

Omnicanalità: il futuro del retail in Italia

Axerve • Whitepaper



Il presente documento è di proprietà esclusiva di Axerve S.p.A., che ne detiene tutti i diritti di riproduzione, diffusione, distribuzione e alienazione, nonché ogni ulteriore diritto individuato dalla vigente normativa in materia di diritto d'autore. Il presente documento e il suo contenuto non possono pertanto essere ceduti, copiati, diffusi o riprodotti, né citati, sintetizzati o modificati, anche parzialmente, senza l'esplicito consenso di Axerve S.p.A.

Agenda

Cos'è e da dove nasce il concetto di omnicanalità	3
L'evoluzione del consumatore e delle sue abitudini di acquisto	3
Le innovazioni tecnologiche e l'accesso al digitale	4
Come adeguarsi a questo nuovo modello di clientela	5
Hyperpersonalization e valore esperienziale	5
I pagamenti nello scenario dell'Everywhere Shopping	6
Strumenti di pagamento emergenti a livello internazionale	6
Omnicanalità e pagamenti in Italia	7
I vantaggi di un approccio omnicanale	8
Focus: opportunità, bisogni e barriere per l'omnicanalità	9
Le aziende coinvolte: dal Luxury Fashion al Pharma online	9
Omnicanalità: definizioni e accezioni	9
Tre modelli di omnicanalità	10
I pagamenti in-store, online, everywhere	11
Conclusioni	13
Fonti e riferimenti	15

Cos'è e da dove nasce il concetto di omnicanalità

Cosa si intende con **omnicanalità**? Perché una **strategia omnichannel**, secondo molti esperti ed analisti, è un elemento fondamentale per il **futuro del retail**? Si fa riferimento all'omnicanalità parlando di un nuovo approccio strategico delle aziende nel rispondere alle esigenze di acquisto dei loro clienti che, con la disponibilità di nuovi strumenti e le opportunità offerte dall'evoluzione tecnologica, hanno modificato comportamenti ed abitudini. Per comprenderne la genesi, occorre analizzare la **trasformazione del consumatore negli ultimi decenni**, concentrandoci sulle sue preferenze di acquisto e pagamento.

L'evoluzione del consumatore e delle sue abitudini di acquisto

Sino a poco più di vent'anni fa, acquistare un bene significava, quasi sempre, recarsi fisicamente in un punto vendita. L'avvento del web e la nascita dei primi Ecommerce hanno offerto al consumatore nuove opportunità di acquisto, con modalità completamente nuove e ponendo le basi per una vera e propria metamorfosi delle sue abitudini. L'acquisto da casa, la possibilità di confronto dei prezzi, più offerta di prodotti e store online sono solo alcuni dei vantaggi dell'esperienza d'acquisto digitale.

All'inizio degli anni duemila, nonostante l'offerta online fosse ancora agli albori e non offrisse certamente un'esperienza ottimale e completamente sicura, **al consumatore tradizionale ha iniziato ad affiancarsi quello digitale**. Un cliente che per i suoi acquisti ai canali tradizionali iniziava ad affiancare il web, complici anche una maggiore propensione e cultura digitale rispetto alla media.

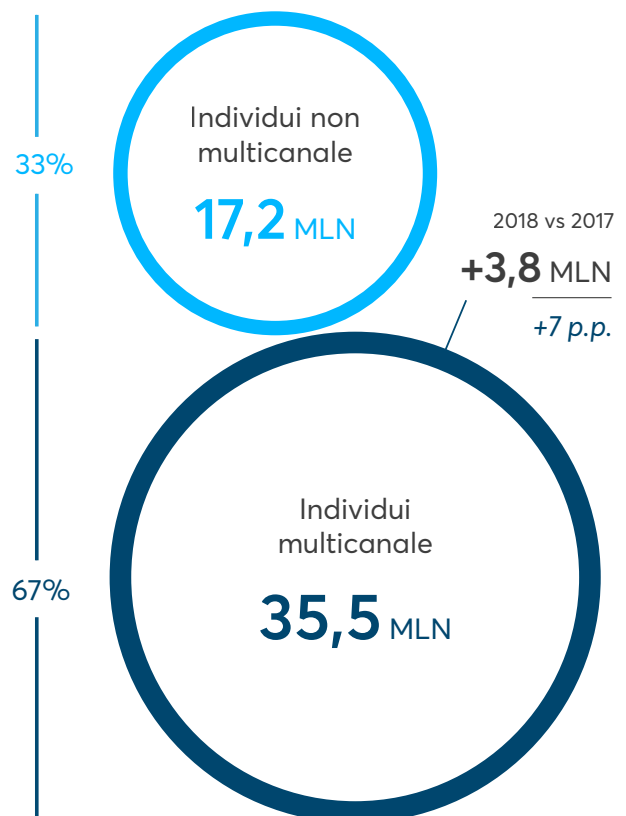
L'aumento dell'alfabetizzazione digitale, gli investimenti sulla **sicurezza** – pensiamo all'introduzione dei **protocolli 3D Secure**, per esempio – e la presenza, anche online, di player della grande distribuzione, hanno contribuito

all'aumento di fiducia nei confronti di questo canale e ridotto le distanze tra consumatore digitale e analogico creando di fatto i **presupposti un nuovo modello di consumatore**.

