

Customer-centric metrics in omnichannel retail environment



.ITE
INSIGHT
TECHNOLOGY
ENHANCED

CENTRO DI RICERCA
COMPORTAMENTI E TECNOLOGIE
UNIVERSITÀ LUISS / GUIDO CARLI
ROMA



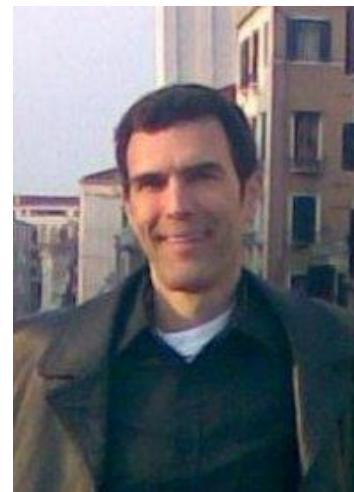
LUISS

Monica Grosso – emlyon Business School
Sandro Castaldo – SDA Bocconi

Roma, 14 settembre 2018

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



Obiettivi della ricerca

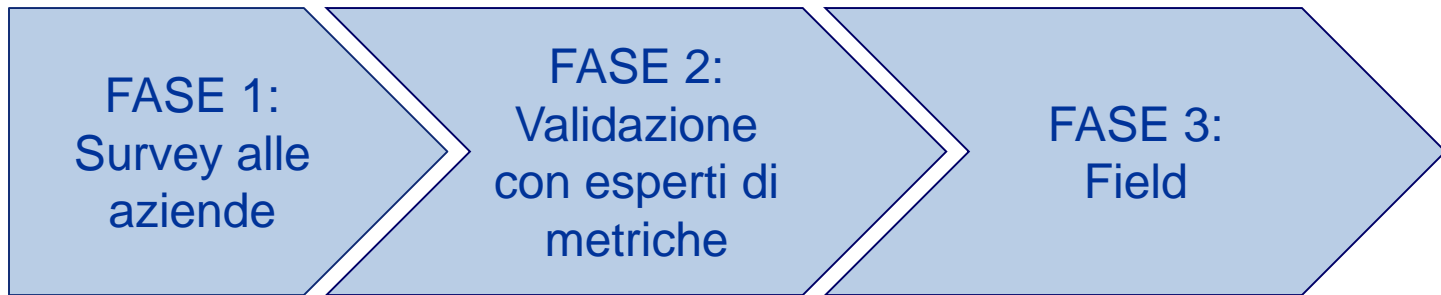
Supportare i retailers nella gestione dell'evoluzione delle metriche nella transizione verso strategie onmicanale



