



White Paper

OMNICHANNEL LOYALTY MANAGEMENT

2018



UNIVERSITÀ DI PARMA

Executive Summary

L'Omnichannel Loyalty è, secondo l'Osservatorio Fedeltà UniPR, "la convergenza del loyalty marketing fisico e digitale per far fronte alle sfide poste dai nuovi consumatori e dai nuovi player".

Oggi le imprese in ogni settore sono impegnate con la transizione da multi-channel ad omnichannel: impegnate, in altre parole, a realizzare soluzioni per "cucire" tra loro i diversi canali in modo che il cliente non li percepisca come separati ma si senta al centro di un'unica relazione con l'impresa, a prescindere dai canali o, per meglio dire, dai touchpoint – punti di contatto – tramite i quali cliente e impresa si incontrano.

Perché si sta andando in questa direzione? E come evolvono in questo scenario le strategie di loyalty management, e i loro "storici" strumenti - i programmi fedeltà? In questo white paper sosteniamo che loyalty management e strategie omnichannel convergono: il fine di entrambi è fidelizzare i clienti facendo sì che questi vivano esperienze positive e di qualità ad ogni contatto con l'azienda, "senza cuciture". Di più: il programma fedeltà, essendo lo strumento principale per identificare il cliente e tracciarlo tra canali, può diventare il fondamento sul quale costruire la strategia omnichannel.

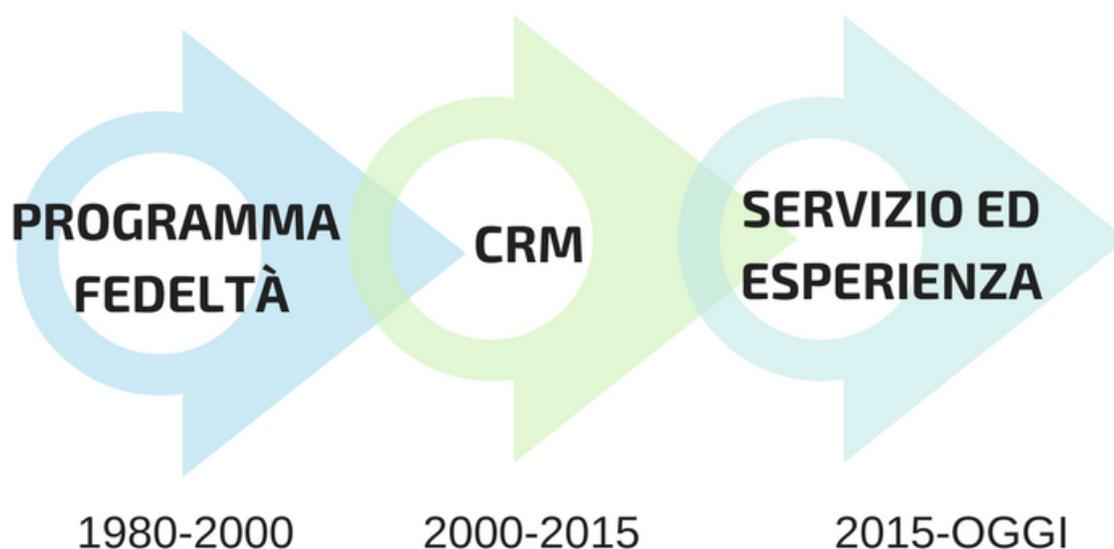
Un programma fedeltà omnichannel "permette di reclutare nuovi clienti al programma tramite i device digitali prima, durante e dopo l'interazione in store. E permette ai clienti fedeli di muoversi costantemente in uno "spazio autenticato" dove ogni attività prima, durante e dopo l'acquisto ha maggior valore, perché più rilevante e/o più semplice da svolgere per il cliente, rispetto a trovarsi fuori".

I best in class stanno adottando strategie di omnichannel loyalty. E le aziende italiane? Quanto sono omnichannel i loro programmi fedeltà e la capacità di identificare, seguire e premiare il cliente sia offline sia online? Le due indagini che presentiamo in questo white paper – una internazionale, una sulle aziende italiane – rispondono a questa domanda. Seguite l'Osservatorio Fedeltà UniPR nel viaggio verso l'Omnichannel Loyalty.