La popolazione italiana e la multicanalità nel 2018

(Base: Popolazione italiana 14+)

Fonte: Nielsen - Osservatorio Multicanalità 2018



Le innovazioni tecnologiche e l'accesso al digitale

Un consumatore sempre informato quindi, che grazie all'innovazione tecnologica cambia le proprie abitudini, ricercando un'esperienza d'acquisto sempre più appagante caratterizzata da un *journey* più elaborato e complesso da gestire per le aziende ma, allo stesso tempo, più in linea con le sue aspettative.

L'accesso al web anche in mobilità, l'opportunità di ingaggio e relazione con i brand tramite un **numero maggiore di touch point** – pc, dispositivi mobili, totem, smart speaker, per citarne alcuni – e **l'offerta sempre più ampia** di prodotti e servizi hanno generato nuove abitudini e comportamenti. Pensiamo all'**infocommerce**, l'abitudine di informarsi online e acquistare (anche) in-store, o allo **showrooming**, l'attività di ricerca e approfondimento di un prodotto in negozio finalizzata all'acquisto successivo online, canale che tipicamente fa leva su un prezzo più conveniente.

"Si riduce sempre più il gap tra il fenomeno dello showrooming e dell'infocommerce praticati dal 48% e dal 53% degli individui multicanale nel 2018."

- Giuliano Noci, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Multicanalità¹

L'esigenza di comprare online e ritirare nel punto vendita – **Click&Collect** – o di acquistare in un punto vendita e, all'occorrenza, fare un reso in un altro o, perché no, direttamente da casa. Questi ed altri nuovi bisogni caratterizzano un consumatore sempre più esigente e un concetto di *Commerce* che cambia nome e sembianze alla stessa velocità della sua evoluzione: nascono così i concetti di **Everywhere Shopper, Money Saver, Cherry Picker e Pragmatic**¹.



eShopper

23,1 milioni

Everywhere shopper

6,6 milioni

- Cluster più evoluto
- Internet è il canale privilegiato
- Le piattaforme preferite sono quelle di Ecommerce generaliste

Cherry picker

6,2 milioni

- Conservativi, amanti delle tradizioni
- Attenti alla qualità
- Dotazione tecnologica inferiore rispetto a quella degli altri acquirenti
- Internet come strumento integrativo alla disponibilità nel punto vendita

Pragmatic

5,2 milioni

- Razionali e pianificatori
- Amanti di innovazione e tecnologia
- Prediligono i siti di Ecommerce generalisti che assicurano velocità e flessibilità

Money saver

5,1 milioni

- Attitudine al risparmio
- Razionali ed efficienti
- Considerano il web efficace per comparare prezzi e promozioni
- Siti specializzati con assortimento a basso prezzo

(Base: Popolazione italiana 14+) - Fonte: Nielsen e Politecnico di Milano - Osservatorio Multicanalità 2018

¹ - Multicanalità: due italiani su tre sono consumatori multicanale | osservatori.net

Come adeguarsi a questo nuovo modello di clientela

Per incontrare le aspettative del cliente, occorre offrire un'esperienza d'acquisto integrata, fare in modo che la *customer experience* sia senza soluzione di continuità, mettendo al centro il cliente e i suoi bisogni, investendo su quelle **commodity** che sono elementi sì fondamentali ma che occorre siano altrettanto **intangibili** per il cliente – pensiamo ad esempio proprio alla fase di pagamento - perché **solo strumentali ad un'esperienza frictionless** e in cui solo gli elementi emozionali legati al prodotto o servizio possono lasciare un ricordo positivo al cliente.

Secondo un'analisi di Osservatori.net del 2017, **l'approccio omnicanale in Italia è strategico per il 63% delle aziende**. Molte aziende stanno lavorando da tempo ad un passaggio culturale, che coinvolge tutti le funzioni aziendali e che da un approccio a silos dei canali di vendita si è evoluto prima ad uno multichannel e poi all' omnichannel. Scopri di più: [Strategia omnichannel VS multichannel](#)

Il Marketing è attivo nell'88% dei casi, il CRM nel 68%, l'IT nel 59%, la Comunicazione nel 55% e le Vendite nel 39%.²

Diventa quindi indispensabile che marketing, logistica, assistenza pre e post vendita rivedano i loro processi con nuovi punti di contatto tra loro e incrementando la loro flessibilità per rispondere alle aspettative dei clienti e arrivare a gestire un numero potenzialmente infinito di esperienze, cercando di costruire modelli di **customer experience** in linea con una nuova idea di personalizzazione che diventa **iper-personalizzazione, hyper-personalization** nel mondo anglosassone.

Hyperpersonalization e valore esperienziale

La velocità sempre più alta dell'innovazione tecnologica, la metamorfosi continua del consumatore e l'evoluzione stessa del settore retail trainata da grossi player internazionali suggeriscono l'adozione di soluzioni flessibili e in grado di aggiornarsi frequentemente, adattandosi a contesti diversi, a cluster di clienti sempre più frammentati, puntando alla capacità di rispondere a quella **hyper-personalization sempre più richiesta dai clienti**.

