanalità sia trasversale all'azienda. (...) deve capire anche un po' di tecnologia»



«una figura molto forte che mette sotto il marketing e la parte ecommerce e risponde all'amministratore delegato e basta, sennò è difficile muovere queste figure di coordinatori»

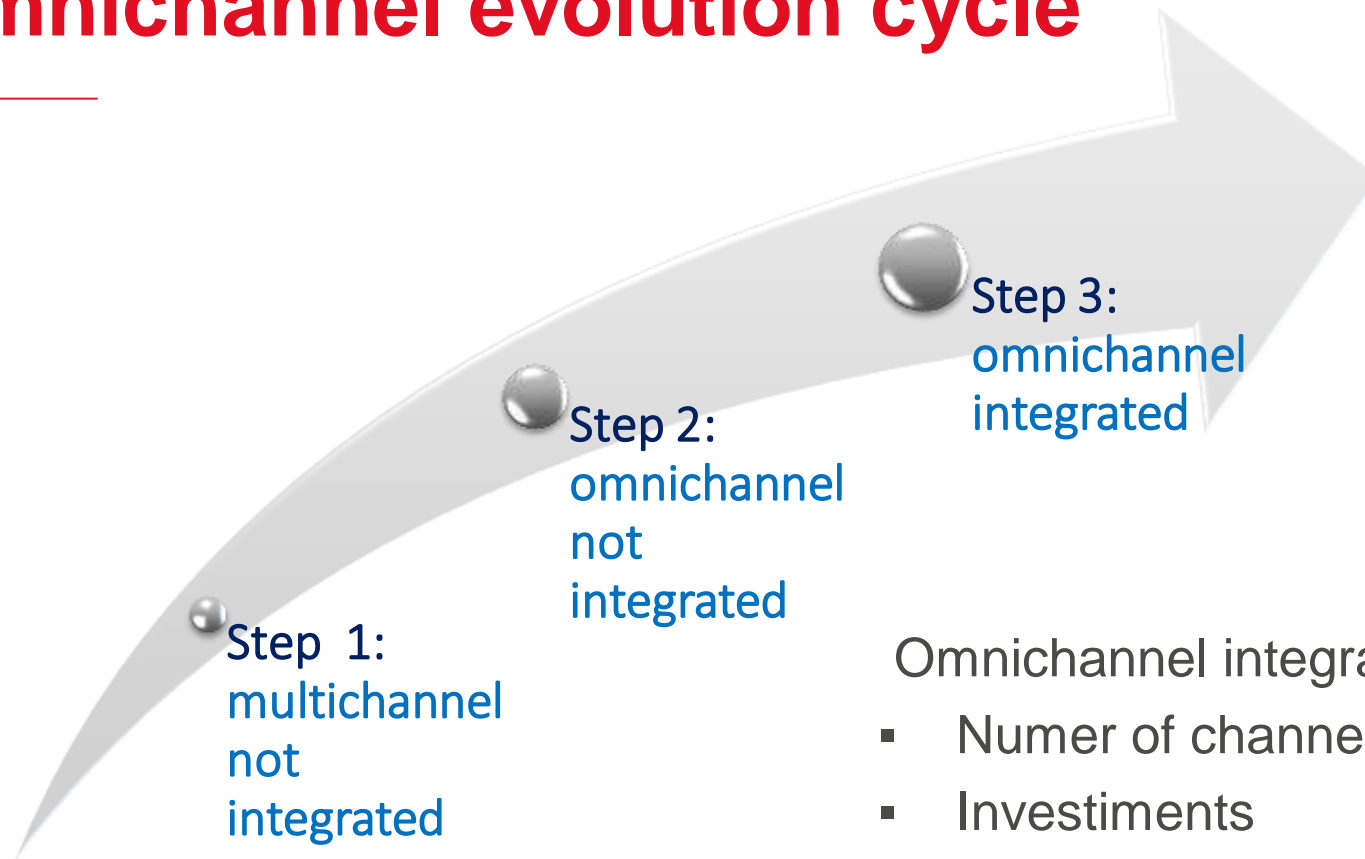
Implications: customer experience

- Relevance of the KPIs to measure it
- WHICH KPIs? Effort reduction most cited
- Need to change the **incentive scheme** to focus on the customer experience during the journey

«È lì che abbiamo svoltato, quando è stato messo in atto il sistema di incentivi. Se tutta l'azienda vede che, oltre agli indicatori finanziari, [parte] del risultato è valutata su cosa dice il cliente in termini di esperienza, evidentemente la macchina va in una certa direzione, è un segnale molto forte che sposta»



Omnichannel evolution cycle



Omnichannel integration linked to:

- Numer of channel/touch points
- Investiments
- Time
- Organizational structure
- Strategic plan formalization
- Brand system

Different stages of omnichannel

SERVICES

- Big data analysis & integration (insourcing, processes e competences)
- Digital properties monetization
- Artificial Intelligence

RETAIL (B&M)

- Logistic e integration magazzini
- CRM (insourcing, processe & competences)

WHAT'S NEXT?

PURE PLAYERS

- Virtual reality & augmented reality
- Artificial Intelligence e automazione
- Visibilità su strada del brand (pickup & drop off point)
- Personalizzazione della user experience da cluster di comportamento a one-to-one



early
makers

em
lyon
business
school