L'evoluzione del Loyalty Management: dai programmi fedeltà al CRM all'Omnichannel Customer Experience

Vent'anni fa fare loyalty voleva dire distribuire una carta fedeltà tra i clienti e distinguere tra "titolari" e non, ricompensando i primi con punti o sconti (Figura 1). In breve il Loyalty Management si è trasformato in CRM: lavorando su retention, cross selling e riattivazione dei clienti in modo mirato, i brand che facevano CRM si mettevano al riparo dall'imitazione, in un mercato che si stava affollando velocemente di programmi tutti uguali.

Figura 1 - Evoluzione del Loyalty Management



Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR ©

Oggi, fidelizzare vuol dire innanzitutto *farsi trovare dal cliente, nel suo percorso verso l'acquisto (la "customer journey") che si snoda attraverso una moltitudine di touch-point*, tradizionali come il punto vendita o più innovativi come le app, i wallet o gli aggregatori. Se nell'incontro col brand il cliente trova qualcosa di rilevante e/o ingaggiante, proposto in modo personalizzato, coerente con il momento in cui si trova, che gli rende il processo di acquisto semplice e comodo, o gli risolve tempestivamente un problema, questo produce un'esperienza di qualità, che fidelizza.

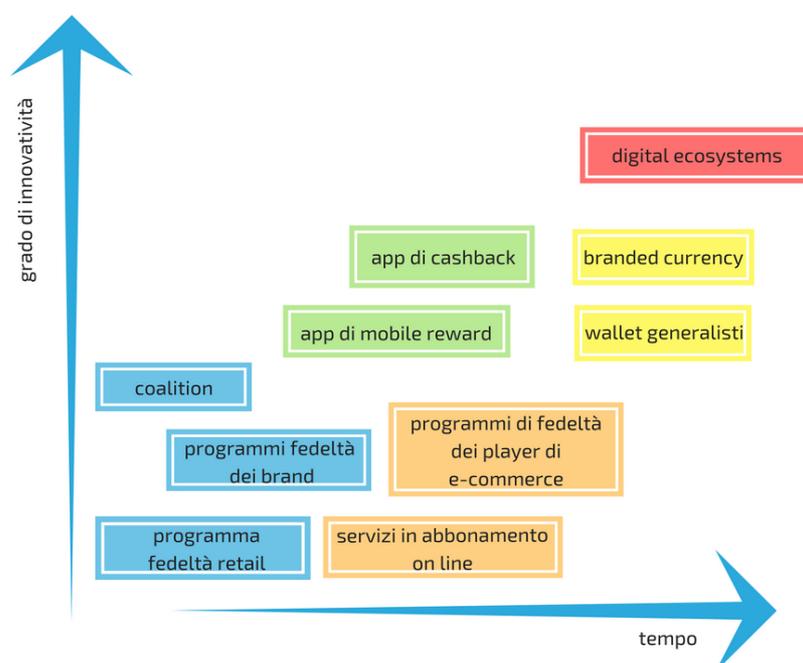
Fare fedeltà oggi significa fare Customer Experience Management.

Poiché la *customer experience* non è altro che lo snodarsi delle risposte sensoriali, affettive, cognitive, comportamentali e relazionali di un individuo ad un brand o azienda, che si produce attraverso una serie di contatti con i touchpoint del brand/azienda nelle fasi pre, durante e post acquisto, il Customer Experience Management è l'orientamento strategico d'impresa finalizzato a fidelizzare il cliente e fondato sul "guardare le cose dal punto di vista del cliente".

Esso si realizza attraverso processi di disegno - non del prodotto/servizio - ma dell'esperienza del cliente, il che si concretizza nella progettazione di touchpoint che siano:

- Connessi
- Coerenti
- Sensibili al contesto
- Che raccontino il *brand theme*.

Figura 2 - I player del Loyalty Marketing



Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR ©

Per fare *Customer Experience Management* bisogna conoscere la *customer journey* dei clienti,¹ il che include non solo mappare i touchpoint controllati dall'impresa più importanti per i clienti, ma anche scoprire e accettare che nuovi player siano oramai

¹ Nel *White paper* precedente - "La gestione dei touchpoint per la Customer Experience e la Loyalty" - abbiamo approfondito l'analisi dei touchpoint incontrati dai clienti in diversi settori. Tutti i white paper dell'Osservatorio Fedeltà UniPR sono disponibili su www.osservatoriofedelta.it

presenze stabili nel viaggio dei clienti verso l'acquisto: si pensi all'importanza che rivestono oggi i siti aggregatori e comparatori per gli acquirenti di viaggi e vacanze.