*product-centered
multichannel strategy*

*customer-centered
omnichannel strategy*

Metodologia



FASE 1:
Survey alle
aziende

FASE 2:
Validazione
con esperti di
metriche

FASE 3:
Field

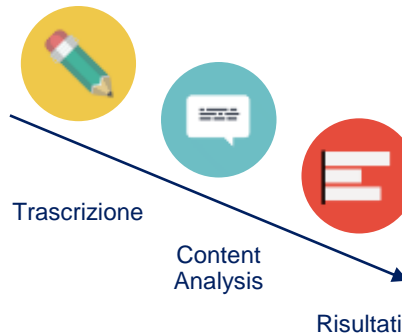
Metodologia

Interviste in profondità e materiale desk

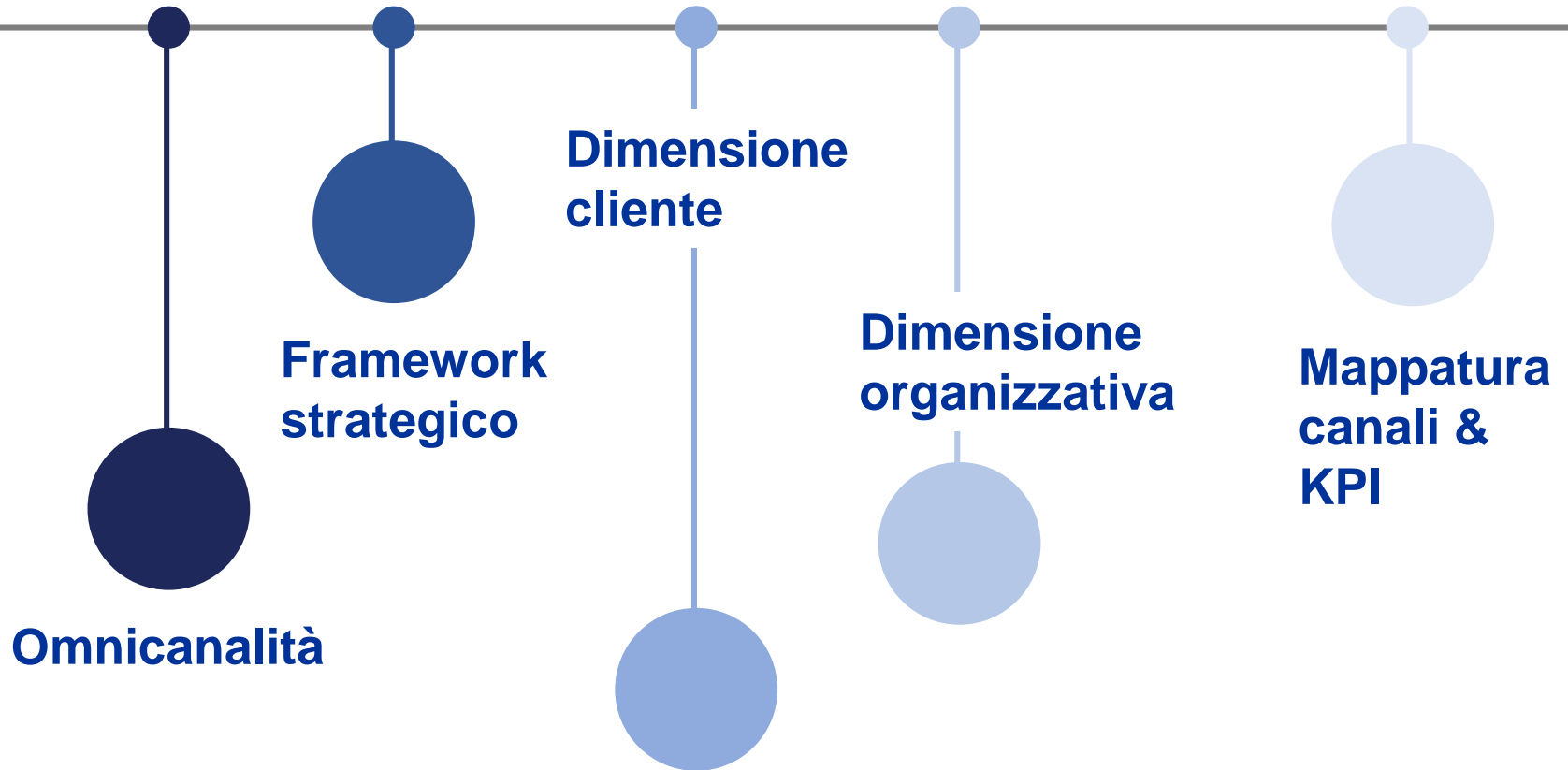
Aziende di settori differenti: *B2B & B2C, servizi & prodotti, pure players & off-line*

Analisi

Content Analysis con NVivo 11



Struttura delle evidenze emerse



Evidenze emerse

Omnicanalità

- Nell'illustrare il concetto di omnicanalità, i respondent privilegiano un **orientamento al risultato**.
- L'omnicanalità permette di **raggiungere l'end user più agilmente attraverso l'integrazione di molteplici canali**.
- Prevalde, quindi, una visione **customer centric che vede nell'omnicanalità un mezzo utile per aumentare i punti di contatto con il consumatore**.

«Nell'omnicanalità c'è un utilizzo congiunto di canali per raggiungere l'end user.»

«Dal mio punto di vista è la varietà dei percorsi che possono essere intrapresi per portare il prodotto dal produttore all'utilizzatore finale»

«L'omnichannel è la fusione di tutto questo in un unico canale che si sposta su vettori diversi»



«Io posso comprare ovunque, restituire il prodotto ovunque, e farmi consegnare il prodotto ovunque. Questo è un po' il concetto»

L'omnicanalità e la differenza con la multicanalità

- Il concetto di omnicanalità viene spesso dedotto per differenza rispetto alla multicanalità, che rappresenta una situazione in cui i canali «non si parlano».

«Io distinguerei il multichannel dall'omnichannel, nella parte dell'evoluzione del processo. Omnichannel è la fusione di tutti i canali in un unico canale che è costantemente aperto»

«Secondo me c'è una differenza sostanziale, la multicanalità aveva permesso di utilizzare diversi canali, sempre nella stessa area geografica, ma che non si incrociano tra loro per raggiungere lo stesso end user»

La definizione dell'esperto

L'omnicanalità consiste in una «**vista unica del cliente**», a prescindere dai canali con cui si interfaccia. In questo caso, l'omnicanalità diventa customer centric, essendo svincolata dal canale.

