

Harvard Business Review

 **ITALIA**



LUGLIO/AGOSTO 2017
MENSILE

SPECIALE MARKETING

Perché i CMO durano così poco

Kimberly A. Whitler e Nell Morgan

ORGANIZZAZIONE

Mettete fine alla follia delle riunioni

Leslie A. Perlow, Constance Noonan Hadley ed Eunice Eun

ECONOMIA & SOCIETÀ

L'avvento dei super-adulti
Odile Robotti

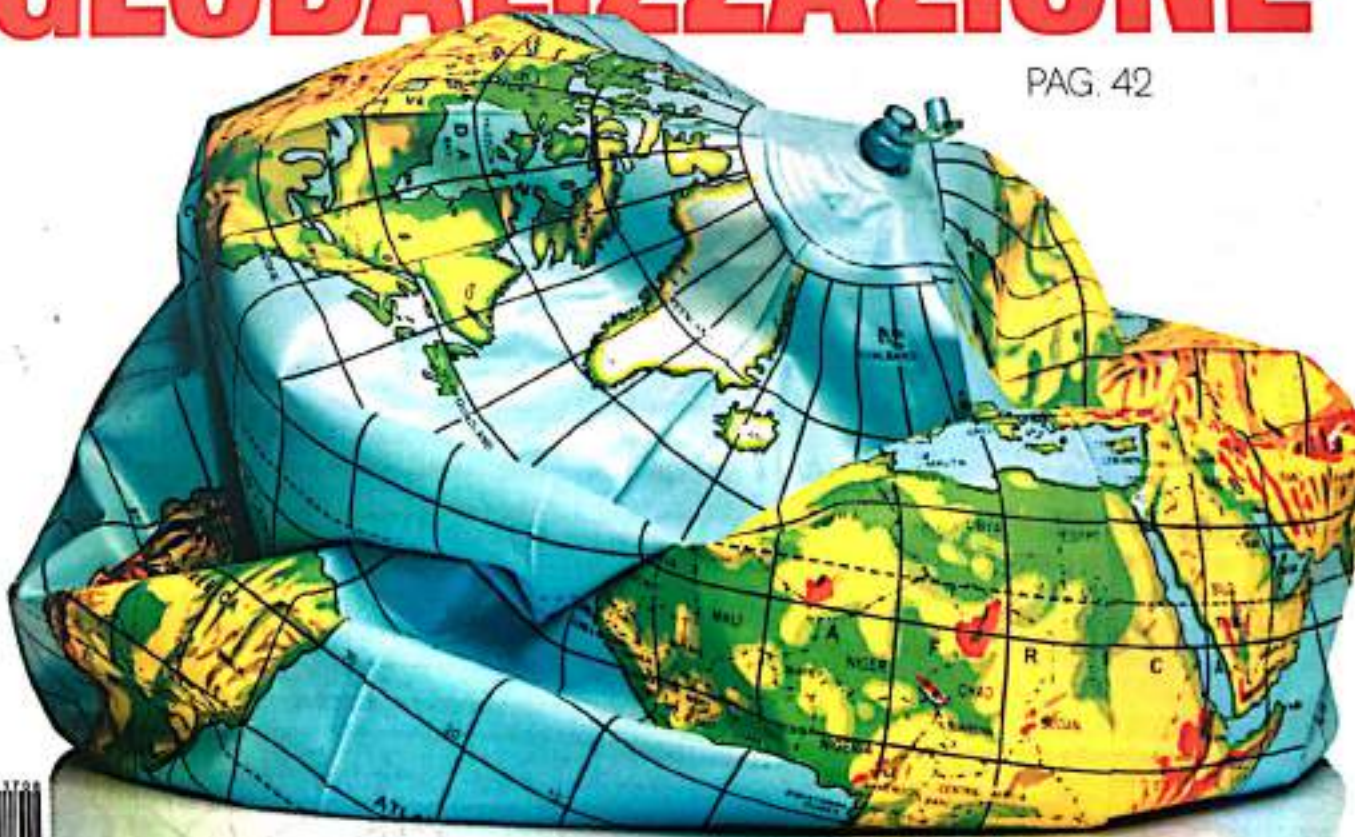
RAPPORTO SUL COACHING

Le opportunità e i problemi di una professione in evoluzione
Autori vari

IL REALE IMPATTO DI TRUMP, DELLA BREXIT E DEL NEO-POPULISMO SULLE PROSPETTIVE DI BUSINESS

LA VERITÀ SULLA GLOBALIZZAZIONE

PAG. 42



€ 13,50

Strategi@s EDIZIO

Franchising e omnichannel: “amici” o “nemici”?