Companies should be wary of implementing technology solutions without a long-term strategy for integrating those systems into the organization.

- Nikki Baird | Retail Systems Research

Le aziende si concentreranno sempre più sul valore esperienziale offerto dai loro prodotti e servizi, anche perché è ciò che ricercano in particolare le nuove generazioni³. In questo contesto, l'integrazione degli strumenti di incasso più adatti al proprio business può contribuire in modo significativo, soprattutto se si conoscono a fondo il proprio pubblico di riferimento e le sue preferenze, identificando insieme – nicchie – sempre più circoscritte sino ad arrivare, in un futuro non ancora prossimo, alla personalizzazione di tutta l'esperienza di acquisto su misura di ogni singolo acquirente.

² - Omnichannel Customer Experience: tra il dire e il fare | osservatori.net

³ - NOwnership, No Problem: An Updated Look At Why Millennials Value Experiences Over Owning Things | Forbes

I pagamenti nello scenario dell'Everywhere Shopping

Veloci, invisibili, frictionless, integrabili, user friendly. Così occorre che siano gli strumenti di pagamento affinché non diventino una barriera all'ingresso per l'acquirente o una vendita persa per il merchant, nel caso in cui, per esempio, l'assenza di uno di essi in fase di checkout diventi causa di abbandono del carrello.

Il pagamento dunque è strategico, ma **quali sono gli strumenti più indicati per soddisfare l'Everywhere Shopper?** Esistono centinaia di forme di incasso nel mondo, per scegliere quelle giuste è fondamentale conoscere i propri clienti.

Durante l'edizione 2019 del **Salone dei Pagamenti**, sono emersi spunti interessanti sul tema. In particolare durante la sessione **"L'everywhere shopper: il nuovo ruolo dei pagamenti diffusi e le tecnologie abilitanti"**, moderata da Roberto Liscia, Presidente di Netcomm, a cui ha partecipato anche Alessandro Bocca, CEO di Axerve, si è discusso di come sia il consumatore sia gli strumenti di incasso stiano cambiando velocemente pelle. **I touchpoint digitali si stanno avvicinando sempre più a quelli analogici e viceversa**, spingendo la richiesta di strumenti di pagamento sempre più versatili. Gli attori coinvolti stanno aumentando e cercano di conquistarsi rapidamente quote di mercato oggi ancora in mano agli *incumbent*.

Strumenti di pagamento emergenti a livello internazionale

Possiamo identificare dei comportamenti comuni da cui partire per perimetrare le abitudini del consumatore e farne una fotografia dal punto di vista dei pagamenti. Strumenti più tradizionali come **contante, assegni e bonifico** hanno sempre meno appeal rispetto a mezzi più innovativi come le carte di **credito e debito**, i **wallet digitali** o strumenti ibridi, tipici di determinate zone geografiche o di community verticali. Ci sono poi elementi che incidono sulle abitudini del consumatore a seconda della sua età anagrafica, il confronto tra generazioni infatti non si risparmia neanche nel caso delle abitudini di pagamento. Scopri di più: [Generazioni a confronto sull'uso degli strumenti di pagamento](#)

Quali sono quindi gli strumenti di pagamento alternativi nel panorama internazionale? Ecco alcuni esempi. **PayPal**, è il wallet più utilizzato nel mondo occidentale, **Alipay** e **WeChat Pay** lo sono in quello orientale. **KLARNA**, con la sua soluzione per gestire pagamenti in contrassegno, ha da tempo conquistato il Nord Europa e – anche grazie all'acquisizione nel 2014 di **Sofort**,



oggi **Klarna Pay Now** – sta investendo sul resto dell'Europa e sugli Stati Uniti. **Apple Pay**, **Google Pay** e **Amazon Pay** puntano sulla forza delle loro rispettive community di utenti. Questi sono solo alcuni dei pagamenti alternativi oggi a disposizione di un pubblico sempre più ampio e culturalmente pronto ad adottare soluzioni che rispondono ad esigenze di acquisto multi canale.

I mercati in via di sviluppo stanno trainando la crescita del settore dei pagamenti non-cash, riportando un tasso composto di crescita annuale del 23,5% tra il 2017 e il 2022⁴.

Nel 2018, in Europa i pagamenti mediante strumenti diversi dal contante sono stati pari al 7% e a livello globale, il volume di queste transazioni è aumentato del 12% tra il 2016 e il 2017, raggiungendo i 539 miliardi di euro.

