1. *I canali digitali hanno un ruolo cruciale nel processo di ricerca e acquisto*
2. *I consumatori acquistano indifferentemente da distributori e produttori*
3. *I consumatori accettano di fornire informazioni personali in cambio di un'offerta personalizzata*
4. *L'innovazione tecnologica è dettata dal consumatore*

Total Retail

Un'opportunità reale, oltre la multicanalità

pwc

www.pwc.com/it

Introduzione

Abbiamo svoltato. Nel 2012 il consumatore italiano competente e attento alle tematiche digitali ha superato il 50% della popolazione. E il trend continua, statisticamente inarrestabile, guidato dal cambiamento delle abitudini di consumo e dalle spinte demografiche. Nel 2014 ci chiediamo quanto il settore Retail & Consumer, e il Made in Italy in particolare, siano in grado di competere con la rivoluzione digitale, che sta interessando sia Paesi sviluppati economicamente che quelli emergenti.

Anche se richiede un profondo cambiamento aziendale oltre che culturale, la risposta è positiva e si fonda sui dati, a nostro parere, più rilevanti che emergono dalla survey.

I Paesi tradizionalmente più avanzati quali UK e US, stanno investendo da parecchi anni nello sviluppo dei canali digitali, affiancandoli ai canali tradizionali con una strategia multicanale.

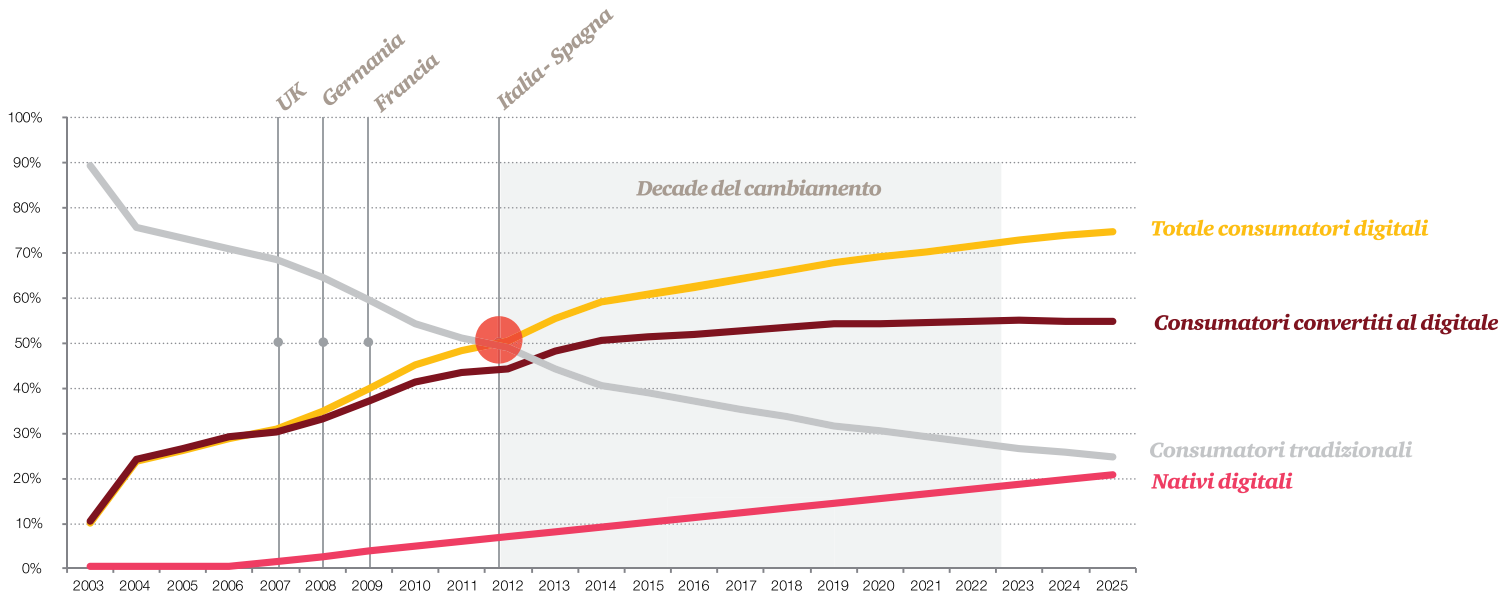
Oggi, e lo vedremo anche nella ricerca, questa impostazione "a silos" non è risultata come la migliore.
Il consumatore non distingue tra i canali, ma si aspetta una presenza coerente, integrata e di valore dell'azienda in tutti i punti di contatto del consumer journey.

Per una volta il deciso ritardo dell'Italia rispetto ai Paesi più orientati all'innovazione, può rappresentare un'opportunità, un vantaggio e consentire a produttori e distributori italiani di imparare dagli errori degli altri e investire correttamente - da subito - le proprie risorse in quella che abbiamo definito come Total Retail, un'opportunità reale oltre la multicanalità.

> *"...importante opportunità: saltare una fase, ovvero passare direttamente oltre alla multicanalità..."*

> *"2012: i consumatori digitali sono la maggioranza. Siamo ora nel mezzo di un forte cambiamento"*

Fig. 1



Consumatori tradizionali
Persone che non utilizzano internet frequentemente

Consumatori convertiti al digitale
Persone che utilizzano internet frequentemente

Nativi digitali
Persone nate dopo il 1990, e che utilizzano internet frequentemente

Totale consumatori digitali
Somma dei valori dei "convertiti al digital" e dei "nativi digitali"

Nel grafico sono indicati anche gli anni di "switch-over" per alcune altre nazioni europee, ovvero gli anni in cui i consumatori digitali hanno superato la soglia del 50%.
Elaborazioni PwC su dati Eurostat e Istat 2014 in merito alle popolazioni reali e al numero di individui che utilizzano internet frequentemente.

Per comprendere l'azione della trasformazione digitale nell'universo Retail & Consumer e verificare quanto sta accadendo nel comportamento dei consumatori tra i canali *online* e *offline*, abbiamo quindi condotto – per il settimo anno – una ricerca a livello globale, intervistando circa 15.000 consumatori in 15 Paesi, con diverse caratteristiche di crescita economica e livello di sviluppo dei canali digitali.

All'interno di tale ricerca, abbiamo intervistato un campione di oltre **1.000 consumatori online italiani** (consumatori che abbiano completato almeno una transazione online), rappresentativo della popolazione italiana.

Questa ricerca ci ha permesso da una parte di **capire quali sono i trend globali** nel campo online, e dall'altra di **confrontare la situazione del nostro Paese con gli altri**.

In questo documento presentiamo le nostre riflessioni principali, al fine di identificarne i maggiori impatti nelle strategie evolutive per distributori al commercio e produttori di beni al consumo.

5 continenti, 15 territori, 15.000 interviste online condotte

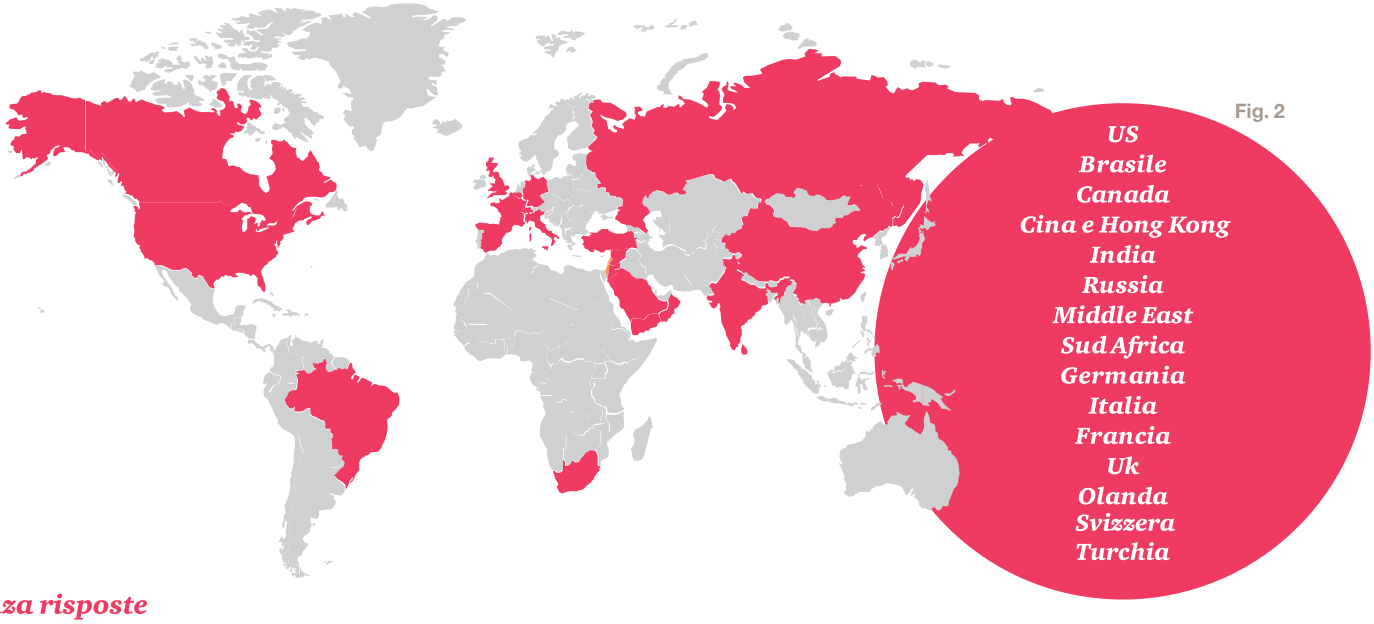
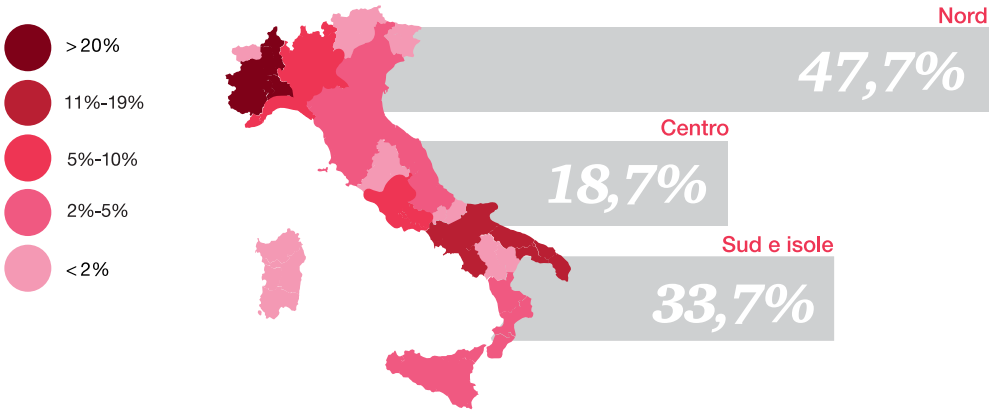
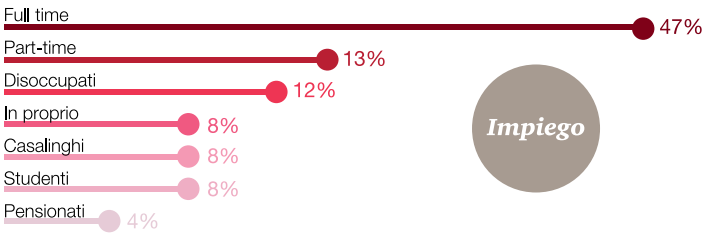
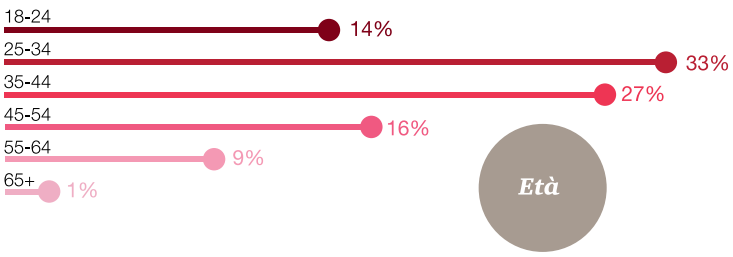


Fig. 2

Provenienza risposte







La crescita dei canali digitali ha cambiato radicalmente i comportamenti e le richieste dei consumatori nei confronti di distributori e produttori

Lo sviluppo dei canali digitali ha reso la vita del consumatore molto più semplice, poiché ha permesso di scavalcare i limiti fisici legati all'accesso al negozio e ha abilitato una serie di vantaggi tra i quali una miglior disponibilità di prodotto, una maggior ampiezza di scelta, la possibilità di acquistare in ore serali e una migliore informazione.