Tale concetto si esplica attraverso la possibilità di **reperire le anagrafiche** dei consumatori da tutti i touchpoint.



Barriere nell'approccio all'omnicanalità

Esogene

- Nei settori con vendita indiretta, la visione **dell'azienda non è sempre la stessa dei distributori** (mancanza di allineamento nell'approccio all'end user);
- Nella gestione dei resi, una barriera importante riguarda **temi fiscali** (non è sempre possibile acquistare all'estero e gestire il reso in Italia).

«Se io compro in Brasile e voglio restituire in Italia, c'è un problema fisico di distribuzione, ma anche uno reale di temi fiscali»

Endogene

- **Mancanza di una roadmap di azione** dettagliata;
- **Complessità intrinseca del prodotto**;
- **Vincoli di budget** (finanziarie ma anche di formazione di personale interno) **che non consentono investimenti strutturali rilevanti**;
- **Barriera culturale**: «*si pensa per canale e non per cliente*»;
- **Organizzazione interna**;
- **Logistica «specializzata» e Sistemi Informativi**

Enabler e barriere: la visione dell'esperto

- Gli **aspetti socio-demografici del target** di riferimento giocano un ruolo essenziale e possono essere visti come barriere o facilitatori verso un approccio omnicanale.
- Il **background del management** che gestisce l'omnicanalità impatta l'innovatività e la misurabilità delle azioni proposte.



Il ruolo della tecnologia

Il ruolo della tecnologia è ancora incerto nello sviluppo di strategie omnichannel:

- È una **barriera** poiché è necessario sviluppare una cultura digitale nell'end user e nei dipendenti (corsi di formazione) → investimenti
- È l'**unico fattore abilitante** in grado di migliorare le modalità di comunicazione tra azienda e consumatore.

«Poi abbiamo scoperto che la gente quando entra non vuole nessun strumento digitale, quando entra in un punto vendita vuole parlare con un 'cristiano'»

«Poi lavori con sistemi che sono assolutamente anacronistici, perché li hai costruiti nel tempo e sono estremamente costosi»



«Sicuramente tutto quello che è il comparto digitale aiuterà sempre di più nel tempo, i clienti a essere più celeri nella definizione di cosa non gli torna, dall'utilizzo dei portali, a Youtube, fino al rapporto con l'after sales tramite un business management che interverrà all'interno della piattaforma, quindi diventare più dinamici anche in queste operazioni»

Best Practice – Aziende modello

Fashion

- **Fendi.**
Riorganizzazione interna aziendale grazie ad un forte commitment del Top Management;
- **Nordstorm.**
Perfetta integrazione tra canale online ed offline.

Retailer – Brick and mortar

- **Esselunga.**
Sviluppo del food e-commerce orientato all'efficienza della gestione del magazzino;
- **Auchan.**
Ha seguito una strategia di outsourcing, affidandosi ad un operatore specializzato nello sviluppo dell'e-commerce.

Pure player

- **Amazon.**
«Ti permette veramente di cominciare un percorso, mollarlo lì, torni il mese dopo, il cookie ti riconosce, il carrello è pieno, lo completi, in un click»;
 - **Google**
 - **Apple**
 - **Netflix**
 - **Uber**
- Queste aziende assicurano un unico fil rouge, un'unica customer experience all'utente.

Evidenze emerse
Framework strategico

Gli obiettivi dell'omnicanalità

Le aziende vedono nell'omnicanalità uno **strumento per migliorare la relazione con il cliente.**

Obiettivo principale è dunque anche quello di **ottimizzazione della customer experience** dell'utente, che consenta all'azienda l'acquisizione di un vantaggio competitivo rispetto ai competitor.



A che punto siamo?

Non tutte le aziende intervistate hanno raggiunto questo stadio (alcune sono ancora in fase di sviluppo e-commerce), come risulta dalle differenti roadmap di azione:



L'approccio strategico

Top-Down

Poiché l'adozione di strategie omnicanali richiede investimenti ingenti, gli indirizzi strategici sono prevalentemente verticalizzati.

«c'è stato un commitment super verticalizzato, è stata creata una struttura apposta»

«La strategia è centrale, però l'implementazione locale è fondamentale»

Bottom-Up

Laddove, invece, vi sono livelli più o meno elevati di differenziazione tra realtà geografiche (catene retail) o elevato coinvolgimento della società controllata (banche), prevale una visione bottom up.