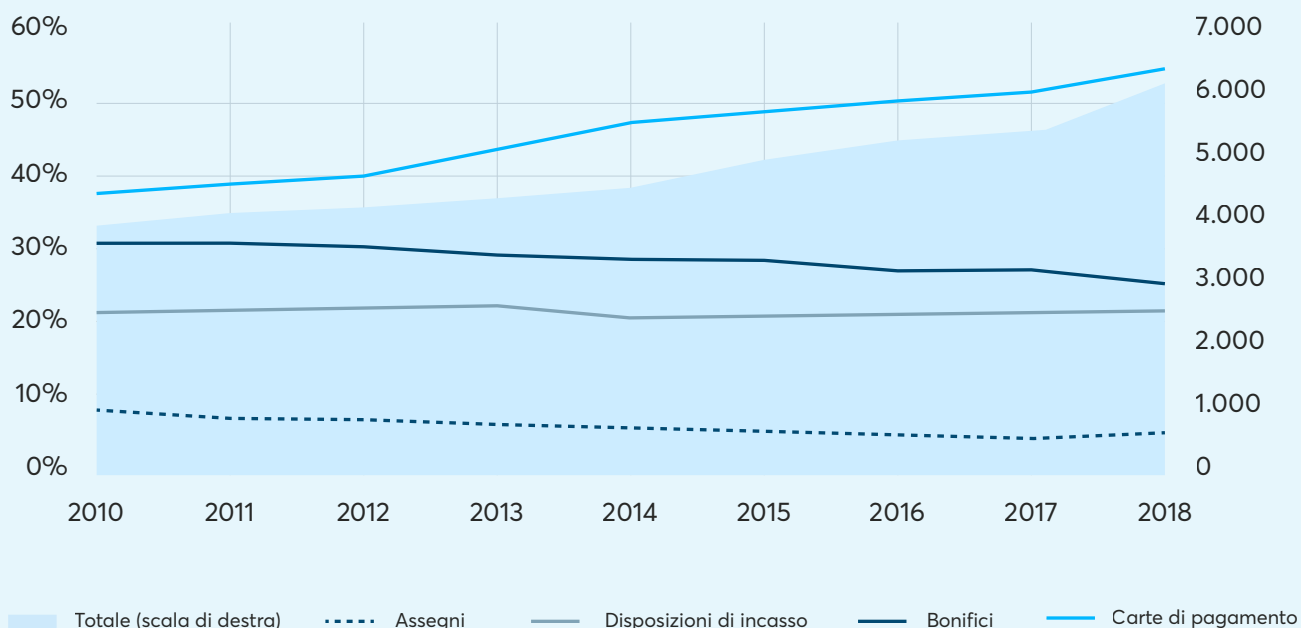
4 - World Payments Report 2019 | Capgemini

5 - L'utilizzo del contante in Italia: evidenze dall'indagine della BCE "Study on the use of cash by households"

Le carte di debito sono state lo strumento preferito, con un incremento del 17% nel 2017, seguite da carte di credito +11% e dai bonifici +10%⁴.

Omnicanalità e pagamenti in Italia

Nonostante in Italia otto transazioni su dieci avvengano in contanti⁵, numeri analoghi si registrano anche nel resto del sud dell'Europa e in paesi come Germania ed Austria, l'innovazione tecnologica è riuscita a digitalizzare anche uno degli ultimi baluardi analogici del mondo dei pagamenti. Grazie a casaforti intelligenti, il contante viene versato direttamente in negozio e immediatamente accreditato sul conto dell'esercente. Anche per gli italiani pagamenti non è sinonimo solo di contanti, le carte di pagamento per esempio stanno soppiantando tutti gli strumenti più tradizionali, come bonifici e assegni.



Strumenti di pagamento alternativi al contante; numero di operazioni (flussi; punti percentuali e milioni di unità)

Fonte: Banca d'Italia

Ci sono poi i wallet il cui utilizzo come per il resto del mondo, sta crescendo molto velocemente, soppiantando di fatto altri strumenti anch'essi innovativi.

I pagamenti innovativi raggiungono gli 80 miliardi di € con un boom degli acquisti di prossimità tramite Mobile Wallet: sono oltre 15,6 milioni le transazioni degli italiani che pagano con lo smartphone in negozio nel 2018, con una spesa annua di 500 € a testa.⁶

L'Osservatorio Mobile Payment & Commerce della School of Management del Polimi ha identificato in 125 miliardi di euro l'ammontare della spesa con pagamenti innovativi entro 2021. Nel 2018 gli acquisti di prossimità con lo smartphone con una spesa annua pro capite di 500 euro sono stati di oltre 15,6 milioni.

A trainare l'utilizzo di pagamenti digitali non è solo l'Ecommerce, anche l'esperienza d'acquisto in store, sempre più digital, ben si presta all'uso di mobile wallet e app. Se PayPal la fa da padrone sugli store online, HYPE e Satispay strizzano più l'occhio al pagamento in negozio grazie alla loro UX ottimizzata per questo tipo di esperienza.

I vantaggi di un approccio omnicanale

Secondo l'Osservatorio Omnichannel Customer Experience di Osservatori.net del Politecnico di Milano², una strategia omnichannel ha impatti diretti sul conto economico, con un **incremento delle vendite** (per l'81% delle aziende campione) e un **miglioramento della customer acquisition** (per il 64% degli intervistati) ed altri indiretti, come la **personalizzazione delle comunicazioni** (62%), il **miglioramento del coinvolgimento** (59%) e della **fidelizzazione** (55%).