Per questi motivi i consumatori stanno adottando con entusiasmo l'utilizzo delle nuove tecnologie, rendendo l'online un canale fondamentale nelle strategie di business di distributori e produttori.

In nazioni che possiamo identificare come *trendsetter* per le evoluzioni online del settore *retail*, quali UK, il canale online rappresenta già il 14 % delle vendite totali retail. L'Italia è ferma al 3% (fonte: *Osservatorio Politecnico 2013*).

Questa crescita nei Paesi avanzati ha avuto significativi impatti sulle esigenze, le abitudini e i comportamenti di acquisto dei nuovi clienti, che sono variate sensibilmente rispetto al tradizionale consumatore offline. Il *consumer journey* si è enormemente complicato, le nuove tecnologie hanno, infatti, rivoluzionato le modalità di interazione e le attese degli interlocutori in ciascun punto di contatto.

I risultati della nostra ricerca hanno permesso di identificare **quattro messaggi chiave** dalle risposte dei consumatori:

1 I canali digitali hanno creato un consumatore più informato, consapevole, e gli offrono la possibilità di decidere liberamente il proprio consumer journey. I consumatori chiedono di interagire con l'azienda indifferentemente sui vari canali, sia esso il negozio fisico, il PC o dispositivi mobili. Non hanno preferenze "predefinite" sul canale di contatto e si attendono di poterlo scegliere di volta in volta sulla base della convenienza, della comodità e delle circostanze. Nel nuovo contesto, i consumatori premiano chi permette loro piena libertà di azione, purché il canale di contatto, qualunque esso sia, gli permetta di vivere un'esperienza utente univoca, appagante e consistente.

2 I consumatori non distinguono più fra un distributore e un brand, ma acquistano dall'attore che meglio soddisfa le loro esigenze di convenienza, comodità, partecipazione e personalizzazione.

3 I consumatori vogliono "partecipare", comunicare con i *retailer* e, soprattutto, essere ascoltati. Il *consumer journey* non è più soltanto un'esperienza passiva, i consumatori vogliono interagire con i loro *retailer* preferiti, lasciare commenti sui blog, sui social media, vedere e postare video su YouTube, condividere opinioni, utilizzare le informazioni raccolte per decidere se, dove e come acquistare.

4 I consumatori hanno preferenze specifiche per quanto riguarda le soluzioni tecnologiche. Gli investimenti dei retailer devono essere mirati ad adottare le tecnologie che veramente contano per i clienti, al fine di allineare la qualità dell'esperienza offline a quella online, caratterizzata da maggior velocità e disponibilità di informazioni.

Il consumatore italiano ha le stesse esigenze, ma con sue peculiarità

Queste conclusioni riscontrate a livello globale sono pienamente applicabili al consumatore italiano che, tuttavia, dimostra anche alcune ulteriori specificità:

Il consumatore italiano *online*

- È una figura nuova che si è sviluppata completamente da 3-4 anni (circa il 60% degli intervistati italiani compra *online* da meno di 4 anni , il 21% da meno di un anno). Il profilo è in linea con la media globale, ma il divario aumenta quando il confronto avviene con Paesi dove l'*online* rappresenta un fenomeno più avanzato.

- È giovane (18-35 anni) e ha un reddito più alto della media nazionale, una figura tipica di un mercato di "early adopters".

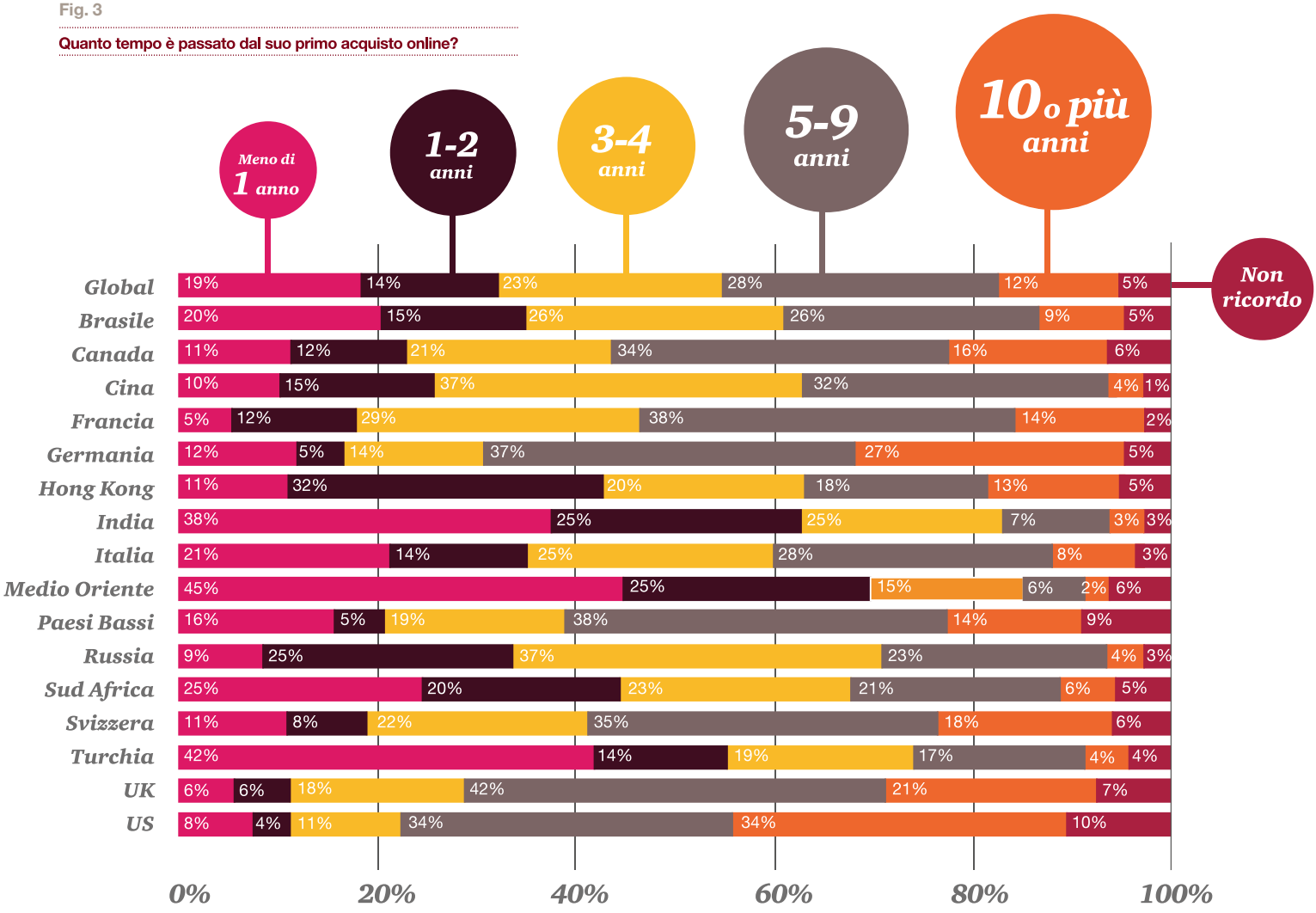
- È ben propenso all'utilizzo dei nuovi mezzi. La frequenza d'acquisto è paragonabile a quella di altri Paesi Europei, con il 25% degli intervistati che usa il canale digitale almeno settimanalmente (paragonato al 26% della media globale). Grazie alla penetrazione dei mobile device, la propensione all'acquisto con smartphone e tablet è invece superiore alla media con il 12% dei consumatori italiani che li utilizza almeno una volta alla settimana verso il 9% a livello globale ed Europeo.

- Rispetto alle medie globali ed europee mostra una più alta predisposizione all'utilizzo del canale "diretto al produttore". L'85% dei nostri intervistati afferma di acquistare direttamente da siti di produttori di marca, contro il 78% della media globale e comunque maggiore rispetto a quella registrata in altri Paesi europei (e.g. 78% in Francia, 75% in Olanda, 76% in Germania e 62% in UK). Il brand è sempre, per noi, di grande rilevanza.

> *"Potere del brand: sempre più rilevante in Italia che negli altri Paesi"*

Fig. 3

Quanto tempo è passato dal suo primo acquisto online?



> *Trovo valore nel seguire un brand su Social Media*

Italia **47%**

UK **23%**

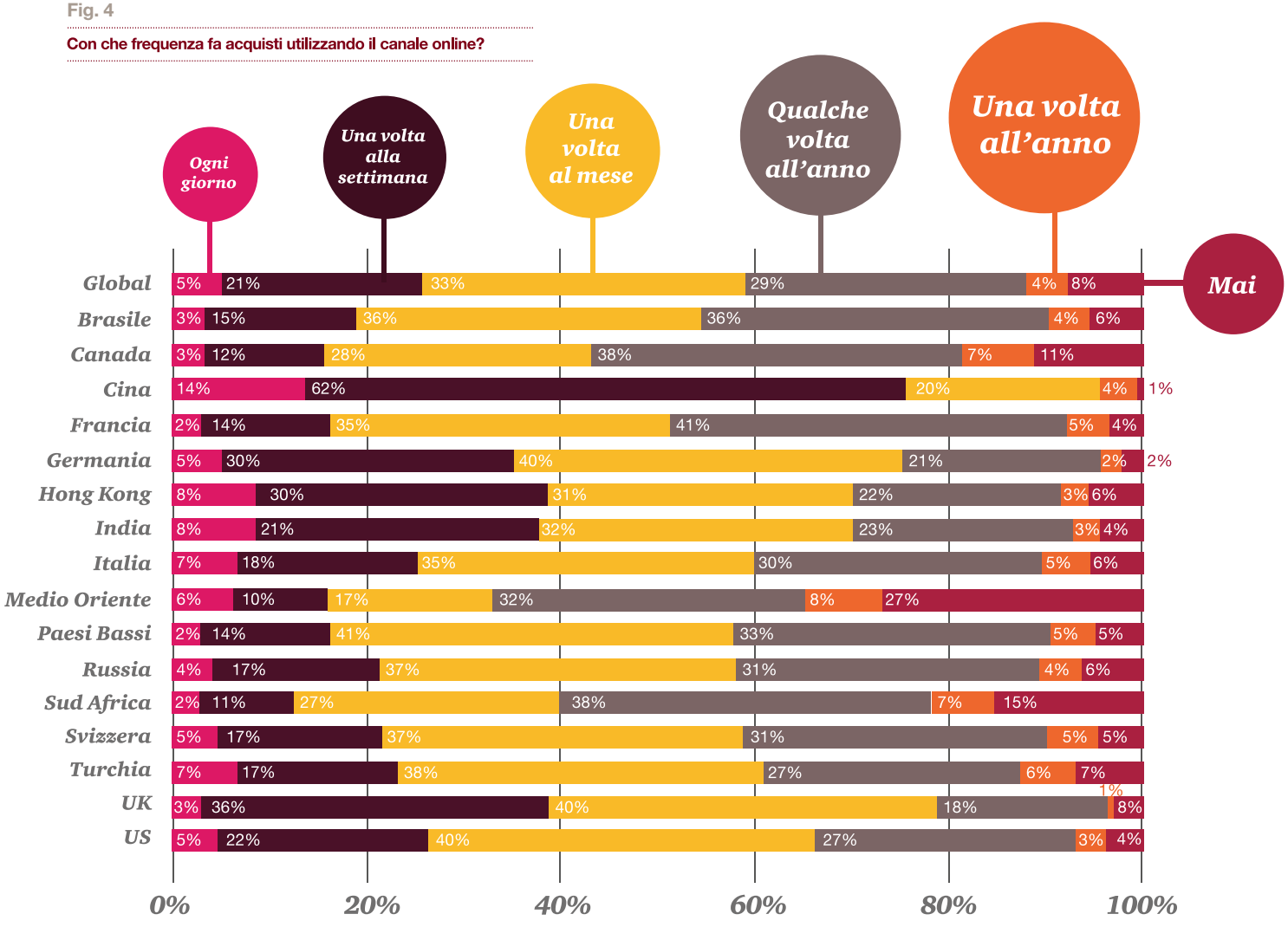
> *Uso dispositivi mobili per geolocalizzazione e faccio check-in nel negozio*