«Alcune filiali fanno delle iniziative, sono loro. Ad esempio una ha sviluppato un suo progetto di e-commerce in autonomia, poi lo mette a disposizione del sistema. E' un modo diverso di vedere le cose»

Gestione dell'omnicanalità

Oltre ai numerosi canali, **le aziende si trovano a gestire l'eterogeneità e la peculiarità dei processi di business**, molte volte specifici per mercato, area geografica, prodotto e brand di riferimento. Indispensabile è quindi mantenere una visione d'insieme e agire con **coerenza** in tutte le componenti di un sistema così eterogeneo.

Prodotto

Brand

Area geografica

Evidenze emerse

Dimensione cliente

Misurazione della customer experience

Il campione ha dichiarato di **misurare (o di aver in passato misurato) la customer experience.**



Mappatura del customer journey

Le aziende percepiscono la mappatura del customer journey più **complessa** rispetto alla misurazione della customer experience, difficoltà anche dovuta dall'impossibilità di monitorare tutti i touchpoint.



Evidenze emerse

Dimensione organizzativa

Caratteristiche ideali dell'Omnichannel Manager

Si predilige una visione in cui l'Omnichannel Manager riporta direttamente alle sfere più alte dell'azienda.

- **Capacità comunicative e relazionali** per far sì che la gestione dell'omnicanalità sia trasversale all'azienda;
- Capacità di **Project Management e leadership**;
- Capacità di analisi dati col fine di integrare le informazioni provenienti dai diversi touchpoint (**data analytics**);
- Conoscenza del **settore**, del **business** e del **prodotto** di riferimento. Tali competenze forniscono all'Omnichannel Manager una **visione strategica** delle modalità con cui operare nel settore;
- Conoscenza dei **sistemi informativi e IT** a livello strumentale e operativo.

La dimensione organizzativa delle aziende intervistate

Sono state riscontrate **tre tipologie di step**:

Progressiva
integrazione
interfunzionale

Presenza di una
funzione ad hoc

Totale
integrazione



La definizione dell'esperto – l'organizzazione e l'omnicanalità

Il **background di esperienze** da cui provengono i dipendenti dell'organizzazione gioca un ruolo cruciale. **L'organizzazione si trova a dover gestire l'omnicanalità come un insieme di processi complessi.** Se le risorse provengono da realtà poco strutturate ed eccessivamente orientate verso il mondo online, non saranno in grado di gestire l'integrazione tra online ed offline.



Risorse finanziarie investite nell'Omnichannel

Secondo i respondent intervistati **non esiste un budget dedicato all'omnicanalità**. Tuttavia, sono state accantonate risorse finanziarie per le seguenti attività: **recruiting di personale con competenze tecniche, investimenti in infrastrutture software (CRM), investimenti in comunicazione**. Il trend di investimento futuro in tali aree sarà **crescente**.



Le aziende sentono la necessità di dotarsi delle **opportune tecnologie e soprattutto delle necessarie competenze di analisi ed interpretazione dei big data** per andare verso una *one customer view*.

KPI & Incentivi

L'utilizzo di sistemi di incentivazione tradizionali spinge alla cannibalizzazione tra i canali e innesca meccanismi di competizione.

Le aziende utilizzano ancora logiche di misurazione delle performance che poco si prestano alla valutazione di eventuali sinergie esistenti tra i canali.



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

Azioni strategiche per impedire la concorrenza interna ai canali

Per qualche respondent vi è **assenza di sovrapposizione tra canale online ed offline**, in quanto «*ognuno ha i propri obiettivi*».

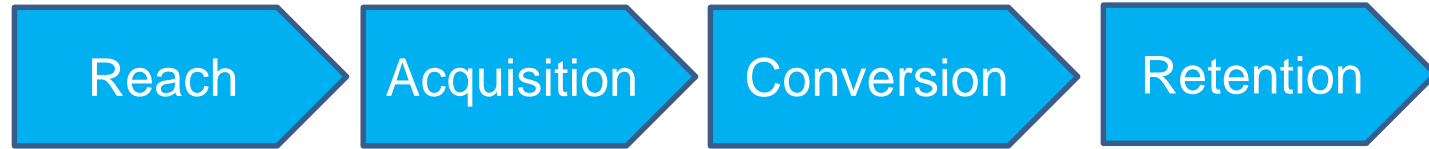
Altri, invece, risolvono tale concorrenza tramite **obiettivi cross canale** (si veda la già citata *customer satisfaction*) o attraverso il riconoscimento di *fees* per quei negozi fisici che vendono online quei prodotti che difficilmente riescono a vendere offline.