di Antonio Fossati e Valeria Colucci

UNA STRATEGIA DI DISTRIBUZIONE omnichannel vuole offrire una customer experience che sia omogenea e coerente qualunque sia il touchpoint scelto per l'interazione. Il brand comunica nello stesso stile su Facebook e attraverso le parole dei venditori in negozio, il processo iniziato con la raccolta di informazioni e l'acquisto on-line termina con l'assistenza after-sales presso il punto vendita fisico, etc. Il cliente non fa mai esperienza di un canale, bensì di un brand, senza alcuna alterazione nel passaggio da un touchpoint a un altro. Nella realtà però spesso questo concetto non è attuato pienamente. Da analisi sui retailer italiani si evidenzia che esistono complessità di vario tipo nell'attuare questa strategia: spesso la storicità dei canali fisici ha sedimentato ingenti investimenti che vedono l'esigenza di questo canale predominare sulla visione complessiva omnichannel. Le importanti risorse umane ed economiche allocate negli anni, insieme a processi gestionali focalizzati sui canali fisici rendono difficile per molte aziende spostare l'attenzione oltre la rete fisica, per realizzare una strategia realmente omnichannel che metta al centro la *single view* del cliente.

Altre volte sono i sistemi IT a non comunicare tra loro in modo omogeneo nei diversi canali: il CRM clienti non è implementato pienamente, il cliente non è riconosciuto in modo univoco su tutti i touchpoint di accesso, i sistemi loyalty non sono allineati. Oppure il *tone of voice* della comunicazione sui social non è coordinata con quello dell'advertising tradizionale o, anche, il modello organizzativo non prevede una figura di omnichannel manager che presiede all'ottimizzazione e armonizzazione dei canali, ma una direzione commerciale spesso proveniente dal mondo offline.

“Digital disruption” nel franchising

Nel franchising poi questa complessità, che sfocia talvolta in contrapposizione tra franchisee e canali digitali, è sempre stata molto più forte. I franchisee hanno un contratto che garantisce loro un'esclusiva di distribuzione sul proprio punto vendita per un determinato territorio geografico. I loro investimenti sono commisurati alla potenzialità di fatturato del bacino di utenza di esclusiva. Vendite on line o altre formule che sottraggono vendite sul punto vendita sono sempre state viste come da evitare perché mettevano a rischio un sistema consolidato. Il franchisor aveva delegato al franchisee il ruolo di ambasciatore sulla piazza locale. Dal 2000 il tasso di sviluppo dell'e-commerce nel franchising è sempre stato minore a brand con canali diretti.

Ma negli ultimi lo scenario è profondamente cambiato: i consumatori si sono spostati pesantemente verso il mondo digitale, sia in termini di sales che di *pre-sales* (acquisizione informazione e valutazione prezzi) o *post-sales*. Ma anche la consapevolezza del management si è trasformata e si è orientata verso una *digital transformation* dei modelli distributivi e un'apertura verso modelli omnichannel, gestendo anche le problematiche specifiche del franchising.

Giungere ad avere quella *single view* sul consumatore che permetta di

capirne e anticiparne i bisogni, servendolo quando e dove lo ritenga utile e comodo, implica che l'azienda abbracci la cultura dei dati, predisponga le infrastrutture necessarie a raccoglierti, modellizzarti e analizzarti e li impieghi nei processi decisionali, per incrementarne l'accuratezza e la velocità. Il processo di adozione di nuove tecnologie hardware e software per il controllo dei canali ha ulteriormente spinto e finisce di conseguenza a modificare la gestione dell'azienda e la sua visione sui canali.

I franchisor hanno quindi anch'essi modificato la loro posizione: da poco attratti dall'omnicanalità, a interessati nel 62% dei casi a sviluppare un sistema plurimo di canali, pur con la consapevolezza della necessità di attuare modelli di compensazione e armonizzazione tra i canali digitali (controllati dall'azienda) e la rete franchising (imprenditori indipendenti).

I costi/investimenti e revenue sono infatti a capo di diversi soggetti giuridici e devono essere studiati **modelli di compensazione economica** tra franchisor e franchisee e conseguenti variazioni contrattuali. Spesso al franchisee viene riconosciuta una royalty sul venduto on-line realizzato da clienti finali riconducibili alla zona di esclusiva del franchisee (attraverso mappatura con Loyalty System o CRM clienti). Ormai poi non è solo il sito e-commerce a essere diventato canale di vendita alternativo al franchisee: anche i social diventano luoghi di vendita, i *flagship* aziendali o altre formule di *sales activities* temporanee. Essendo quindi il paradigma dell'omnicanalità diventato dominante anche nel franchising, è interessante vedere le manifestazioni visibili che questo processo di trasformazione sta portando.



Antonio Fossati e Valeria Colucci, RDS Expo.

Caratteristiche del punto vendita fisico

Se è vero che il *customer journey* coinvolge molteplici touchpoint, spesso in un tragitto difficilmente prevedibile, che potrebbe per esempio partire dall'applicazione mobile, passare dagli account ufficiali sui social network e terminare presso il punto vendita franchising, allora è chiaro che chi progetta e gestisce la rete *brick and mortar* deve preoccuparsi di creare e offrire dei meccanismi di collegamento tra i canali che rendano continua e coerente l'esperienza che il cliente ne fa. Fattore abilitante in questo obiettivo è la **tecnologia e la sua adozione presso i punti vendita**: realtà aumentata e virtuale, beacon, digital signage e kiosk, RFID e NFC, etc. Le nuove tecnologie che trovano applicazione nel retail sono molte e offrono soluzioni diverse, ma ciò che si ritiene maggiormente interessante è la loro funzione nel plasmare l'esperienza dei clienti, garantendone la coerenza al di là del touchpoint da questi prescelto.