In un'epoca in cui focus strategici delle aziende sono **retention** e **churn rate**, un approccio che integri un numero sempre più ampio di touch point interconnessi tra loro, può fare la differenza e contribuire alla massimizzazione dei risultati. In questo scenario, il pagamento assume un ruolo centrale considerato che rappresenta l'ultimo step prima della finalizzazione dell'acquisto. È fondamentale quindi che gli strumenti di incasso adottati siano coerenti con il proprio target e, allo stesso tempo, perfettamente integrati nel **customer journey**, in modo da **velocizzarlo** e renderlo **più fluido possibile**.

6 - Mobile Payment in Italia: continua la crescita dei pagamenti innovativi | osservatori.net

Focus: opportunità, bisogni e barriere per l'omnicanalità

Sul tema dell'omnicanalità, esiste una bibliografia particolarmente nutrita, frutto di studi e confronti tra specialisti che spaziano dalla logistica al marketing, ma i casi studio di aziende che hanno saputo mettere a frutto tutte le potenzialità di un approccio cliente centrico, in cui l'esperienza integrata su tutti i touch point avviene senza soluzione di continuità, sono ancora poche anche a livello internazionale.

Anche per questo, a supporto di questa ricerca, grazie al nostro ruolo di osservatori privilegiati – Axerve è leader nell'ambito dei pagamenti in store e online da oltre 30 anni - abbiamo organizzato un focus group con quattro aziende retail che operano a livello nazionale ed internazionale mettendo a confronto DNA digitali e modelli di innovazione molto diversi tra loro e che rispondono a bisogni di mercati molto specifici.

Le aziende coinvolte: dal Luxury Fashion al Pharma online

Abbiamo coinvolto realtà che hanno già adattato o sono in procinto di adattare i loro processi sulle esigenze di un cliente che sta cambiando radicalmente le sue abitudini e che si relaziona con i brand secondo percorsi non più verticali o orizzontali per canali, ma con un comportamento compenetrante tutti i touchpoint senza rispettare una condotta lineare nel processo di acquisto.

Azienda Y

Luxury fashion online
Fatturato annuo: 2 MLD €

Azienda F

Pharma online
Fatturato annuo: 10 MLN €

Azienda R

Department Store
Fatturato annuo: 700 MLN €

Azienda M

Fashion online & retail
Fatturato annuo: 500 MLN €

Omnicanalità: definizioni e accezioni

Ai professionisti che hanno partecipato al tavolo di lavoro è stato chiesto innanzitutto di condividere definizioni ed accezioni del concetto di omnicanalità, per creare le basi condivise dalle quali partire per identificare dei veri e propri modelli.

Omnicanalità come fluidificazione e coerenza delle connessioni tra i partner in gioco (cliente, canali di vendita, sistemi aziendali): tutto si parla, senza discontinuità e coerentemente, con tutto, a prescindere dai canali utilizzati.

La continuità e unicità del cliente e della sua esperienza, si traducono in un'esperienza unica - offline e online - in cui il cliente è riconosciuto nella sua individualità a prescindere dai canali utilizzati. L'interconnessione e la fluidità tra sistemi aziendali (magazzino, customer care, pagamento, contabilità) e i canali di vendita interagiscono in coerenza di

esperienza, su tutti i canali usati e in funzione del cliente. In senso più ampio, l'omnichannel viene inteso come **integrazione e interconnessione di canali di vendita e servizi**, ad esempio offrendo la possibilità, all'interno di uno stesso punto vendita, di noleggiare un bene invece di acquistarlo.

Da un punto di vista socio-culturale, l'omnicanalità può essere interpretata come l'esperienza quotidiana di tutti, ma inconsapevole e senza nome. Viviamo in un mondo dove tutto, potenzialmente, comunica con tutto, e dunque è già omnicanale, grazie alla digitalizzazione. L'omnicanalità, per le aziende, è lo sforzo tecnologico necessario a rendere questa comunicazione quanto più coerente e coesistente, fluida e senza ostacoli.

FUSIONE CONTINUITÀ COESIONE UNICITÀ UNIONE

La *tagcloud* delle parole chiave condivise offre una rappresentazione visiva dei concetti emersi e condivisi durante il confronto, di fatto il risultato sostanziale della commistione delle esperienze dei singoli manager e base per gli step successivi dell'indagine.

Tre modelli di omnicanalità

L'elaborazione di veri e propri modelli di omnicanalità ha richiesto un approccio diverso rispetto alle prime fasi di setup del focus group: da un confronto trasversale si è passati ad una ricerca verticale per settore merceologico, con un approccio inclusivo e non esclusivo nei confronti dei canali di vendita.

Obiettivo: vendere di più, creare una relazione più stretta con il cliente: grazie alle potenzialità offerte dall'online il valore della semplice vendita fisica si arricchisce di nuovi servizi.

1. Up-selling e Cross-selling tra vendite online e in store

Dal confronto delle due aziende leader nel settore del fashion emerge un obiettivo comune: moltiplicare le opportunità di vendita portando il cliente online nello store fisico e viceversa. Per farlo, occorre che il modello abbatta le barriere dell'acquisto online integrando l'esperienza del punto vendita grazie a una disponibilità maggiore di prodotti (ad esempio, tramite cataloghi digitali) e, allo stesso tempo, offra al cliente un'unica *customer journey*, anche se su *touch point* diversi, ad esempio offrendogli la possibilità di restituire in negozio capi acquistati online. La visita in negozio del cliente viene interpretata come un'opportunità di ri-contatto e fidelizzazione.