Sotto la spinta della Rivoluzione Digitale il mondo del loyalty marketing si è affollato di nuovi player che contendono a quelli tradizionali la fedeltà della clientela (Figura 2). Accanto ai programmi fedeltà ci sono i subscription services come Amazon Prime, i customer club dei brand e dei nuovi "pure player" online, le "branded currencies" cioè i wallet proprietari prepagati come quello di Starbucks, o i wallet "aperti" proposti da Google, Apple, Samsung e altri.

La Rivoluzione Digitale ha cambiato i clienti, che oggi sono bene informati e sempre online, dispongono di una scelta pressoché infinita, hanno poco tempo e ancor meno attenzione, sono alla ricerca del miglior prezzo, migliore qualità e miglior servizio e giungono all'acquisto attraverso *journey* non più lineari, che toccano sempre più touchpoint, fisici e digitali.

Per fidelizzare un consumatore con queste caratteristiche, le aziende si sforzano di diventare curatori di un'esperienza di acquisto ingaggiante ("inspirational curators") tramite presenza coerente e reattiva su molteplici touchpoint, personalizzazione, trasparenza dell'assortimento, semplificazione del processo di acquisto e altro (Figura 3).

Figura 3 - L'azienda diventa "inspirational curator"

CLIENTI	BRAND/RETAILER
Bene informati e sempre online	Trasparenza dell'assortimento
Shopping journeys non lineari	Connettersi con il cliente su tutti i canali
Scelta infinita	Curare un'esperienza di acquisto rilevante e ingaggiante
Mancanza di tempo	Rendere l'acquisto facile e comodo
Scarsa attenzione	Rispondere immediatamente alle richieste
Ricerca del miglior prezzo, miglior qualità e migliore servizio	Personalizzare le offerte

Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR ©

Come evolvono in questo scenario le strategie di loyalty management, e i loro "storici" strumenti – i programmi fedeltà?

L'evoluzione dei programmi fedeltà

Abbiamo condotto due indagini: la prima ha preso in considerazione i top 100 "loyalty leader" internazionali.²

E' emerso che, tra i top brand e retailer mondiali:
il 63% ha un programma fedeltà (83% nel retail e 37% nell'industria)
il 78% di questi consente di accumulare punti sia online sia offline
il 43% offre uno strumento di pagamento

I programmi fedeltà dei "loyalty leader":

PREMIANO i clienti anche per comportamenti non d'acquisto, ad esempio per condivisioni e commenti sui social

RACCOLGONO dati sui clienti al di là delle transazioni per una insight più ricca, ad esempio premiando la partecipazione a survey o il collegamento del profilo social del cliente all'account loyalty

PERSONALIZZANO l'esperienza del cliente popolando il touchpoint sulla base delle sue attività precedenti

MIGLIORANO l'esperienza del cliente **SEMPLIFICANDO LA SUA JOURNEY**. Sono molti i casi di brand eccellenti che offrono ai propri clienti fedeli soluzioni che rendono l'esperienza più semplice o ingaggiante. Le grandi catene di hotel stanno sviluppando molti servizi, fruibili tramite la loyalty app, che semplificano la vita del cliente come il mobile check in, la scelta della camera, la chiave "elettronica" che permette di aprire la stanza con lo smartphone, gli alert quando la camera è pronta e molto altro.

² Sono state effettuate rilevazioni sui primi 50 retailer mondiali secondo la classifica Deloitte Global Powers of Retailing 2017, sui primi 50 Brand a livello mondiale secondo la classifica Interbrand 2016, ed il campione è stato infine arricchito con casi eccellenti di loyalty program secondo le segnalazioni delle seguenti fonti: Colloquy Loyalty Census 2017, eMarketer, Total Retail, HH Global, CMO Council, Bond e Codebroker.

E in Italia? Abbiamo condotto una seconda indagine, raccogliendo le testimonianze di 140 aziende tramite questionario.³

E' emerso che:

il 62% ha un programma fedeltà (70% nel B2C)

il 60% dei programmi consente di accumulare punti sia online sia offline

il 18% offre uno strumento di pagamento.