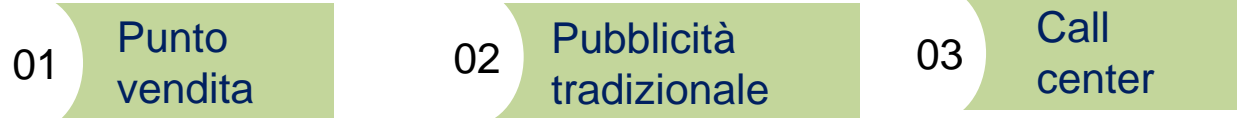
Evidenze emerse

Mappatura canali & KPI

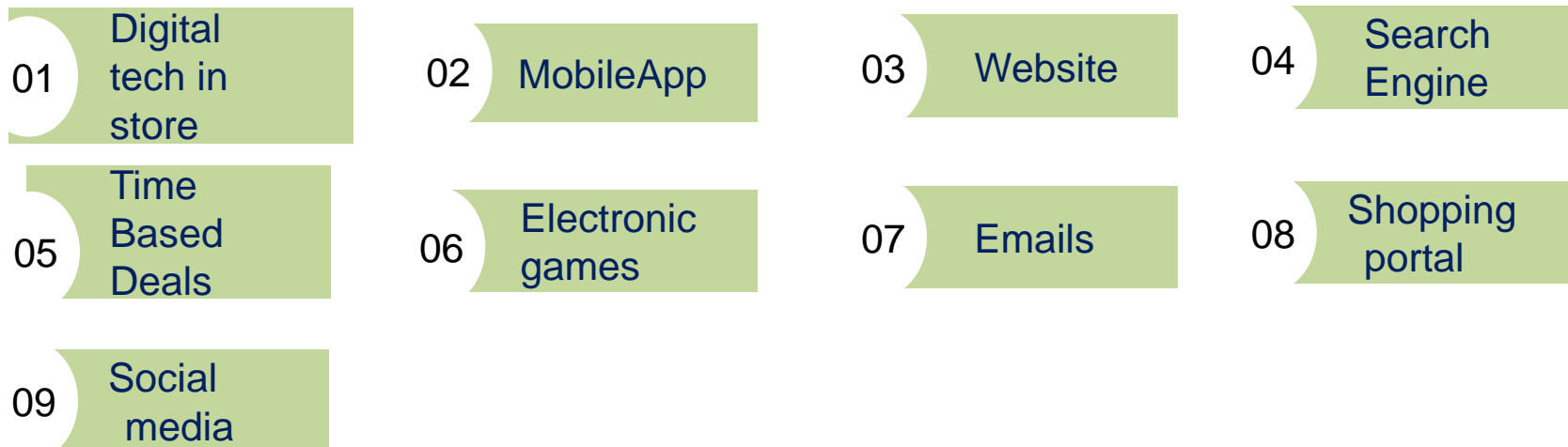
Customer Journey: KPI dinamici



Offline



Online



Obiettivi di misurazione

Reach

Acquisition

Conversion

Retention

Online

Quante persone riesco a portare verso il sito

Utenti profilati

Buyer profilati

Customer support

Frequenza di ritorno e acquisto

Offline

Traffico vicino a pdv

Entranti

Buyers

Frequenza di ritorno e acquisto

Efficacia vetrine

KPI



ONLINE

- Efficacia campagne marketing (generare traffico)
- Traffico verso sito e sua origine (referring domains)
- New vs returning customers
- Engagement:
 - Nr medio di pagine viste
 - Comportamento (es. pagine di entrata e uscita, sequenza pagine viste)
 - Tempo medio trascorso sul sito

OFFLINE

- Efficacia campagne marketing (traffico verso lo store)
- Pedonabilità, origine del traffico
- New vs returning customers
- Engagement vetrina:
 - Viewers
 - Tempo medio osservazione
 - Conversione vetrina

KPI



ONLINE

- Efficacia delle iniziative di profilazione (da anonimo a utente profilato)
- Costo acquisizione dell'anagrafica
- Share unique visitors profilati vs. totale traffico
- Comportamento unique visitors profilati:
 - Nr medio di pagine viste
 - Tempo medio trascorso sul sito

OFFLINE

- Correlazione viewers / entranti
- Entranti (totali e profilati)
- Abilità personale nell'acquisizione delle anagrafiche
- Comportamento all'interno del negozio
 - Aree calde / fredde
 - Percorsi
 - Tempi medi di permanenza

KPI



ONLINE

- Conversion rates & drivers
- Tasso di abbandono (al checkout)
- Sales per visitor
- Average order value
 - Composizione basket acquisto
 - Prezzo e scontistica singolo item
- Margine per transazione