Il punto vendita diventa uno show-room e il magazzino uno solo, così si riducono le difficoltà riconducibili ad invenduti e stagionalità e gli ordini vengono gestiti centralmente, a prescindere dalla modalità e dal luogo di acquisto. Le possibili combinazioni di esigenze creano nuovi modelli di business, le cui varianti sono potenzialmente infinite, se si spinge il concetto di personalizzazione fino alla sua massima espressione di *hyper-personalization*, in cui processi aziendali e offerta riescono a generare *customer journey* specifiche per ogni singolo cliente.

L'attuazione di modelli omnicanale non è esente da difficoltà, esogene (per esempio, l'impossibilità di accettare alcuni degli strumenti di pagamento preferiti dal cliente) ed endogene (per esempio, la gestione del reso multicanale) che possono essere superate costruendo soluzioni interne o in collaborazione con i partner (gateway di pagamento, gestore logistica, ecc).

Barriere

- Frizioni tra sistemi e limite di accettazione dei sistemi di pagamento (es. strumenti di incasso utilizzabili solo online, non in-store)
- Attuale complessità della gestione del reso

2. Brand Federati

L'ambito dei department store in cui opera l'azienda R affronta il tema dell'omnicanalità secondo logiche differenti. Se l'esigenza, in questo caso, è di mantenere la **consistency** dell'esperienza fisica del cliente e di condividere il progetto di omnicanalità con i **brand** federati, l'obiettivo è **arricchire l'esperienza** del consumatore con nuovi servizi e proposte differenzianti rispetto, per esempio, alle esperienze nei punti vendita mono brand.

I **canali digitali**, correttamente integrati, **possono permettere al department store di vendere prodotti di un fornitore non disponibili in negozio** ma su un catalogo virtuale, **ibridazioni con altri servizi fuori dalla industry** (ad esempio, la partecipazione ad eventi, l'acquisto di un biglietto per una mostra on-line o un pacchetto viaggi), l'offerta di nuovi **servizi per conto di partner federati** (ad esempio, *Click&Collect* di un bene presso un punto vendita del fornitore/partner) e la **personalizzazione di servizi per premiare i clienti premium** (ad esempio, spedire a casa del cliente una serie di prodotti in linea con i suoi gusti perché possa scegliere in comodità cosa acquistare), sono solo alcuni modelli che in contesti retail multibrand rispondono alle nuove abitudini e richieste del consumatore omnicanale.

Una delle sfide della grande distribuzione è riuscire a innovare in un contesto in cui i brand e partner hanno spesso capacità e velocità diverse nell'affrontare il cambiamento.

Barriere

- Arretratezza dei partner
- Il department store non può rinunciare alla propria specificità di "luogo fisico" in cui si ha un certo tipo di esperienza, senza nulla togliere alla centralità del tema dell'omnicanalità. Muoversi nell'online puro non avrebbe senso.

Più l'offerta è frammentata e più il coordinamento tra i diversi dipartimenti coinvolti e aziende diventa complesso, anche considerato che la fisicità del

canale, imprescindibile in questo contesto, non lascia spazio ad uso esclusivo del canale online per finalizzare l'acquisto.

3. La Profilazione

La declinazione di omnicanalità secondo l'esperienza del settore farmaceutico, forse quello con il maggior numero di vincoli normativi tra quelli che hanno preso parte all'iniziativa, passa dalla presa in carico del cliente per averne una conoscenza integrale in modo da facilitarne e velocizzarne l'esperienza di acquisto.

In questo contesto, l'obiettivo diventa aprire l'accesso al punto vendita da tutti i canali preferiti del cliente in modo da ottenere una conoscenza integrale della storia degli acquisti del cliente, per singolo punto vendita, e **facilitare l'approvvigionamento continuativo di farmaci** da consegnare a domicilio integrando eventuali programmi fedeltà. Anche nuovi punti di contatto come i totem potrebbero migliorare l'esperienza d'acquisto del cliente, riducendo i tempi d'attesa per quei farmaci che non richiedono il presidio o l'assistenza dei farmacisti (modello unattended).

Barriere

A frictionfull market: particolarità dell'industry pharma con prodotti OTC che necessitano di presidio da parte del dottore farmacista (non consente di eliminare alcune frizioni nel purchase journey).

I pagamenti in-store, online, everywhere

Logistica e fatturazione

Le soluzioni di incasso tipiche dei singoli canali - POS per i punti vendita, gateway di pagamento Ecommerce, ecc. - soddisfano solo in parte le esigenze delle aziende perché permettono di incassare in contesti lineari che non rappresentano più le esigenze reali.

One -> Intermediario -> Many

Necessaria l'esistenza di un intermediario finanziario unico che consenta di scorporare l'unicità del pagamento per ricondurlo alle diverse ragioni sociali (es. modello market place).