Per quanto riguarda la ricompensa dei clienti per attività diverse dall'acquisto, il 68% dei programmi prevede reward per momenti speciali nella vita del cliente, come il compleanno, l'anniversario dell'iscrizione al programma o del primo acquisto. Si tratta di una prassi adottata soprattutto dalle aziende del fashion.

Poco sfruttate sono le visite al negozio - il 41% premia i clienti che si recano in store per vedere un prodotto nuovo o partecipare ad un evento - mentre solo il 12% premia i clienti che fanno "check in" sui social quando sono in punto vendita.

Meno di un programma su tre premia il cliente per la creazione e/o condivisione di contenuti social relativi al brand.

***68% dei programmi prevede reward
per momenti speciali nella vita del cliente***

Ampio margine di miglioramento esiste per quanto riguarda la raccolta di informazioni sul cliente che vadano al di là delle tipiche informazioni "transazionali". Poco più della metà dei programmi fedeltà premia in qualche modo i clienti che rispondono alle survey, e poco meno della metà li ricompensa per l'aggiornamento dei dati personali. Solo il 10% delle aziende acquista sul mercato dati esterni per arricchire il profilo del cliente, ad esempio dati di navigazione online al di fuori del sito del brand.

***57% dei programmi premia i clienti che
rispondono a indagini di mercato***

***43% dei programmi premia i clienti che
aggiornano il proprio profilo***

Noi sosteniamo che customer experience management e strategie omnichannel debbano convergere: il fine di entrambi è fidelizzare i clienti facendo sì che questi vivano esperienze positive e di qualità ad ogni contatto con l'azienda, "senza incontrare cuciture".

³ L'indagine, condotta dall'Osservatorio Fedeltà UniPR a settembre 2017, ha raccolto le risposte di un campione di 140 aziende, per il 78% appartenenti al B2C. In questo white paper, salvo diversamente specificato, riportiamo i risultati delle elaborazioni svolte sulle aziende B2C.

Ma a che punto sono le imprese italiane nel percorso verso l'omnicanalità?

In ogni settore sono numerose le aziende alle prese con la transizione da multi-channel ad omnichannel: che adottano, in altre parole, soluzioni per “cucire” tra loro i diversi canali in modo che il cliente non li percepisca come separati ma si senta al centro di un'unica relazione con l'impresa, a prescindere dai canali o, per meglio dire, dai touchpoint – punti di contatto – tramite i quali cliente e impresa si incontrano.

Pensiamo alla sensazione positiva percepita dal cliente che sta cercando un prodotto/brand (online o nel negozio) e si trova a disposizione servizi come:

- *Stock availability*: può controllare online se il prodotto è presente nel negozio che gli interessa
- *Click & reserve*: può prenotarlo online senza doverlo pagare e sarà sicuro che quando andrà in negozio lo troverà
- *Online appointment*: può prenotare online un appuntamento in store con il personale di vendita per provare il brand
- *Click and collect*: può ordinare il prodotto online e ritirarlo in store
- *In store return of digital purchase*: può acquistare online ma può cambiarlo o restituirlo in store.