OFFLINE

- Conversion rate e drivers
- Tasso di abbandono
- Sales per entrant
- Average order value
 - Composizione basket acquisto
 - Prezzo singolo item
- Margine per transazione

KPI



ONLINE

- Nr e % returning visitors
- Nr e % returning customers
- Frequenza dei ritorni
- Data dell'ultima visita
- Altre loyalty metrics (es. NPS)

OFFLINE

- Nr e % returning visitors
- Nr e % returning customers
- Frequenza dei ritorni
- Data dell'ultima visita
- Altre loyalty metrics (es. NPS)

La definizione dell'esperto – KPI da monitorare

In un'ottica di prioritizzazione sul monitoraggio dei KPI, la scelta di questi ultimi dovrebbe avvenire seguendo le scelte strategiche aziendali, ossia **permettendo di tradurre la missione e la strategia dell'impresa in un insieme coerente di misure di performance** (*balanced scorecard*).



FASE 1:
Survey alle
aziende

FASE 2:
Validazione
con esperti di
metriche

FASE 3:
Field

Metodologia

Analisi del customer journey di azienda GDO

- Focus group
- Etnografica: n. 2 ricercatori per n. 8 ore al giorno per 3gg di rilevazione in 2 pdv + utilizzo delle tecniche Talk-Aloud e Think-Aloud
- Eye tracking
- Questionario quantitativo





Legenda:

Fruits & vegetables

Assisted sale desks

Dining area

Self-service shelves

Check out



Legenda:

Fruits & vegetables

Assisted sale desks

Self-service shelves

Check out

Entrance

Entrance







	<u>Participant</u>
	<u>Time to First Fixation</u>
	<u>Total Visit Duration</u>
	<u>Visit Count</u>