Italia **56%**

UK **33%**

Fig. 4

Con che frequenza fa acquisti utilizzando il canale online?



Total Retail

Oltre la multicanalità

Molti distributori e produttori hanno già compreso come la crescita del canale online rappresenti un'opportunità importante per raggiungere nuovi consumatori, fidelizzare quelli già esistenti, entrare in contatto con nuovi mercati e godere dei vantaggi dell'abbattimento delle barriere fisiche del negozio.

Tuttavia, queste opportunità implicano nuovi investimenti e cambiamenti al modello di business tradizionale: la vera sfida per gli operatori del settore si sposta quindi su definire quale sia la strategia migliore e progettare il conseguente piano di azioni.

Per rispondere a questa sfida, a livello globale, molti distributori e produttori hanno inizialmente adottato una strategia "multi-channel" nella quale i canali sono stati gestiti in modalità indipendenti l'uno dall'altro e con team separati, un retaggio del modello di business tradizionale distributivo nel quale il negozio manteneva il ruolo di *fulcro* di ogni decisione.

Questo modello, tuttavia, risulta poco adatto (sia da un punto di vista commerciale che da un punto di vista operativo) a un contesto di domanda nel quale i consumatori dimostrano di non applicare particolari distinzioni nell'utilizzo di canali, sfruttando tutti quelli messi a loro disposizione.

Abbiamo deciso di chiamare *Total Retail* l'insieme di scelte strategiche secondo noi più adatte a rispondere alle nuove e mutate esigenze dei consumatori, basate sui due seguenti principi fondamentali:

- Il consumatore deve essere posizionato al centro del modello di business degli operatori affinchè l'offerta che ne consegue copra le nuove esigenze dei clienti e garantisca un'esperienza continuativa e coerente su tutti i canali di comunicazione aziendali, lungo tutti i *touch-point* del *consumer journey*.

- Il modello di gestione e di organizzazione del back office deve seguire lo stesso principio di *customer-centricity* affinchè, supportato da un investimento in tecnologia agile e innovativa, riesca a soddisfare le nuove esigenze degli utenti.

Oggi gli operatori italiani sono mediamente meno strutturati sul piano online rispetto ai colleghi che operano in paesi come UK o US, e hanno quindi la grande opportunità di trarre vantaggio dagli errori commessi dagli altri Paesi e saltare la fase "multi-channel" per investire direttamente nel modello Total Retail. L'affermazione non è valida solo per i distributori, ma anche per i produttori e gestori di brand che, mai come oggi, hanno la possibilità di "guadagnare quote" nella catena del valore e raggiungere direttamente i loro consumatori.

Adeguare la strategia aziendale al nuovo scenario e rinnovare il proprio modello operativo adottando il corretto mix di tecnologie abilitanti non sarà però sufficiente a emergere nel futuro mercato. Usciranno vincitori solo coloro che sapranno mettere in atto un radicale cambiamento nella cultura aziendale, che permetta di *superare gli attuali standard organizzativi,* ad esempio abilitando soluzioni innovative di collaborazione aziendale (la cosiddetta Social Enterprise). Una comunicazione più rapida e diretta, la condivisione costante delle informazioni, la formazione di gruppi cross-funzionali sulla base delle esigenze del momento, permettono all'azienda di rispondere tempestivamente alle richieste del mercato.

In questo rapporto vengono presentate le più importanti sfide e opportunità identificate utilizzando come "luce guida" le principali aspettative dei consumatori, e la loro ridefinita esperienza d'acquisto, che si pone con ancora più forza al centro di un evoluto modello di business.

I canali digitali hanno un ruolo cruciale nel processo di ricerca e acquisto

I canali digitali hanno acquisito un'importanza sempre maggiore all'interno del consumer journey e oggi gli operatori non possono più permettersi l'assenza dal presidio di uno di questi punti di contatto.

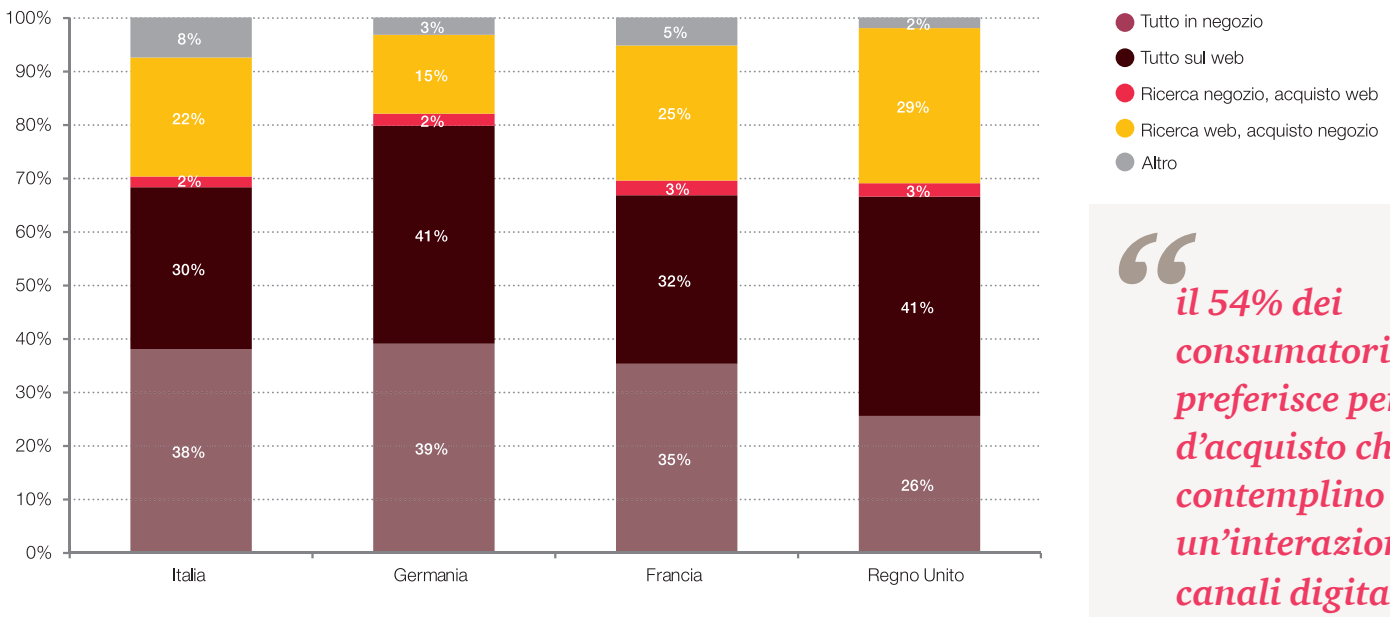
Da un'analisi sui consumatori italiani, inoltre, emerge una particolare propensione all'utilizzo di device mobili, che rappresentano quindi una straordinaria opportunità di contatto.

La sempre crescente importanza ricoperta dai canali digitali ha profondamente modificato il consumer journey: se nel modello tradizionale era il negozio a ricoprire il ruolo di *location* centrale nel percorso d'acquisto, nel nuovo contesto digitale il negozio si vede affiancato da PC, smartphone e tablet. In tal senso i consumatori possono essere definiti *channel agnostic*: non mostrano una preferenza chiara per un canale o per un altro, ma utilizzano quello nel quale individuano la maggior comodità o convenienza.

Il dato italiano, in particolare, evidenzia come i *consumer journey* con almeno una componente digitale vengano preferiti dalla maggior parte degli intervistati (54%), sottolineando ulteriormente l'importanza di questi nuovi canali all'interno del nostro mercato.

Fig. 5

Qual è il suo modo preferito di "ricercare ed acquistare"? Confronto Italia VS altri paesi europei di riferimento



> *il 54% dei consumatori italiani preferisce percorsi d'acquisto che contemplino almeno un'interazione con i canali digitali*

Altra informazione rilevante è l'importanza che viene attribuita al web come *strumento di ricerca*: il 22% dei consumatori italiani, infatti, preferisce approfondire le proprie conoscenze su internet prima di concludere la transazione in negozio.

> *il 22% dei consumatori italiani approfondisce le proprie conoscenze su internet prima di concludere la transazione in negozio*

Da questo dato emerge quanto possa essere importante per un operatore disporre di siti in grado di fornire agli utenti le informazioni delle quali sono alla ricerca, siano esse descrizioni di prodotto oppure disponibilità di *users reviews* (strumento fortemente utilizzato nei mercati UK e US e da alcuni retailers come Amazon o eBay, ma ancora poco diffuso fra gli operatori italiani).

realmente multi-device e utilizzi tablet e smartphone per effettuare acquisti online in modo addirittura maggiore rispetto ad altri Paesi europei nonostante una minore abitudine nell'utilizzo del PC.

Gli acquisti in mobilità tenderanno a ricoprire un ruolo sempre più rilevante nel futuro in Italia e globalmente: dalla ricerca emerge che la percentuale di utenti che ha effettuato almeno un acquisto tramite smartphone è passato dall'1% nel 2012 al 10% nel 2013 nella categoria *elettronici* e dallo 0.5% al 7% nella categoria *abbigliamento*.