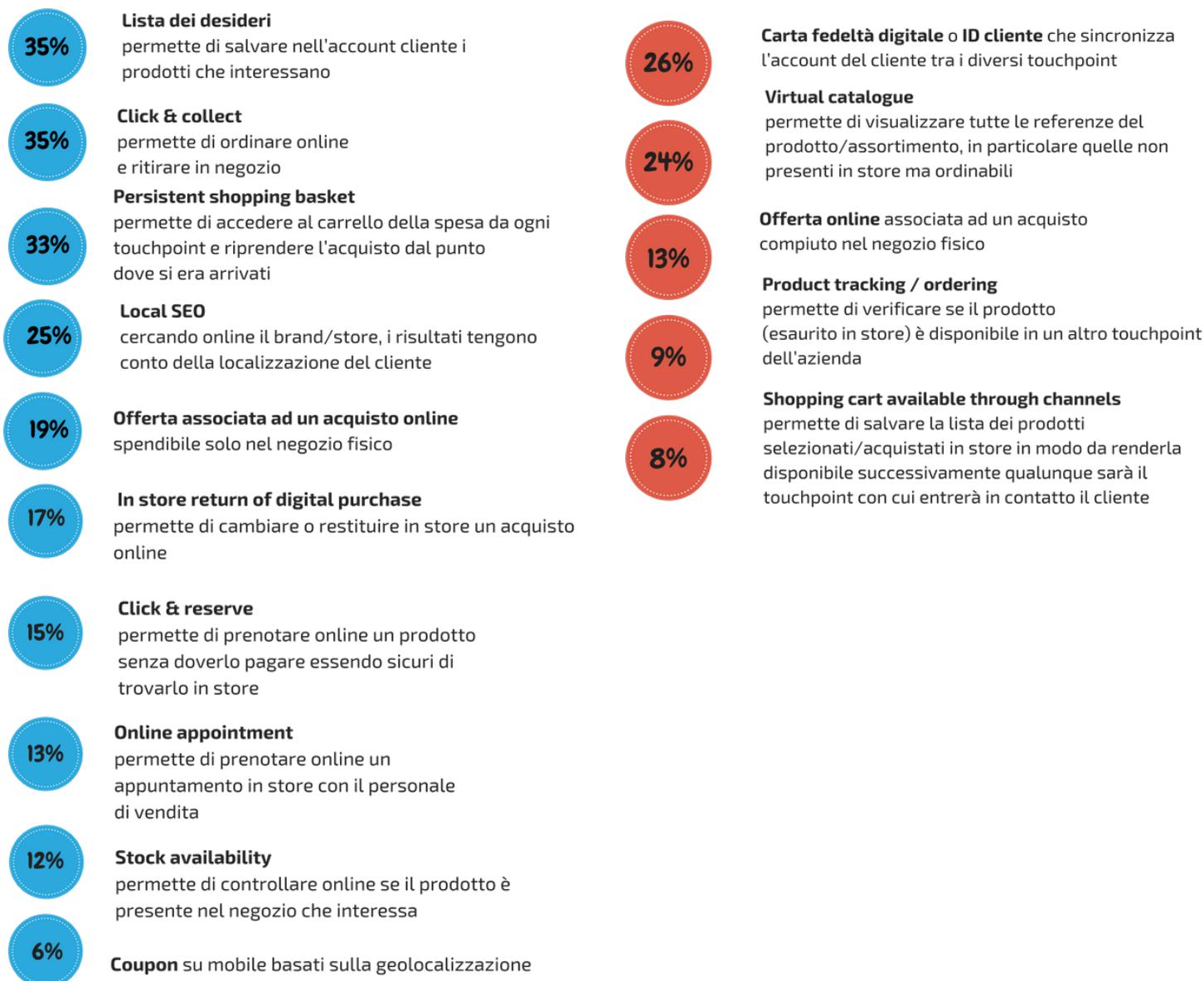
Le nostre indagini nazionali ed internazionali, oltre ad una approfondita analisi della letteratura scientifica in materia di gestione dei canali, che abbiamo condotto a partire dai lavori di Huré, Picot-Coupey e Ackermann (2017)⁴, permettono all'Osservatorio Fedeltà UniPR di affermare che esistono attualmente tredici soluzioni di “cucitura tra canali” (Figura 4), tra cui le cinque elencate sopra. In figura indichiamo la loro diffusione in Italia, ovvero la percentuale di aziende partecipanti alla nostra indagine nazionale che dichiara di offrire attualmente il servizio.

⁴ Elaborazioni dell'Osservatorio Fedeltà UniPR su Huré, Picot-Coupey e Ackermann (2017) e rilevazioni effettuate sui primi 50 retailer mondiali secondo la classifica Deloitte Global Powers of Retailing 2017, sui primi 50 Brand a livello mondiale secondo Interbrand, 2016, e su casi eccellenti di loyalty programs da Colloquy Loyalty Census 2017, eMarketer, Total Retail, HH Global, CMO Council, Bond e Codebroker.

Figura 4 - Le soluzioni di "cucitura tra canali" che fanno l'esperienza omnichannel nelle aziende italiane

Drive to store

Drive to web



Fonte: elaborazione Osservatorio Fedeltà UniPR ©

Le aziende italiane e l'omnicanalità

Le aziende italiane intervistate che ritengono molto importanti i servizi omnichannel "drive to store" sono il 43%, mentre solo il 20% ritiene molto importanti i servizi omnichannel "drive to web".