Sempre più spesso infatti ad un solo *touch point* – fisico o digitale – possono corrispondere più soggetti giuridici, diventa quindi fondamentale gestire situazioni complesse in cui, un singolo incasso viene ripartito su più conti correnti, intestati a società diverse. Allo stesso tempo, le operazioni di incasso e quelle di fatturazione non devono impattare sulla *customer experience* che deve essere *frictionless* e più fluida possibile.

Un punto di attenzione su cui è necessario investire è la sincronia tra emissione della fattura ed esercente che riceve l'incasso.

Vincolo legale

Il pagamento deve andare in totale sincrono con l'emissione della fattura: chi emette la fattura deve essere lo stesso merchant che riceve poi l'incasso

Come gestire invece un solo acquisto che richieda due fatture, una per il magazzino e una per il negozio? E un ordine non vincolato alla cassa? È necessario che i sistemi riconoscano che la vendita non è al cliente, perché il credito non è più nei suoi confronti ma nei confronti dello store fisico. Due risposte possono essere il modello *dropshipping* – la vendita del prodotto senza averne disponibilità a magazzino – o la gestione di una gift card che però ha una gestione complessa e spesso onerosa. Quando possibile, la soluzione ideale identifica l'ordine tramite il canale fisico come uno online; quando non è una strada percorribile, si può valutare di gestire tutto tramite i processi dell'online identificando il punto vendita come se fosse un magazzino.

I sistemi di gestione di logistica e fatturazione attuali non sono ancora pronti per una gestione omnicanale, su questo fronte infatti si può ancora fare molto. Troppo spesso infatti non considerano la complessità di un punto vendita fisico che può

arrivare ad avere anche duecento casse attive contemporaneamente (nel caso dei department store).

Modalità di acquisto e incasso multi/cross-canale

Una delle sfide è identificare strumenti e piattaforme flessibili, che offrano l'opportunità di gestire acquisto e pagamento anche grazie a nuove modalità e che moltiplichino le opportunità di vendita.

Ecco degli esempi già in sperimentazione da parte di alcune delle aziende intervistate:

- **Tablet in store:** lo strumento, testato da una delle società coinvolte, offre la possibilità di essere gestito anche con Gift Card da redimere sul sistema Ecommerce. La piattaforma non si integra ancora completamente nei processi esistenti aziendali e i primi risultati non sono stati entusiasmanti ma sono in corso attività di *tuning* finalizzate al raggiungimento degli obiettivi del progetto.
- **Pagamento dilazionato su carta di credito presso lo store fisico:** la soluzione, in questo caso sviluppata *in-house*, che richiama dinamiche già tipiche del contesto Ecommerce, ha riscosso grande successo sulla clientela e sta avendo un forte impatto sulla fidelizzazione e sull'aumento della spesa media per cliente a fronte però di costi ed effort ancora elevati.

Vendita assistita e pagamento in cassa
Grazie all'integrazione di hardware dedicato che comunica con il sistema di casse, per l'azienda che sta ancora sperimentando questa modalità di vendita, è stato possibile aumentare le opportunità di chiudere vendite all'interno del negozio e di demandare alle casse la gestione del pagamento e dell'emissione della ricevuta fiscale. La soluzione sta dando risultati ma sono ancora poche le aziende in grado di offrire soluzioni che integrino al meglio online e in-store, dunque i costi sono ancora elevati e la scarsità di offerta richiede ancora di fare delle scelte di business.

Conclusioni

Key Strategic Insights

Nonostante esperienze, settori merceologici e modelli di business degli attori coinvolti fossero molto eterogenei, la fine lavori del focus group ha identificato almeno tre *insight* strategici in comune:

1. Disponibilità e forte volontà di accogliere forme di pagamento diverse ed alternative
2. Richiesta di soluzioni di incasso integrate con i sistemi aziendali
3. Necessità di una sola interfaccia, un accentratore, per gestire il multi-acquiring

In merito alle nuove forme di pagamento il bisogno riconosciuto è orientato soprattutto ad **avere un sistema integrato che privilegi i sistemi di pagamento più diffusi** (in particolare all'estero) che possono essere anche fortemente differenziati. Inoltre, è molto sentita l'esigenza di poter accettare **qualsiasi forma di pagamento**, sia online sia offline, **grazie ad un soggetto accentratore** che semplifichi i processi, riducendoli e, all'occorrenza, facendosene carico.

Da un punto di vista dell'integrazione tra tutte le soluzioni aziendali e quelle di pagamento, l'aspettativa è di avere **un solo interlocutore per la parte tecnologica, speranza che invece viene meno nel caso di servizi finanziari** (global), nonostante anche i servizi finanziari debbano a loro volta essere scalabili tra loro.

Non meno strategica la necessità di **avere una sola interfaccia** in grado di gestire più soggetti, **una sorta di collettore o hub per più acquirer e sistemi di pagamento**: una *user experience* ottimizzata quindi non solo per l'acquirente finale ma anche per chi è chiamato a gestire gli incassi, soprattutto quando volumi, sistemi di pagamento e banche

coinvolte richiedono di gestire contesti finanziari complessi e dinamici.