> *il 32% dei consumatori italiani preferisce concludere il proprio acquisto online*

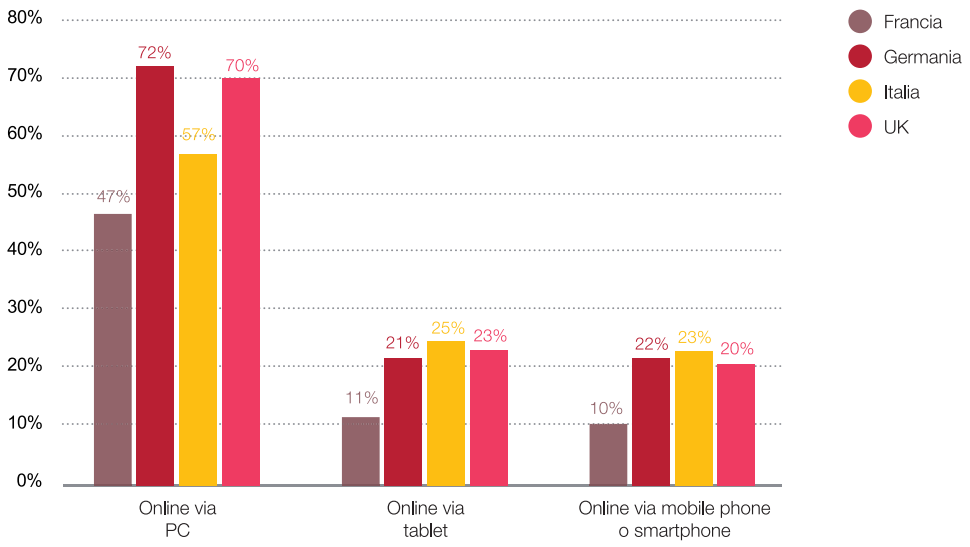
Infine, la ricerca evidenzia come il 32% dei consumatori italiani preferisca *consumer journey* che si concludono con una transazione online. Questa percentuale, tuttavia, risulta essere circa 10 volte superiore rispetto alle vendite online effettuate in Italia nel 2013 (circa il 3% del totale, secondo i dati degli Osservatori del Politecnico di Milano); da qui, quindi, l'ipotesi che in Italia sia presente una forte *domanda digitale* che oggi, probabilmente a causa dell'assenza di offerte online strutturate, ancora non si è concretizzata in domanda reale.

Come descritto in precedenza, un riferimento al canale digitale non si limita al solo tradizionale PC, ma comprende anche tablet e smartphone.

La ricerca (Fig. 6. Quanto frequentemente acquista i prodotti usando i seguenti devices?) dimostra come il consumatore italiano sia

Fig. 6

Quanto frequentemente acquista i prodotti usando i seguenti device?



La predisposizione del consumatore italiano all'utilizzo dei dispositivi *"mobile"* può diventare un'importante leva a favore degli operatori, che avrebbero la possibilità di instaurare un rapporto con il cliente quasi costante in ogni momento della giornata.

Un rapporto continuo migliorerebbe la capacità di comprenderne abitudini e preferenze e avrebbe il duplice vantaggio di migliorare le attività di comunicazione e moltiplicare le possibilità di vendita, ad esempio tramite l'utilizzo di offerte personalizzate o geolocalizzate.

> *"Nel 2013 il 10% degli utenti globali ha effettuato un acquisto di elettronica tramite smartphone"*

> *il 70% dei consumatori acquista online perché convinto di trovare prezzi migliori*

Perchè acquistare online?

Qual è, per i consumatori, la ragione che fa "tendere verso" o "tiene lontano da" i canali digitali?

Lo scenario che emerge dalla ricerca è chiaro: l'online garantisce vantaggi significativi in termini di comodità e convenienza, ma è limitato quando il desiderio dei consumatori si esprime nella volontà di voler toccare e provare l'oggetto o nella richiesta di disponibilità immediata.

In dettaglio, come mostrato nel grafico in Fig. 7, la possibilità di trovare prezzi migliori è il vero motivo che spinge un consumatore all'acquisto online (70%), seguito da "posso comprare da casa" (51%), "posso paragonare prodotti/prezzi" (34%) e "posso accedere 24 ore su 24, 7 giorni su 7" (30%).

Le implicazioni sono chiare: con i canali digitali le politiche di prezzo devono strutturarsi, diventare flessibili e richiedono un attento e frequente monitoraggio delle mosse dei concorrenti, pena una perdita di market share.

In ultimo, ma non per importanza, questo monitoraggio non deve interessare solo i siti digitali, ma deve essere fortemente integrato anche con i canali offline: secondo la nostra ricerca, infatti, il 35% dei consumatori italiani utilizza lo strumento della ricerca comparativa di prezzi tramite smartphone quando già si trova in negozio.

> *il 35% dei consumatori italiani compara prezzi tramite smartphone quando già si trova in negozio*

Fig. 7

Perché acquista prodotti online invece che in negozio?

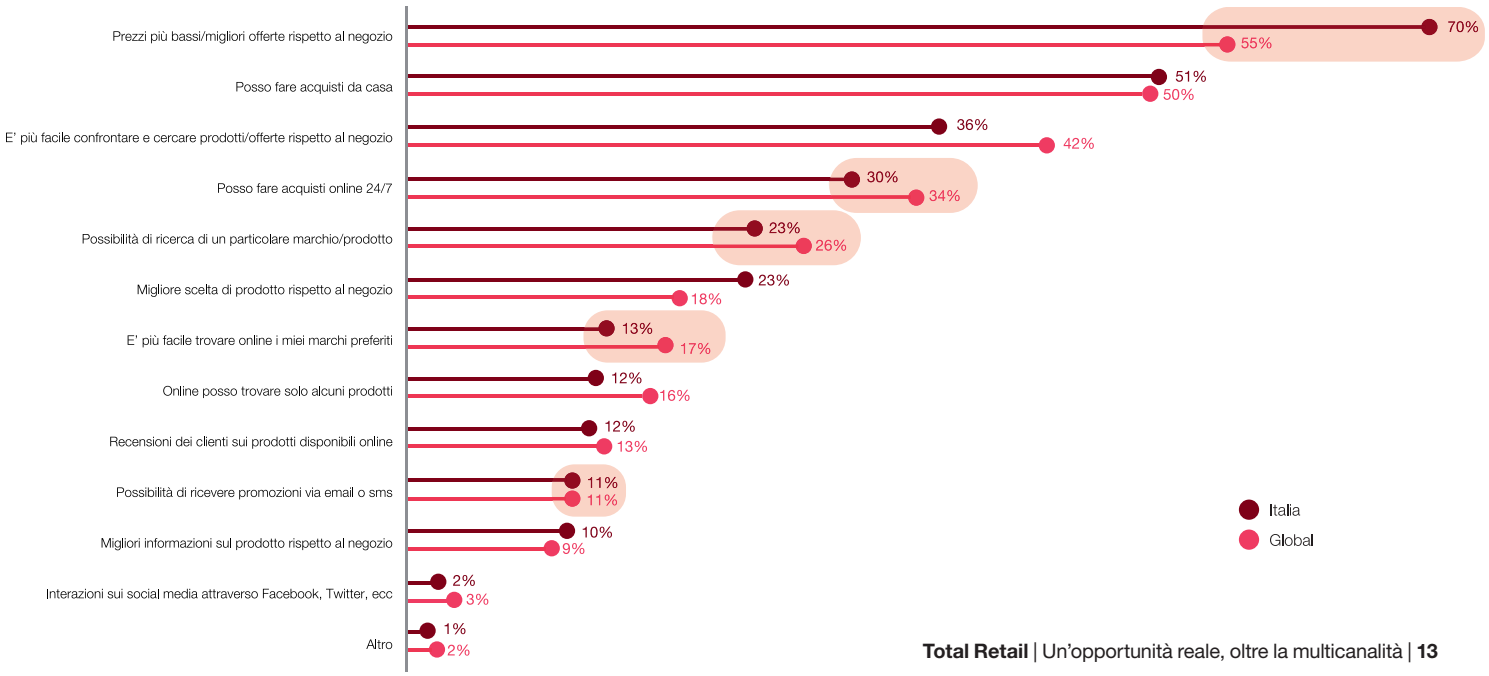
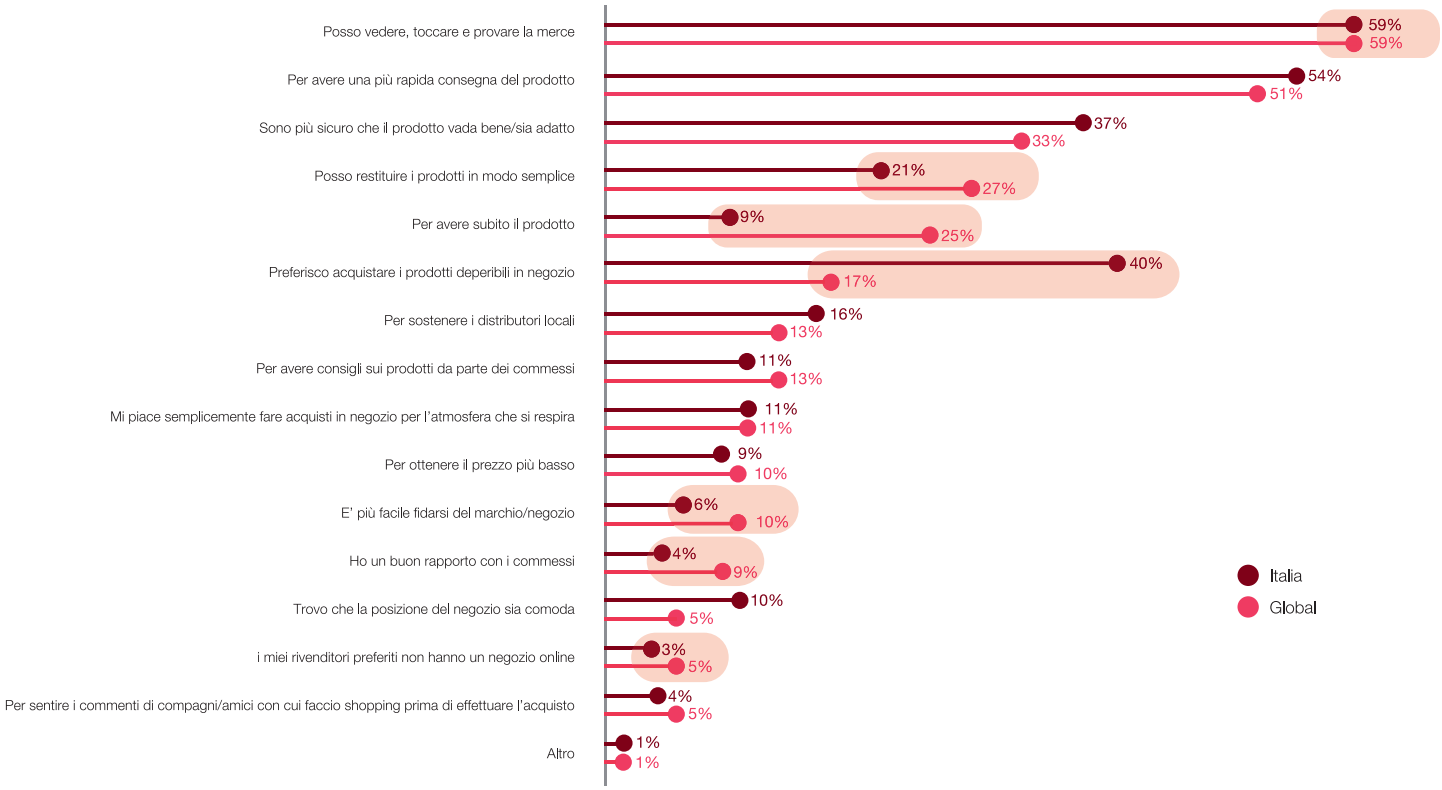


Fig. 8

Perchè acquista prodotti in negozio invece che online (consumatori online)?



Qual è la motivazione che porta a preferire i canali offline rispetto a quelli digitali?

A livello italiano in particolare, ma anche a livello globale, la motivazione principale è la stessa: la necessità di vedere, toccare e testare il prodotto prima dell'acquisto. (Si veda Fig. 8)

Nonostante questa necessità possa rappresentare un limite strutturale alla crescita dell'online, la maggiore esperienza di altri Paesi in questo campo può essere seguita per mitigare il fenomeno, ad esempio attraverso l'utilizzo di immagini ad alta qualità, di informazioni descrittive dettagliate o tramite la disponibilità di un *consumer service* online al quale l'utente possa porre domande real-time.