Tuttavia, sotto la situazione "media" fotografata dalla nostra indagine, è possibile individuare tre distinti orientamenti. La cluster analysis condotta sulle risposte ha fatto emergere chiaramente che le aziende italiane possono classificarsi in tre gruppi:

55%

i **Drive to Store** (55% del campione). Sentono la necessità di adottare soluzioni omnichannel ma, mentre il 64% ritiene fondamentale il "drive to store", solo il 18% considera importante portare i clienti dal negozio sul web (drive to web). Hanno fatto leva sulle tecnologie di cui già dispongono per sperimentare con il drive to store.

35%

i **Pessimisti** (35% del campione). Un'azienda italiana su tre non sente ancora lo stimolo verso l'omnicanalità, né sul fronte delle attese dei propri clienti, né della concorrenza. Non ritengono importanti né il drive to store né il drive to web.

10%

gli **Omnichannel** (10% del campione). Hanno già adottato quasi tutte le soluzioni di cucitura tra canali. Ritengono che siano i clienti stessi a chiedere un'esperienza omnichannel, sanno che esistono tecnologie a supporto e soprattutto hanno già avviato sperimentazioni che si sono dimostrate di successo. Sono i più avanti nel tracciare il cliente attraverso i diversi canali e touch-point (customer ID – Figura 4).

Il percorso verso l'Omnichannel Loyalty Management

Abbiamo sostenuto in questo white paper che le strategie di loyalty management si stanno evolvendo verso il Customer Experience Management, e questo consiste nel disegnare touchpoint connessi tra loro, coerenti, capaci di identificare il cliente e farlo muovere in un unico spazio "autenticato". Allo stesso tempo abbiamo mostrato che l'omnicanalità si realizza mettendo a disposizione del cliente uno o più servizi che cuciono i canali tra loro, realizzando un unico spazio di marca dove il cliente viene riconosciuto.

Loyalty management e strategie omnichannel convergono: il fine di entrambi è fidelizzare i clienti facendo sì che questi vivano esperienze positive e di qualità ad ogni contatto con l'azienda, "senza cuciture". I passi per realizzarli sono i medesimi:

1. Essere presenti sui touchpoint rilevanti
2. Catturare i dati sui diversi touchpoint
3. Integrare i dati del CRM con quelli degli altri touchpoint
4. Analizzare le insight "arricchite" sui clienti e condividerle all'interno dell'azienda e con i partner affinché entrino nel processo decisionale strategico
5. Disegnare percorsi senza cuciture per i clienti che risolvano i loro bisogni introducendo i servizi di cucitura tra canali più opportuni.

Da dove partire? Il programma fedeltà, essendo oggi lo strumento principale per identificare il cliente e tracciarlo tra canali, può diventare il fondamento sul quale costruire la strategia omnichannel.

Infatti:

- E' il touchpoint più importante per la raccolta di dati sul cliente
- E' presente nel 62% delle aziende
- E' già multicanale
- E' gestito in azienda da persone che hanno già la cultura del dato, della personalizzazione e della fedeltà.

Un programma fedeltà omnichannel "permette di reclutare nuovi clienti al programma tramite i device digitali prima, durante e dopo l'interazione in store. E permette ai clienti fedeli di muoversi costantemente in uno "spazio autenticato" dove ogni attività prima, durante e dopo l'acquisto ha maggior valore, perché più rilevante e/o più semplice da svolgere per il cliente, rispetto a trovarsi fuori".

Benvenuti nell'era dell'Omnichannel Loyalty Management.

Il Team di Ricerca dell'Osservatorio Fedeltà Università di Parma

Responsabile Scientifico: Prof.ssa Cristina Ziliani

Senior Researcher: Dott. Marco Ieva

Junior Researcher: Dott. Davide Bessi e Dott.ssa Jessica Borsi

⁵ La Ricerca Osservatorio Fedeltà UniPR 2016 "La gestione dei touchpoint per la customer experience e la loyalty" ha evidenziato che il touchpoint più utilizzato per la raccolta ricorrente di dati sui clienti è il programma fedeltà.

Vuoi rimanere informato sull'attività di ricerca dell'Osservatorio Fedeltà dell'Università di Parma? Registrati al sito www.osservatoriofedelta.it e iscriviti al nostro [Gruppo LinkedIn](#) o segui la nostra [pagina aziendale su LinkedIn](#).

info@osservatoriofedelta.it

I nostri sponsor

brandloyalty
Redefining Relationships

CATALINA®

COMARCH


ecrm italia


Kettydo+

Promotion
scenari • engagement • loyalty • management • soluzioni


solutions in target