Evidenze: il customer journey

Pre-
spesa

Preparazione:
a casa

Spostamento:
da casa al
PdV

Ingresso:
nello store

Spesa al Volo

Spesa

Inizio:
ortofrutta

Banchi
vendita
assistita

La spesa a
scaffale

Post-
spesa

Il check-out:
le casse


Spostamento:
ritorno a casa

La consegna
a domicilio

Customer journey map




La coerenza



Positioning



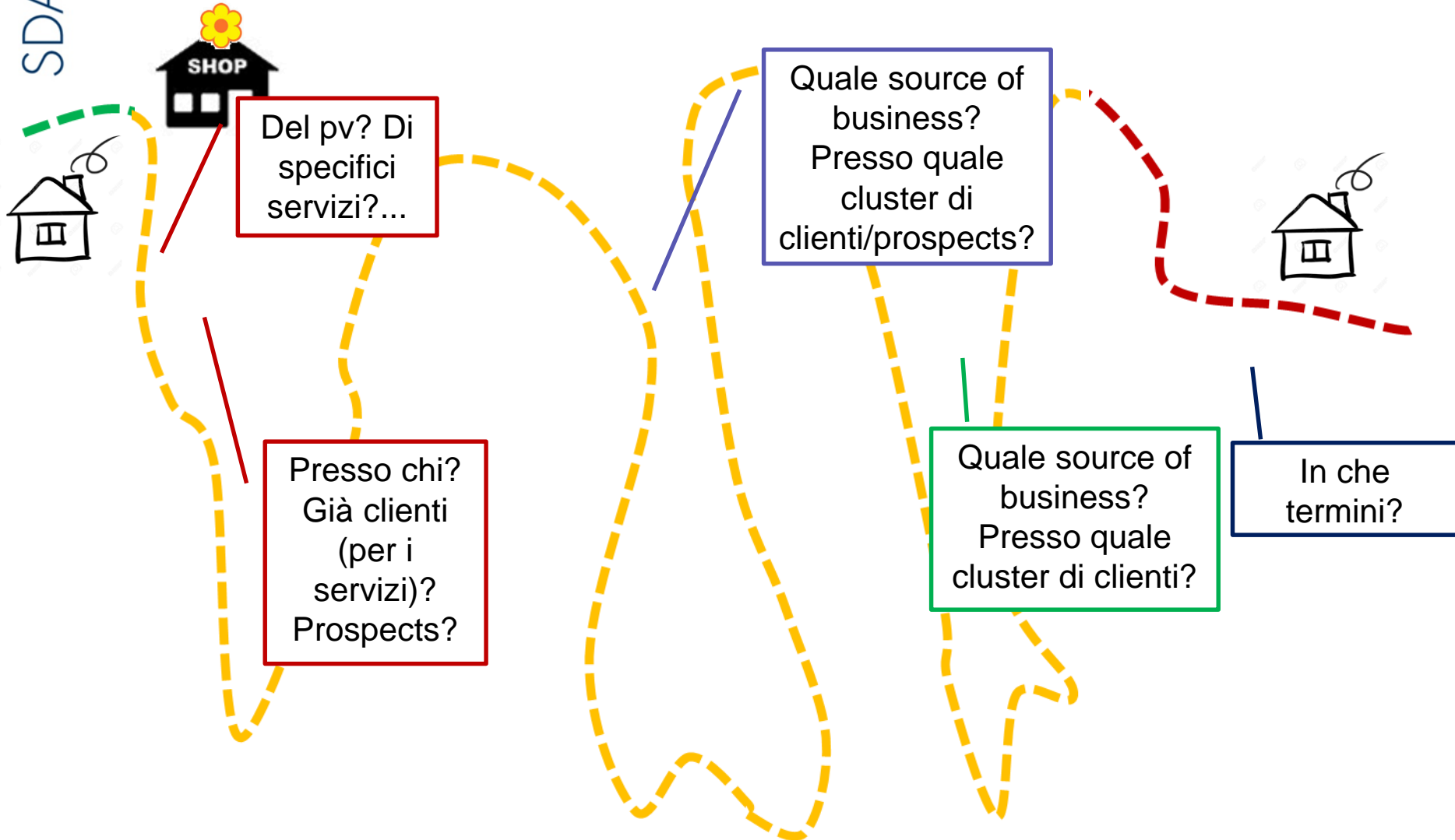
Organizzazione



Budget



L'approccio strategico

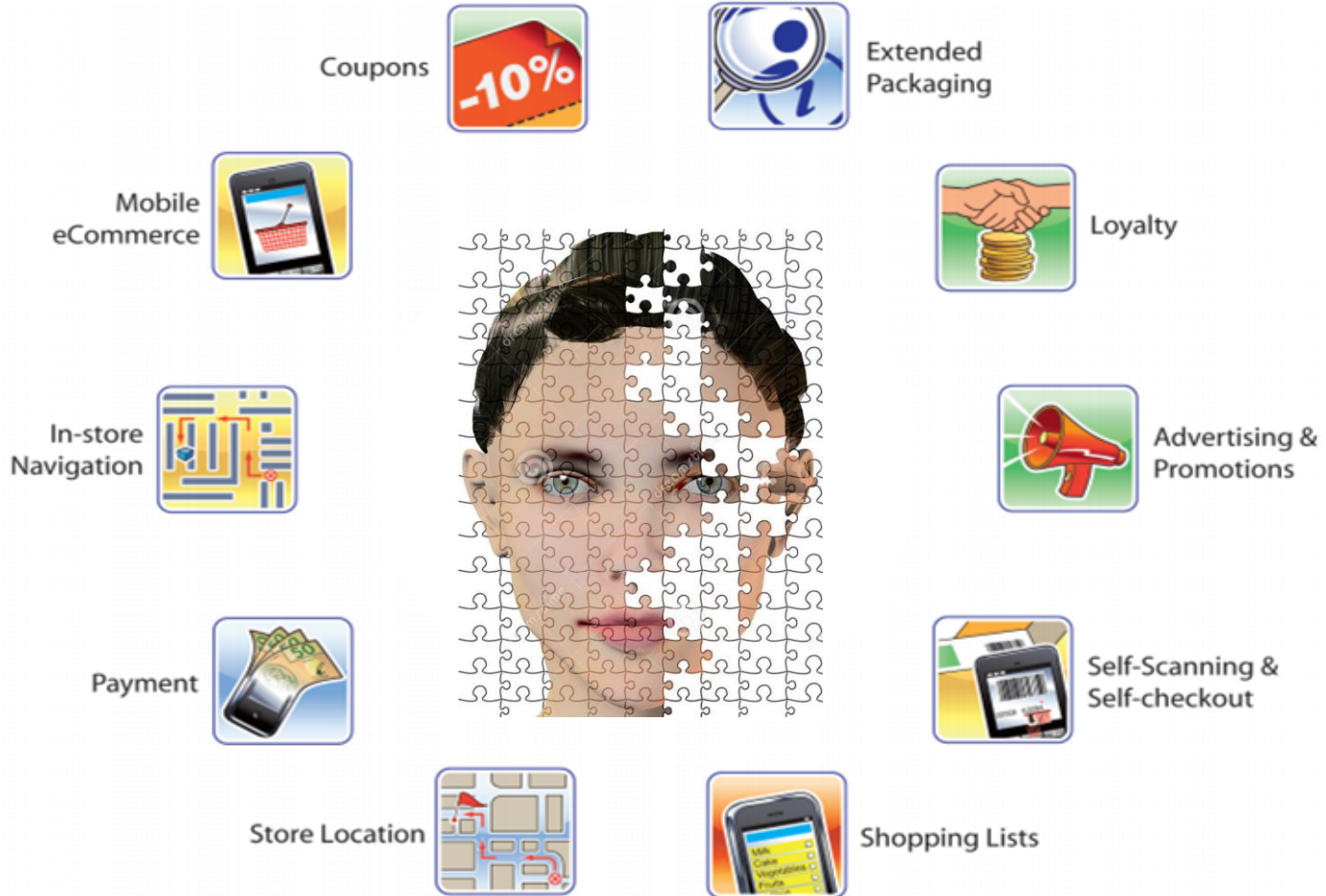


Perché migliorare l'experience?

CE element	POS1 evaluation	POS2 evaluation
Waiting time at assistance desks	6.58	5.57
Environment clean	6.86	6.06
Illumination	6.79	6.23
Atmosphere	6.81	6.23
In-store communication	6.30	5.48

CE element	POS1	POS2
Sales per square meter	14.013€	7.452 €
Average ticket	31.18 €	21.55 €
% sales from loyalty card owners	88.96%	73.69%

Ogni touch point deve ottimizzare il sistema di CRM!



Conclusioni

Conclusioni



● Collaborazione con i partner

Collaborazione con i soggetti coinvolti nella catena di supply chain con il fine di ricercare una collaborazione tra gli attori e consegnare al cliente una seamless experience.



● Valorizzazione competenze tecniche

Necessità di valorizzazione delle competenze IT; gli IT Manager dovrebbero svolgere un ruolo di più attivo coinvolgimento all'interno dell'organizzazione (si la testimonianza dell'azienda Vodafone).



● Cultura organizzativa

Lavorare sulla cultura organizzativa: non più a silos ma di collaborazione tra le unità organizzative.



● KPI

Focalizzazione sul customer journey: monitoraggio dei KPI per ogni touchpoint secondo la strategia aziendale e in ottica integrata.



*Thank you for your
attention!*

grosso@em-lyon.com

sandro.castaldo@sdabocconi.it

Annexes

Nelle seguenti schede di approfondimento, sono stati riportati e analizzati i principali KPI menzionati nelle slide relative ai singoli touchpoint digitali.