Il successo di questi mezzi è provato dalla ricerca, che ha infatti visto scendere questa motivazione dal 73% degli intervistati globali del 2012 al 59% del 2013.

> *Nel 2013 il 59% dei consumatori ha preferito i canali offline per il contatto col prodotto; erano il 73% nel 2012*

La seconda motivazione che spinge verso l'offline è la richiesta del consumatore di ottenere il prodotto immediatamente. In Italia, questo dato è rilevante per il 49% degli intervistati e si attesta leggermente al di sotto dei dati globali e Europei.

Questo dato a livello globale è stato mitigato (dal 67% del 2012 al 59% del 2013) da soluzioni logistiche come il *Click and Collect,* le *timed delivery*, gli *short delivery timeframe* e meccanismi di ritorno più semplici.

In questi campi il mercato italiano risulta essere maggiormente arretrato rispetto ad altri Paesi e presenta ampi margini di miglioramento

I consumatori acquistano indifferentemente da distributori e produttori

Una grande opportunità per il Made in Italy! Grazie ai nuovi canali digitali, i produttori – ora come mai – possono direttamente raggiungere i propri consumatori, potendo appropriarsi di una più ampia "fetta" della catena del valore: maggiori margini e semplicità di ingresso in nuovi mercati e in nuovi segmenti di clientela.

Oggi, in fase di acquisto, il consumatore dimostra sempre più di non percepire una reale differenza fra distributore e produttore. Un bene, infatti, viene generalmente identificato con il brand che lo produce e quando il produttore riesce ad offrire un vantaggio al cliente (un'esperienza di shopping di valore, un vantaggio di prezzo) allora il ruolo del distributore passa in secondo piano.

La survey mostra come i volumi di acquisti effettuati dai consumatori direttamente presso il sito dei produttori abbiano raggiunto volumi importanti sia in Italia che nel mondo: 68% nel mercato globale e addirittura 75% in quello del nostro Paese.

Dal punto di vista del produttore questo cambiamento può rappresentare un'importante opportunità non solo perché permette di "conquistare" una quota più rilevante all'interno della catena del valore, appropriandosi del margine del distributore; ma anche perchè abilita l'accesso a una serie di opportunità di espansione verso nuovi clienti e nuovi mercati in modalità più veloci ed efficaci senza dover, per esempio, finalizzare contratti con i distributori locali.

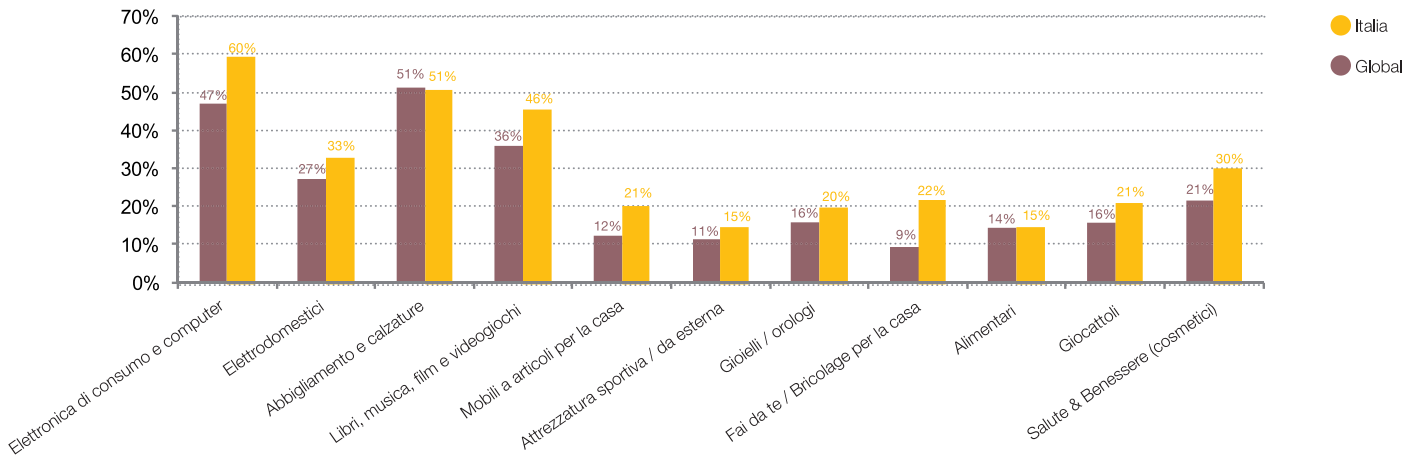
D'altro canto, questa opportunità richiede investimenti importanti in aree "nuove" per i produttori quali, ad esempio, distribuzione, logistica, supporto post-vendita e servizi al consumatore, attività storicamente demandate al distributore, senza tralasciare la fondamentale attività di *recruitment* di nuove competenze all'interno dell'azienda.

Abbigliamento ed *elettronica di consumo* sono le categorie nelle quali si evidenzia una maggior diffusione del direct to consumer; in questi settori, infatti, il brand ricopre un ruolo estremamente rilevante all'interno del processo decisionale del consumatore.

Dalla survey emerge come il comportamento del cliente italiano sia sostanzialmente in linea con quello del consumatore globale, ma presenti un valore più contenuto nel settore abbigliamento, probabilmente a causa dell'importanza ancora oggi ricoperta dal canale distributivo indipendente e multi brand.

Fig. 9

In quale categoria di prodotti ha mai acquistato direttamente dal negozio online di un brand?



Cosa spinge il consumatore ad acquistare direttamente dal produttore?

3 ragioni emergono come principali:

- possibilità di accedere a prezzi più bassi (tematica verso la quale il consumatore italiano dimostra particolare sensibilità),
- disponibilità di una gamma di prodotto più ampia possibilmente anche con modelli non reperibili nei negozi tradizionali
- migliore disponibilità di stock

In particolare, il secondo punto è stato vincente per il successo della distribuzione on line di molti siti di beni di lusso. Nonostante il prezzo alto per transazione e il desiderio del consumatore di vedere e "toccare" il prodotto, infatti, il consumatore apprezza la possibilità di poter accedere a prodotti difficilmente reperibili presso il canale tradizionale offline.

Questo trend può portare a un ridimensionamento importante del ruolo dei distributori?

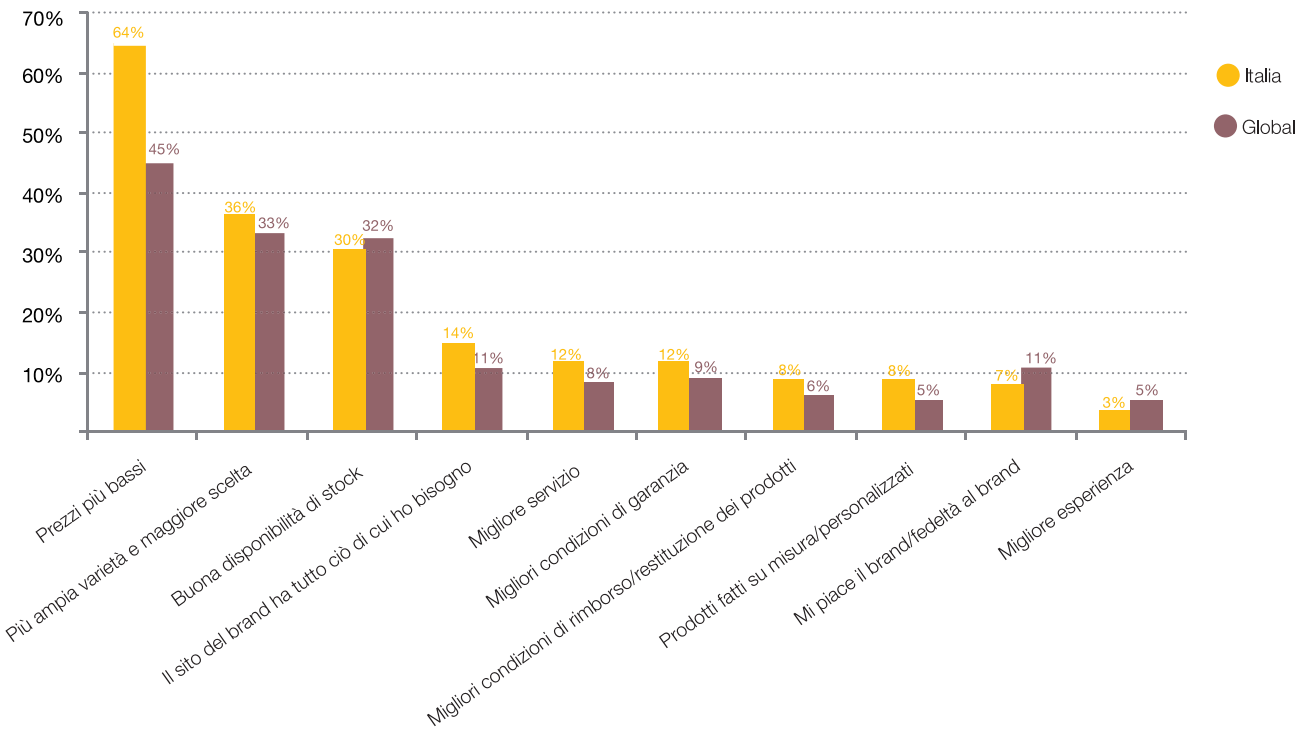
L'integrazione a valle da parte dei produttori può sicuramente rappresentare una minaccia, ma i distributori possono controbattere continuando ad investire sulle leve di successo di ogni retail business:

- una selezione di prodotto accurata e fortemente orientata al consumatore
- un'offerta di strumenti online e offline che garantiscano al cliente la maggior convenienza possibile non soltanto in termini di prezzo, per esempio acquisto online e pick up nel negozio, restituzione di merci al negozio, uso di strumenti tecnologici in negozio e online che permettano upselling o cross selling
- un livello di servizio personalizzato ed eccellente.

> *"prezzi minori, ampia gamma di prodotti e disponibilità di magazzino sono il carburante del direct-2-consumer"*

Fig. 10

Se effettua acquisti direttamente dal sito Internet di un brand, perché lo fa?



I consumatori accettano di fornire informazioni personali in cambio di un'offerta personalizzata

Oggi i consumatori sono disposti a comunicare apertamente con distributori e produttori, ma il valore potenziale di queste informazioni, non è stato ancora compreso nella sua interezza. Un uso efficace dei "big data" e di avanzate soluzioni analitiche rappresenterà un vantaggio sempre più rilevante.

Nel *mondo digitale* i consumatori hanno smesso di ricoprire il ruolo di "soggetto passivo", vogliono far sentire la propria voce e comunicare feedback, siano essi positivi o negativi.

I social media, grazie alla loro semplicità e immediatezza di interazione, si sono rivelati il luogo ideale e preferito dagli utenti per questo tipo di comunicazione, prima verso altri consumatori e successivamente verso quelle aziende che si sono "rese disponibili" al confronto.

I social media vengono utilizzati per molteplici attività, non solo per un confronto tra utenti, e i consumatori italiani si mostrano particolarmente attivi a riguardo.