Nell'adattarsi per servire il processo di trasformazione del retail e beneficiarne, i punti vendita fisici subiscono e subiranno dei cambiamenti anche nelle loro **dimensioni medie**: esistono tecnologie, come l'*infinite aisle*, che permettono al cliente di vedere l'intera collezione del brand e dunque anche i modelli e le taglie che non siano disponibili presso il punto vendita che sta visitando, scegliere cosa acquistare e ricevere il bene dove gli è comodo o ritirarlo presso lo stesso punto vendita. L'impatto della diffusione di una tale tecnologia e comportamento di acquisto sulle dimensioni del punto vendita consiste principalmente nella possibilità di ridurre gli stock e dunque nella possibilità di scegliere location più piccole e, a parità di altre condizioni, più economiche.

La **distribuzione e le caratteristiche degli spazi** all'interno dei punti vendita franchising dunque cambieranno, non solo per la necessità di accogliere le innovazioni tecnologiche, ma anche per rendere alcuni servizi di tipo omnichannel come quelli di *click & collect*: se effettivamente lo store diventasse anche una piattaforma di tipo logistico per la gestione degli altri canali di vendita, le sue caratteristiche cambierebbero anche con riferimento alla distribuzione degli spazi: per esempio sarebbe verosimile che tutti si dotassero di aree riservate al ritiro degli acquisti fatti online.

Infine anche alcuni fattori intangibili del punto vendita stanno cambiando: raggiungerlo fisicamente quando si potrebbe ricevere a casa l'oggetto del desiderio è un gesto di *commitment* da parte del cliente, che deve dunque essere ricompensato dalla qualità dell'esperienza e dai contenuti emozionali della sua visita, se non vi sono altri fattori di convenienza che hanno determinato la sua scelta. Gli store dovranno dunque diventare anche un **luogo di intrattenimento ed engagement**, averne l'aspetto e offrirne i servizi necessari e i contenuti esperienziali necessari.

Personale di vendita presso la rete fisica

In uno scenario in cui i consumatori sono compratori sofisticati, dispongono di un rilevante patrimonio di informazioni sui prodotti e sui brand di loro interesse, il ruolo del personale di vendita presso la rete fisica franchising necessariamente cambia: non si tratta più di svolgere una funzione tecnica, di formazione e informazione sugli attributi fisici dei prodotti, bensì di raccontarne il brand, di accogliere i clienti ed entrare in relazione con loro, di soddisfare le loro aspettative, soprattutto di tipo emotivo, per guadagnare la fedeltà.

I venditori non devono essere aldilà del bancone, ma al fianco dei clienti, come compagni di shopping, preferibilmente muniti di quegli strumenti tecnologici che rimandino ai luoghi fisici e digitali in cui i clienti entrano in contatto con il brand, perché questo conquisti la loro *share of mind*.

Funzioni svolte dai canali di distribuzione e da quelli di vendita

La distinzione e la catalogazione di canali di vendita, di comunicazione e di customer care in base alla funzione che essi svolgono risulta oggi operazione piuttosto complessa,

perché risultano essere diventati piattaforme ibride: sono i luoghi frequentati dai clienti nel loro *customer journey*, ma non servono un solo obiettivo, veicolano informazioni, offrono soluzioni di assistenza, intrattengono, permettono di perfezionare le transazioni.

Si pensi a come i social network, nati quali canali di comunicazione, siano oggi diventati strumento privilegiato di customer care, grazie alla tempestività che i loro codici di comunicazione impongono agli utenti, e anche canali di vendita, tramite il lancio dei *social network outlet*.

Complessità del processo di execution omnichannel

Attualmente non sono però ancora molte le reti franchisor che hanno implementato completamente questi nuovi trend, ma il percorso è tracciato. Si tratta di ridisegnare l'approccio commerciale, mettendo al centro il cliente e il concetto di *lifetime value* del cliente. Un processo non facile, che necessita soprattutto di un grande rigore metodologico nell'execution. Se l'obiettivo è anche per il franchising l'*omnichannel customer experience*, il percorso di trasformazione che conduce a tale risultato trova la sua implementazione soprattutto all'interno dell'azienda e riguarda principalmente le fattezze della struttura organizzativa e la cultura aziendale, le tecnologie di informazione e comunicazione, la logistica e le operation, i processi manageriali e i modelli contrattuali. ©

Il Salone Franchising Milano si svolgerà il 12-14 ottobre 2017 a Fiera Milano City. Da 32 anni è la fiera di riferimento in Italia del franchising e retail. www.salonefranchisingmilano.com