Alerts

- Lock-in con un unico fornitore
- Costi di integrazione e di adozione
- Sistemi che non comunicano tra loro
- Incremento complessità

In definitiva, ci troviamo di fronte ad un **potenziale ecosistema in cui l'equilibrio tra gli elementi è rappresentato da consumatori** che si aspettano un'esperienza d'acquisto unica priva di punti di frizione, dal momento del primo contatto a quello del checkout – *seamless experience* – **e da aziende** che, per raggiungere l'obiettivo, è necessario acquisiscano strumenti e know how che semplifichino processi aziendali, limitati da molte barriere, rendendoli, ancora una volta più fluidi, integrabili e flessibili.

"L'omnicanalità è un concetto astratto che ci siamo inventati per cercare di far confluire processi, sistemi e l'organizzazione aziendale stessa verso qualcosa che nella vita di tutti i giorni esiste già e non ha un nome."

- CEO, Azienda R

A differenza del passato, con l'avvento dell'omnicanalità, la customer experience non coincide più con l'ingresso in uno spazio fisico o digitale né si esaurisce con il suo atto d'acquisto: inizia molto prima e termina molto dopo.

Anche per questo, in uno scenario in cui la *digital transformation* ha ampliato il *consumer journey*, proporsi come facilitatori di omnicanalità significa allargare il focus d'intervento.

"Omnicanalità significa integrare, rendere fluidi tutti i sistemi aziendali, dal magazzino al pagamento, dalla contabilità al customer care."

- CFO, Azienda M

Diventa fondamentale estendere l'orizzonte di azione di sistemi e piattaforme personalizzabili in modo da permettere ai diversi player di azionare i modelli di omnicanalità, adottati in funzione dell'industry e del business model.

Prima	<ul style="list-style-type: none"> • Tracciamento • Data management • Profilazione • Logistics management • Touchpoints integration
Shop	<ul style="list-style-type: none"> • Cross-channel exp. management • Personalisation • Loyalty • Crossselling/upselling • Payment management • Cash vs new payment integration
Dopo	<ul style="list-style-type: none"> • Retargeting • Returns management • Financial flow reconciliation

Ogni azienda setta il proprio **equilibrio tra sottrazione e arricchimento**, eliminando i confini per amplificare l'esperienza che il consumatore fa del brand, estendendo così la rilevanza del marchio nella vita stessa del consumatore e, allo stesso tempo, mantenendo la **propria identità in uno scenario che moltiplica i punti di ingresso e di relazione**, e che rischia di farlo sopraffare dal rumore di fondo. In questo contesto, gli **strumenti di pagamento acquisiscono un ruolo strategico**, andando oltre il loro ruolo di intermediazione

finalizzato esclusivamente al trasferimento di denaro, ma **diventano amplificatore stesso della voce del marchio**.

"I sistemi di pagamento ormai non sono più soltanto delle commodity o un modo per trasferire denaro, ma un modo per comunicare e raggiungere clienti inaspettati."

- CFO, Azienda M

Se poi da un lato è auspicabile l'identificazione di un partner strategico per affrontare la complessità crescente, anche da un punto di vista normativo, sul fronte dei pagamenti allo stesso modo è necessario evitare potenziali rischi di *lock-in*, che vincolerebbero l'azienda rendendola potenzialmente più fragile di fronte alla necessità di un cambio repentino di tecnologie e processi.

MANY-TO ONE-TO MANY

E allora, che caratteristiche dovrebbe avere l'azienda a cui affidarsi per costruire una soluzione omnichannel completa e flessibile? Il partner ideale dovrebbe porsi come **un meta-sistema** che facilita il dialogo tra i sistemi adottati: un gestore in grado di mediare e tradurre la complessità in un'esperienza unica lato consumatore per poi consentire di ri-spacchettare questa unicità in molteplicità per l'azienda.

In conclusione, **l'identificazione di un partner strategico in grado di fare da collettore tra l'azienda con i suoi dipartimenti e il sistema complesso degli incassi e del suo indotto, può essere la chiave per affrontare il cambiamento delle abitudini dei consumatori** che è solo all'inizio e che, grazie all'innovazione tecnologica e al digitale sempre più parti integranti delle vite delle nuove generazioni, continuerà a mutare e trasformarsi. Le aziende che staranno al passo e che sapranno anticipare se non addirittura contribuire all'evoluzione dei comportamenti del consumatore saranno i benchmark di riferimento degli anni a venire.

Fonti e riferimenti

1. [Multicanalità: due italiani su tre sono consumatori multicanale | osservatori.net](#)
2. [Omnichannel Customer Experience: tra il dire e il fare | osservatori.net](#)
3. [NOwnership, No Problem: An Updated Look At Why Millennials Value Experiences Over Owning Things | Forbes](#)
4. World Payments Report 2019 | Capgemini
5. L'utilizzo del contante in Italia: evidenze dall'indagine della BCE "[Study on the use of cash by households](#)"
6. [Mobile Payment in Italia: continua la crescita dei pagamenti innovativi | osservatori.net](#)

I contenuti dei capitoli dedicati al focusgroup sono il risultato delle esperienze e delle analisi dei dati emersi durante la ricerca condotta tramite tavoli di lavoro e grazie alla collaborazione delle aziende coinvolte.



Your Payment Partner to Grow

www.axerve.com