Nel dettaglio, le attività preferite dai consumatori sui social media sono:

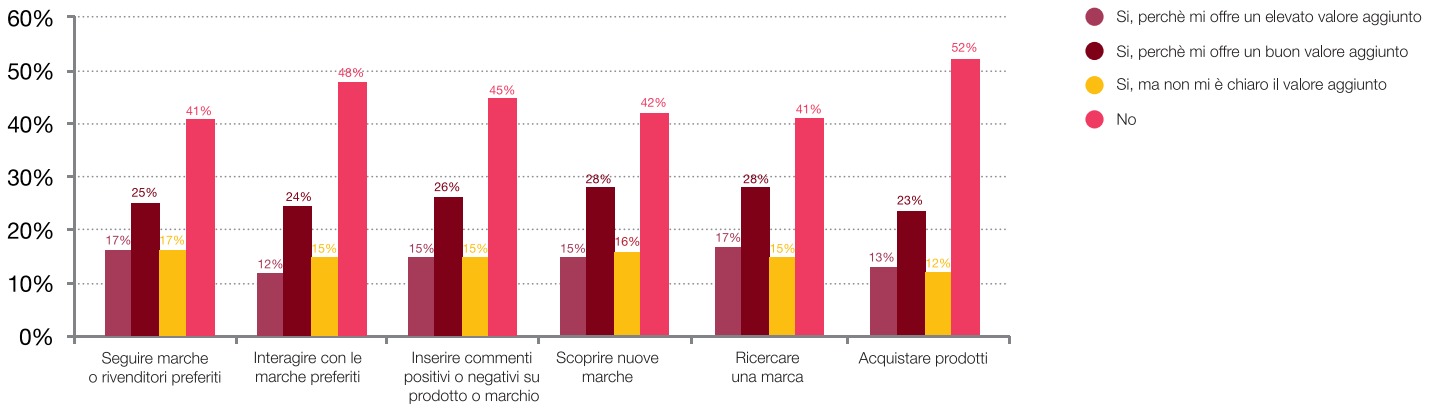
- informarsi su un brand specifico (69% dei consumatori italiani, 59% dei consumatori globali),
- seguire un brand e relativi aggiornamenti (62% dei consumatori italiani, 59% dei consumatori globali),
- partecipare attivamente nel fornire commenti o interagire direttamente con produttori e distributori (60% dei consumatori italiani, 55% dei consumatori globali).

Un ulteriore dato interessante della ricerca è come i social media possano permettere anche *discovery* di nuovi brand, con il 67% dei consumatori italiani (58% a livello globale) che dice di aver ha scoperto nei social network un'azienda precedentemente sconosciuta.

> *"il 69% dei consumatori italiani ottiene informazioni su un brand attraverso i Social Media"*

Fig. 11

Quali delle seguenti azioni ha fatto utilizzando i social media?



L'importanza dei social media nelle attività di ricerca, di informazione e di feedback è riscontrabile nel valore che l'utente percepisce dall'eseguirle. Dal grafico di cui sopra emerge che queste azioni non soltanto sono diffuse, ma anche molto apprezzate dalla maggior parte dei consumatori, che afferma di trarne un valore medio/alto.

Questo nuovo contesto ha cambiato le attese dei consumatori, che ora si aspettano di essere ascoltati dall'azienda indipendentemente dalla natura del feedback, sia esso positivo o negativo. E gli operatori non possono certo rimanere indifferenti ma devono strutturarsi per essere in grado di recepire questi commenti e essere proattivi nel dialogo. Un consumatore "ignorato" è un consumatore scontento e indotto a diffondere pubblicità negativa, mentre un consumatore "ascoltato" vedrà aumentare sensibilmente la propria soddisfazione verso l'azienda ponendo le basi per una trasformazione in potenziale *ambassador*.

> *"i nuovi consumatori si aspettano ascolto e possibilità di interazione con le aziende"*

Inoltre, il dialogo più stretto con il consumatore offre la possibilità di approfondire la conoscenza dei propri consumatori e permetterebbe di:

- predisporre promozioni personalizzate (con aumento dell'efficacia delle campagne)
- offrire prodotti maggiormente personalizzati (con benefici per la *top line*)
- migliorare le politiche di gestione degli stock di prodotti (migliora la capacità di prevedere prodotti che avranno successo minimizzando, al contempo, il rischio di lancio di prodotti che non sarebbero accolti positivamente dal pubblico).

Per ottenere questi vantaggi, tuttavia, la politica di social media che si intende utilizzare deve essere chiara e ben definita. Il focus dovrà essere posto sui social media più rilevanti ed efficaci per il consumatore target (non solo e non necessariamente Facebook e Twitter), il presidio dovrà essere costante e le risposte dovranno rispecchiare la voce e le modalità aziendali.

Un'azienda che non mantiene coerenza tra i propri canali di comunicazione – siano essi tradizionali, digitali o social – rischia fortemente di creare confusione nel consumatore.

L'innovazione tecnologica è dettata dal consumatore

04

I consumatori sono sempre più esigenti e occorre continuare a investire in nuove tecnologie, ma occorre essere selettivi e ricercare quei campi verso i quali i clienti mostrano maggiore sensibilità.

L'utilizzo dei canali online è cresciuto negli ultimi anni e, oltre ad aver fornito ai consumatori l'accesso ad un numero di informazioni sempre più elevato, ne ha anche incrementato e diversificato le esigenze.

Il processo, inoltre, non si è interrotto e le esigenze dei consumatori continuano ad evolvere richiedendo a distributori e produttori continui sforzi di aggiornamento.

Ma esiste una tecnologia giusta sulla quale investire? Cosa ha un valore reale per i consumatori? Non tutto ciò che è tecnologico viene infatti necessariamente percepito come di reale valore da parte dei clienti.

> *"il crescente utilizzo dei canali online ha incrementato e diversificato le esigenze dei consumatori"*

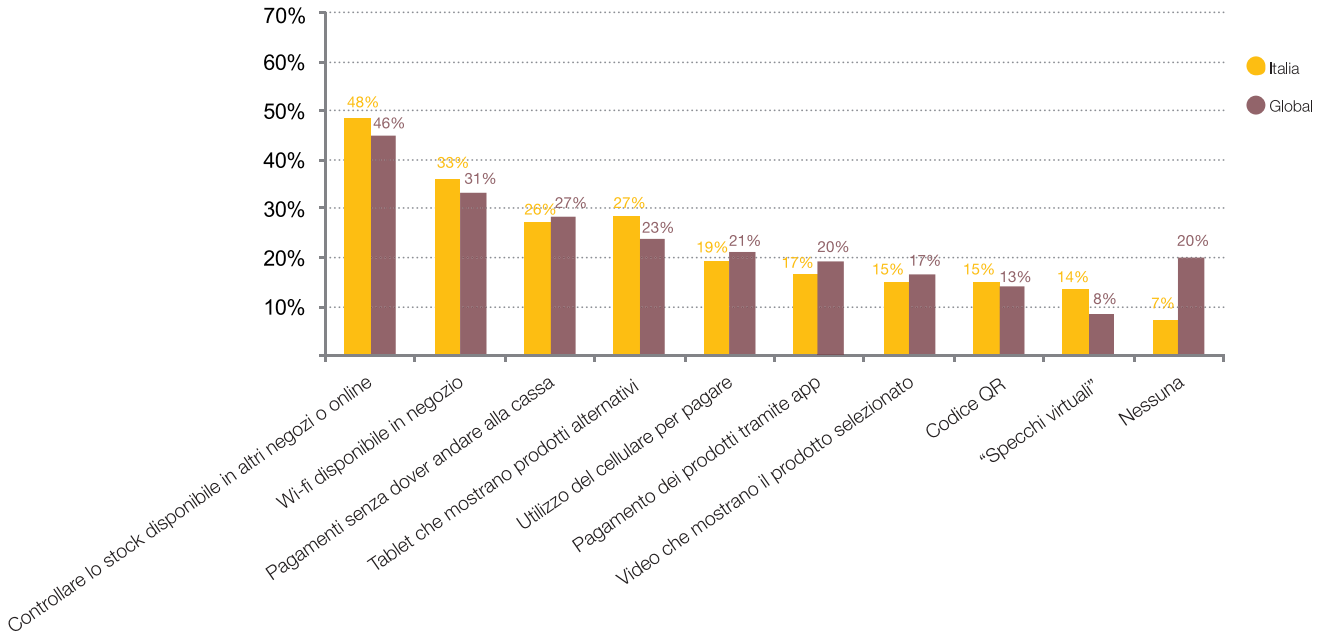
Ecco alcune risposte interessanti che emergono della survey:

- I consumatori hanno dimostrato di apprezzare soluzioni che colleghino i canali digitali a quelli tradizionali (circa l'80% dei consumatori intervistati, l'83% tra quelli italiani). Le soluzioni più apprezzate sono la possibilità di controllare lo stock in maniera veloce, o di collegarsi alla rete wi-fi del negozio, disporre di metodi di pagamento semplici e veloci.

> *"l'83% dei consumatori italiani apprezza soluzioni tecnologiche che colleghino i canali digitali a quelli tradizionali"*

Fig. 12

Quale delle seguenti tecnologie disponibili in negozio potrebbero migliorare la sua esperienza durante l'acquisto?



- Quando scelgono di utilizzare una *mobile app*, i consumatori si aspettano un'esperienza differente e migliore rispetto a quella che vivrebbero usufruendo del *browser mobile*. Un investimento in app è giustificabile soltanto se si è in grado di offrire all'utente un'esperienza realmente differenziante rispetto a quella che il cliente potrebbe vivere tramite browser.
- Le aree *delivery* e *return* stanno acquisendo un'importanza sempre più elevata per i consumatori, che si aspettano soluzioni sempre più convenienti. L'80% dei consumatori globali (e il 77% di quelli italiani) si attende un servizio di consegna gratuito.

La soluzione, anche se svantaggiosa per i distributori, è talmente richiesta da essere diventata sostanzialmente la norma (in molti casi viene previsto un limite minimo di spesa).
Il tema *return* non è meno complesso. Le soluzioni di restituzione della merce (una complicazione del canale online, con numeri che nell'intorno del 25% nel campo dell'abbigliamento sulla base dell' esperienza PwC con operatori globali del settore), devono soddisfare richieste sempre più esigenti. La restituzione deve essere gratuita e prevedere diverse possibilità d'esecuzione, come dimostra la Fig. 14.

> *"Il 77% dei consumatori italiani si aspetta opzioni di consegna gratuita"*

Fig. 13

Quali sono per lei le più importanti opzioni di consegna del prodotto quando effettua un ordine online?