Al fine di metterne in evidenza la rilevanza nell'analisi e monitoraggio delle azioni, ogni scheda contiene:

- ✓ la definizione;
- ✓ la formula per calcolarlo;
- ✓ le principali funzioni;
- ✓ fattori che ne determinano l'efficacia.



Schede analitiche KPI

CTR (Click Through Rate)

COMUNICAZIONE



Che cos'è



Indica la **percentuale di click generati** in rapporto al totale delle impressioni (visualizzazioni) ottenute.

Come si calcola

$$\frac{\text{Click totali}}{\text{Visualizzazioni totali}} * 100$$

A cosa serve

- ❖ Misurare l'efficacia di un annuncio a pagamento, di una DEM, di un banner o di un link.

Fattori critici di successo

- ❖ Creatività e copy;
- ❖ Posizionamento della campagna;
- ❖ Target;
- ❖ Budget.



Che cos'è



Indica la percentuale di **utenti che abbandonano un sito dopo pochi secondi** dall'inizio di una sessione.



Come si calcola

$$\frac{\text{Rimbalzi}}{\text{Totale visite}} * 100$$



A cosa serve

- ❖ Monitorare il livello di interesse degli utenti verso specifici contenuti.



Fattori critici di successo

- ❖ Qualità e coerenza dei contenuti con le necessità/aspettative del target.



Che cos'è



Indica il **tasso di conversioni (acquisti o lead)** in relazione ad un obiettivo prefissato.



Come si calcola

$$\frac{\text{Totale Conversioni}}{\text{Totale visite}} * 100$$



A cosa serve

- ❖ Monitorare complessivamente il grado di efficacia di un canale.



Fattori critici di successo

- ❖ Campagna;
- ❖ User Experience;
- ❖ Brand Reputation.



Che cos'è



Indica la **percentuale di nuove richieste che hanno ottenuto una risposta** in un determinato arco temporale (ad es. negli ultimi 30 giorni)

Come si calcola

$$\frac{\text{Totale risposte}}{\text{Totale richieste ricevute}} * 100$$

A cosa serve

- ❖ Misurare la rapidità e la regolarità nel fornire risposte agli utenti.

Fattori critici di successo

- ❖ N° risorse dedicate;
- ❖ Livello di interazione degli utenti con il canale.