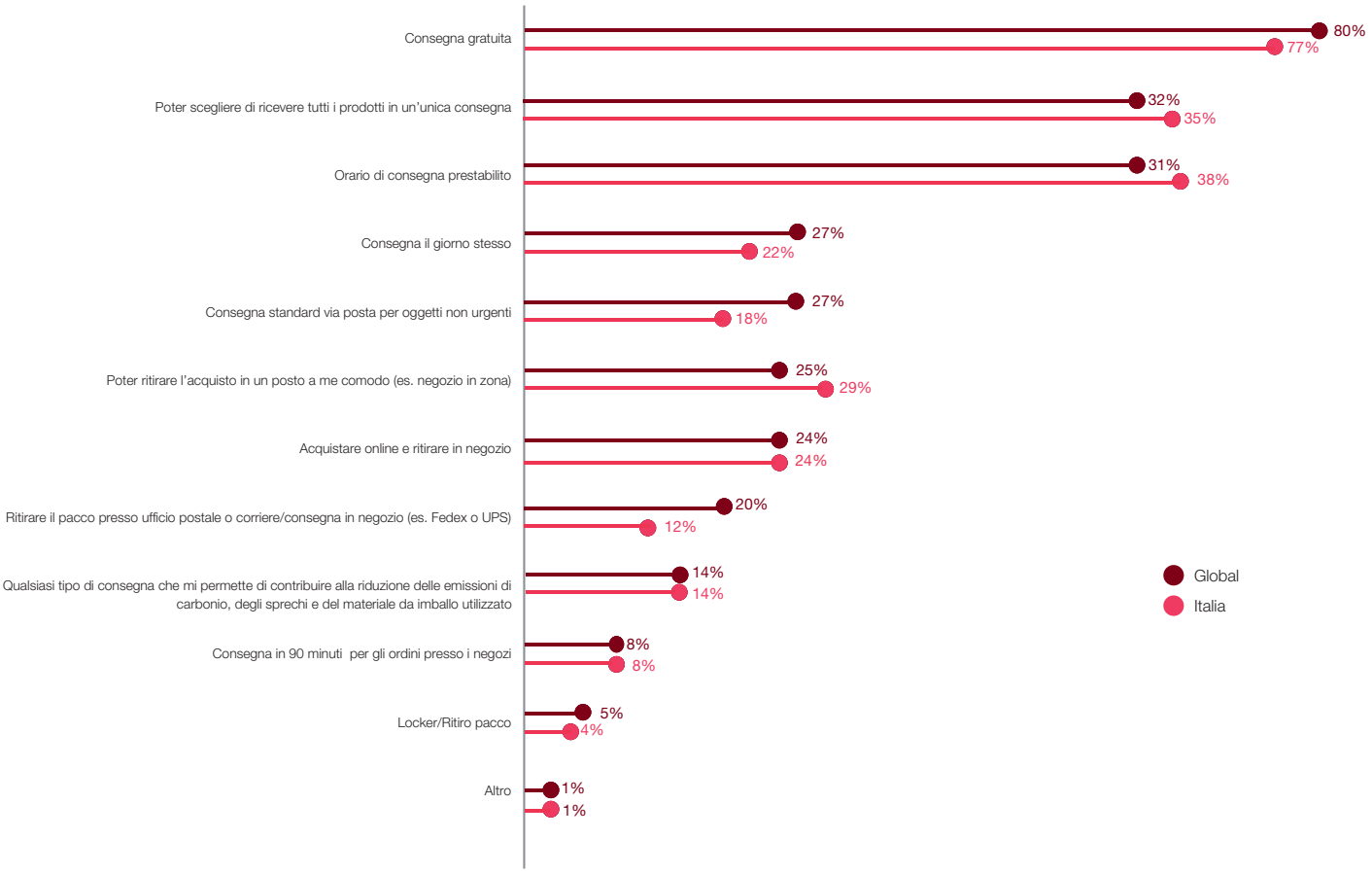
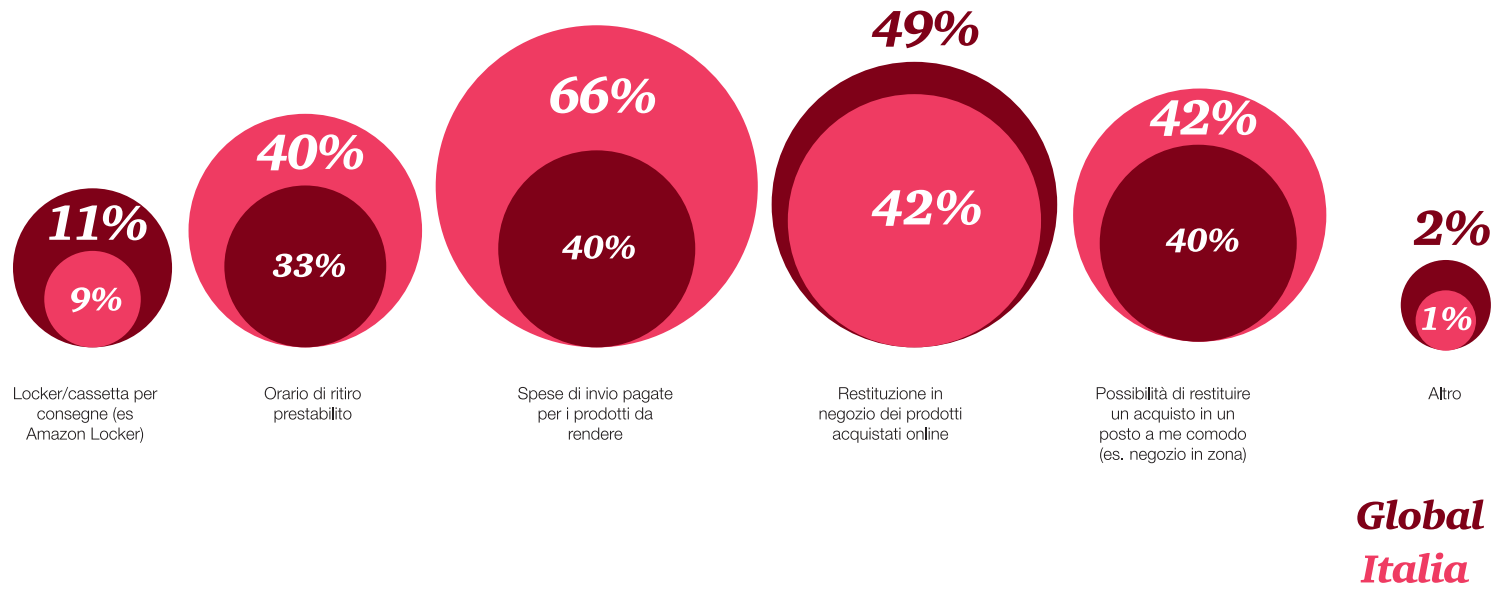


Fig. 14

Quale sono le più importanti opzioni di restituzione del prodotto quando effettua un ordine online?



Ehi, ma non ci siamo già visti?

Le nuove tecnologie che promettono di rivoluzionare l'esperienza d'acquisto offline

Nell'ultimo anno hanno cominciato ad affacciarsi sul mercato alcune nuove tecnologie che promettono esperienze d'acquisto disruptive rispetto al passato. Ci riferiamo in particolare alle tecnologie *wearable*, che vedono in prima linea i *Google Glass*, e altre tecnologie che permettono di rilevare la posizione del cliente all'interno del negozio e scambiare informazioni con il suo device, in particolare *iBeacon* di Apple.

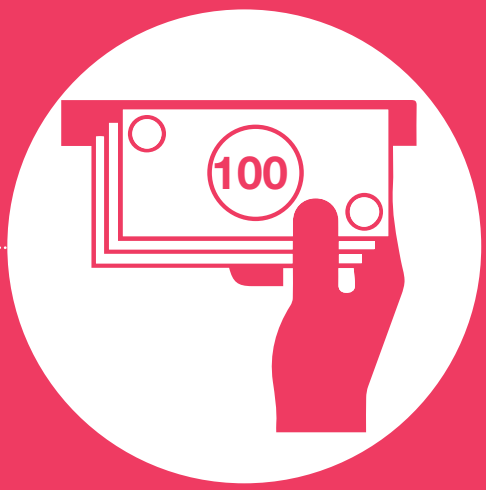
Gli occhiali di Google sono disponibili per gli sviluppatori da Aprile 2013 e entreranno nel mercato consumer nel 2014, insieme ai Recon Instruments Jet (di spiccata vocazione sportiva), e probabilmente seguiti dai Samsung Galaxy Glasses (rumours di inizio 2014 danno il loro lancio per il quarto trimestre). Ma quale potrà essere il vero valore aggiunto di questi dispositivi per un *retailer*?

Concept presenti oggi sul web mostrano come l'utilizzo di questi device potrà cambiare radicalmente l'esperienza d'acquisto di un utente, che sarà in grado di visualizzare informazioni sul bene in vendita direttamente in versione *augmented reality*, procedere all'aggiunta al carrello virtuale e, infine, effettuare in cassa il pagamento tramite sistemi di pagamento online collegati all'account Google.

La tecnologia iBeacon di Apple è basata su *BLE (Bluetooth Low Energy)*, uno standard che permette di utilizzare le funzionalità e le capacità trasmissive del Bluetooth anche a device con limitate capacità di batteria. Ma l'immediato fattore differenziante rispetto a *NFC (Near Field Communication*, che richiede la presenza di un chip apposito all'interno del device e non presente su nessun iPhone) è che la specifica BLE risulta oggi essere compresa e utilizzabile da tutti i chip Bluetooth aggiornati alla versione 4, ovvero una buona parte di quanto già presente sul mercato, basti pensare che per la casa di Cupertino sono già compatibili tutti gli iPhone a partire dal 4S (a Febbraio 2014 pari a quasi l'80% dei dispositivi Apple) e tra i dispositivi Android si possono già annoverare i Samsung Galaxy S3, S4 e S4 mini, i Google Nexus 4 e 5, gli HTC One, senza contare il mondo tablet. BLE, inoltre, rispetto a NFC dispone di altri due vantaggi: il chip è sensibilmente meno costoso non risente del problema della *vicinanza*; mentre NFC opera a distanze massime dell'ordine delle decine di centimetri, BLE riesce a raggiungere dispositivi a decine di metri di distanza.

Ma quali possono essere le applicazioni in ambito retail? Nel proprio progetto (replicabile anche da altri player data la natura di standard *open* di BLE) Apple si immagina una vera e propria rivoluzione dell'esperienza d'acquisto: perché limitare il cliente al classico giro in negozio, coda in cassa e semplificargli soltanto l'operazione di pagamento tramite avvicinamento dello smartphone al POS? iBeacon permette di localizzare il cliente all'interno del punto vendita con un'elevata precisione, inviargli notifiche push di informazioni, promozioni o coupon sulla base dei suoi spostamenti e avvicinamento a determinati prodotti e, data l'assenza del vincolo della vicinanza, effettuare le operazioni di pagamento senza dover fare coda in cassa.

La GDO statunitense sembra credere profondamente in questa nuova tecnologia tanto che, a partire da inizio 2014, 200 negozi delle catene Giant Eagle e Safeway hanno iniziato un progetto di implementazione e posizionamento di sensori iBeacon all'interno dei propri punti vendita. Allo stesso tempo il Super Bowl del 3 febbraio 2014, stravinto dai Seattle Seahawks (guarda caso la patria di Microsoft), ha visto la prima massiva adozione di iBeacon anche in ambito sportivo per temi informativi e promozionali geolocalizzati.
E' solo l'inizio.



La centralità dei pagamenti nella consumer experience

Un punto importante nel consumer journey, spesso erroneamente poco considerato, è rappresentato dal momento di acquisto, dalla scelta di una modalità di pagamento sicura e dai costi contenuti.

Gli strumenti di pagamento devono quindi necessariamente accompagnare le preferenze delle modalità di acquisto dei consumatori. Ad esempio, la possibilità di utilizzare il *mobile* (20%) e le *app* (21%) per finalizzare il pagamento sono ritenuti aspetti migliorativi della consumer experience anche presso il punto di vendita fisico. Risulta pertanto fondamentale per le aziende che operano sul mercato digitale saper adeguare le modalità di acquisito e di pagamento ai trend di mercato ponderando sia i driver di scelta del consumatore nella scelta della modalità di acquisto, sia gli impatti interni in termini di costo e gestione dei processi.

In sintesi sono centrali i seguenti aspetti:

- la diffusione del metodo di pagamento sul mercato di riferimento;
- la fiducia del consumatore verso la modalità di pagamento in termini di "percezione di metodo sicuro";
- la facilità dell'utilizzo del metodo di pagamento per il cliente ("quick check out");
- le commissioni applicate alla transazione, sia lato consumatore sia lato operatore commerciale.

Nelle *best practice* di mercato, le aziende che investono in un cambiamento del modello di business, verso quindi un modello di "Total Retail", hanno compreso la centralità del tema dei pagamenti e posto in essere misure volte a monitorare il mercato alla ricerca di soluzioni innovative in linea con le richieste dei consumatori.

Questi operatori hanno visto nascere una nuova funzione organizzativa nelle aziende, il cosiddetto "Payment Office", con la responsabilità di analizzare, monitorare ed individuare velocemente i modelli di comportamento dei clienti, identificare e prevenire il rischio di frode, monitorare ed implementare i cambiamenti normativi, controllare e negoziare le commissioni applicate. Il *Payment Office* si fa quindi carico del *"total cost of ownership"* dell'accettazione del pagamento, che include non solo le commissioni di incasso, ma anche i costi dell'infrastruttura tecnologica, di compliance e di data security.

La possibilità di scegliere una modalità di pagamento multicanale, veloce, sicura e poco costosa è evidentemente centrale nella consumer experience, attorno alla quale devono ruotare le scelte degli operatori nella definizione del proprio modello di business.

Conclusioni

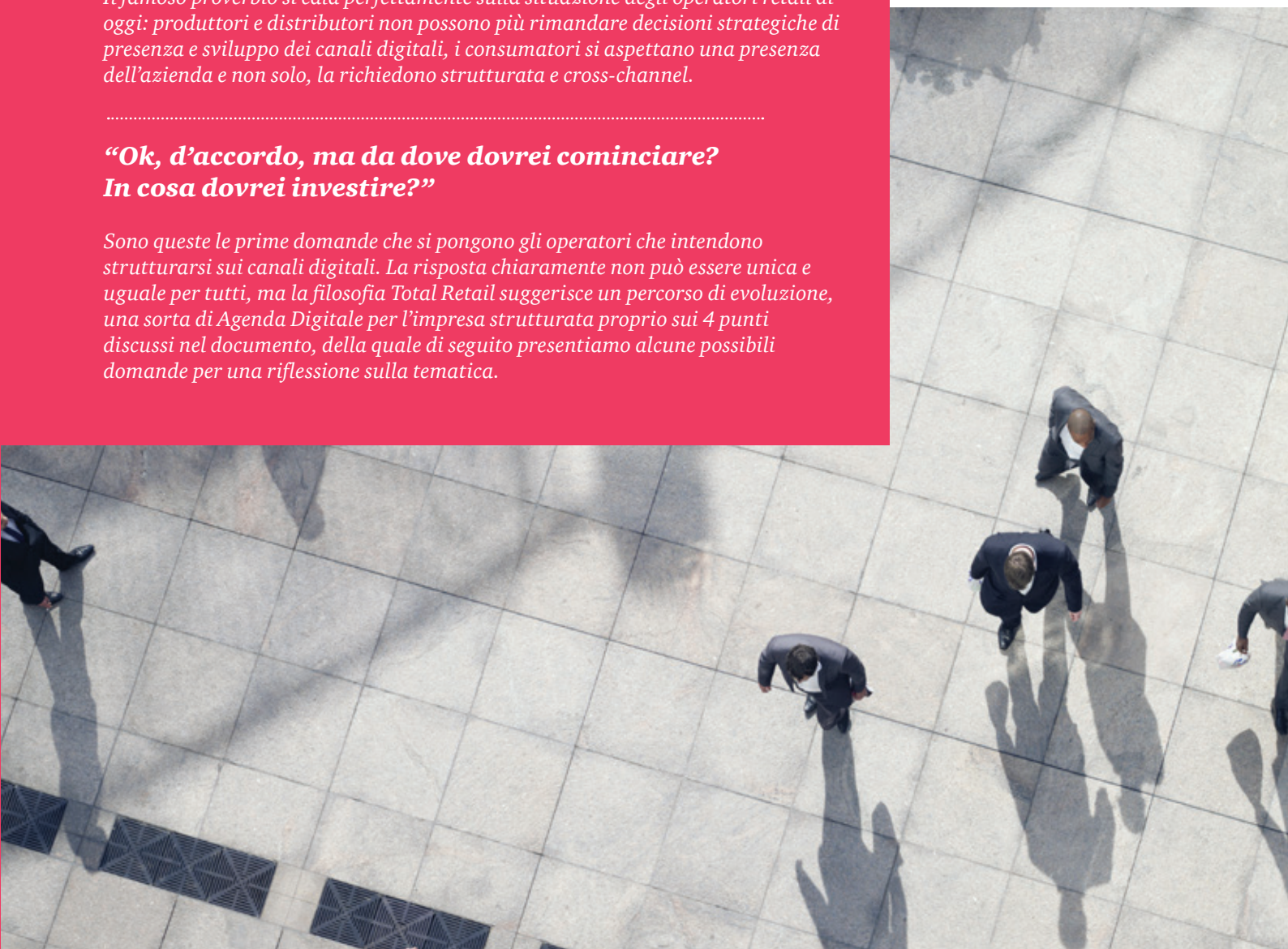
La nostra ricerca ha fatto chiaramente emergere come i canali digitali stiano trasformando molti aspetti nel settore della distribuzione al commercio e produzione di beni di consumo, e stiano trasformando aspettative e capacità del consumatore, non più riconducibile soltanto a quello tradizionale di un negozio offline. Per gli operatori del settore, questi cambiamenti rappresentano sicuramente una sfida importante ma, soprattutto, aprono una serie di possibilità che permetterebbero, tra le altre, di approfondire la conoscenza dei propri consumatori e di offrirgli un prodotto e un servizio migliori, incrementando le possibilità di successo di vendita. Ma riteniamo necessari un cambiamento culturale e organizzativo.

"Non è importante che tu sia un leone o una gazzella, comincia a correre".

Il famoso proverbio si cala perfettamente sulla situazione degli operatori retail di oggi: produttori e distributori non possono più rimandare decisioni strategiche di presenza e sviluppo dei canali digitali, i consumatori si aspettano una presenza dell'azienda e non solo, la richiedono strutturata e cross-channel.

"Ok, d'accordo, ma da dove dovrei cominciare? In cosa dovrei investire?"

Sono queste le prime domande che si pongono gli operatori che intendono strutturarsi sui canali digitali. La risposta chiaramente non può essere unica e uguale per tutti, ma la filosofia Total Retail suggerisce un percorso di evoluzione, una sorta di Agenda Digitale per l'impresa strutturata proprio sui 4 punti discussi nel documento, della quale di seguito presentiamo alcune possibili domande per una riflessione sulla tematica.



La mia Agenda

Definire una nuova strategia di presenza online

Il consumatore oggi si attende di trovare l'azienda online; e con *online* non intende più soltanto il sito web, ma si riferisce a tutti i canali possibili, social network e dispositivi mobili.

- In quali canali è presente l'azienda?
- La presenza online mantiene coerenza tra i diversi canali?
- L'azienda ha un corretto presidio del *consumer journey*?
- Come si posiziona rispetto ai competitor?

1 one

Avere una strategia coerente offline e online

Il consumatore digitale non vuole discrepanze fra i vari canali. Si aspetta offerte coerenti sia se acquistate in negozio o attraverso i canali digitali e non vuole essere confuso. Allo stesso tempo, vuole essere riconosciuto sia sui canali online che offline, attraverso per esempio l'uso di loyalty cards.

- Come è cambiata la gestione dello store portfolio con la crescita dei canali online? Sono state riviste le decisioni riguardanti il numero di punti vendita e il loro format?
- L'azienda può permettersi un ridimensionamento del canale offline?
- Esistono meccanismi di riconoscimento dei consumatori più fedeli sia sul canale online che quello offline?
- Come può esserre sfruttata la presenza offline per rafforzare l'offerta online? La struttura aziendale permette di offrire servizi di click and collect e reso in negozio?

2 two

Gestire meglio l'interazione con e "tra" i miei consumatori

"Ho twittato all'azienda per segnalare un problema, ma non ho ricevuto alcuna risposta"
Oggi per una persona la comunicazione in rete è percepita come semplice e immediata e i consumatori si attendono che sia altrettanto semplice anche per le aziende; oltre alla presenza sui *social network*, quindi, è anche importante garantire interattività e risposte agli utenti che, se soddisfatti, possono diventare veri e propri *ambassador*.

- L'azienda dispone di una struttura per la gestione delle richieste degli utenti? Quali dimensioni e organizzazione dovrebbe avere?
- L'azienda utilizza adeguatamente le informazioni che gli utenti social sono disposti a fornire per campagne di marketing mirate e personalizzate?
- Quali conclusioni può trarre l'azienda da una *sentiment analysis*?

3 three

Rivedere il piano di investimenti in innovazione

Il nuovo consumatore apprezza la tecnologia, ma non la presenza "fine a se stessa". L'integrazione tra *front-end e back-end* è considerata molto rilevante e l'utente difficilmente riesce a comprendere la difficoltà di integrazione.

- È già stato deciso in quali innovazioni investire? Quale sarà il valore percepito da parte dell'utente?
- Come posso integrare la mia offerta online e la presenza in negozio?
- Processi e sistemi informativi sono strutturati per sostenere le nuove richieste ed esigenze dei clienti?
- Sono in grado di valutare potenziali soluzioni in Cloud, così da avere massima agilità di operazione e innovazione?
- Sono in grado di governare metriche e modelli nei contesti di online analytics e big data? Sono in grado di incrociare i nuovi indicatori a quelli più tradizionali?

4 *four*

Rivedere la struttura organizzativa e abilitare un cambiamento culturale diffuso

I modelli organizzativi tradizionali devono essere rivisti. Nascono nuove figure in organigramma, quali il Chief Digital Officer o – in ottica di medio-lungo periodo – il Chief Customer Officer.

Il Direttore Vendite è unico, tra online e offline.

- La mia struttura organizzativa abilita o è un ostacolo al cambiamento?
- Sono stato in grado di evolvere il modello di performance management?
- Ho adeguati sistemi di controllo che riescano a monitorare i nuovi KPI?
- Ho pensato e dove ho collocato una nuova funzione a presidio dei Social Media?
- La mia azienda è strutturata per affrontare questo importante cambiamento culturale, e per favorire al meglio l'innovazione di prodotto? La creatività dei miei dipendenti (e magari dei miei clienti), ha terreno fertile (una piattaforma) sulla quale costruire differenzianti?
- Il Board è convinto dell'utilità di evolvere i vecchi portali aziendali a vere soluzioni di *Enterprise Collaboration*, inizialmente rivolte all'interno e poi in integrazione di terzi (es. negozi di proprietà e franchising, forza vendite, influencer esterni, ispettori, etc.)?

5 *five*

Per le aziende italiane il momento è importante: il cambio culturale in corso offre la straordinaria opportunità non solo di colmare il gap con l'estero, ma – anche grazie ai nostri forti brand – di portarsi in vantaggio, riorganizzando la propria struttura direttamente verso un evoluto modello customer-centrico: la strategia Total Retail.

Contatti

Elena Cogliati
Partner | Retail&Consumer Leader
elena.cogliati@it.pwc.com
+39 348.2503360

Gianluca Meardi
Executive Director | Digital Transformation
gianluca.meardi@it.pwc.com
+39 346.5007725

Erika Andreetta
Associate Partner| Retail&Consumer Consulting
erika.andreetta@it.pwc.com
+39 348.1505531

Oriana Colombo
Director | Retail&Consumer Strategy
oriana.x.colombo@it.pwc.com
+39 340.8527398

© 2014 PwC. All rights reserved.

“PricewaterhouseCoopers” and “PwC” refer to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.