

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Tesi di Laurea Triennale in Economia e Gestione delle Imprese

Click and brick: un percorso fra multicanalità e digital transformation

RELATORE:

Prof. Michele Costabile

CANDIDATO:

Andrea Capobianco

Matr. 183961

ANNO ACCADEMICO 2015-2016

Indice

Capitolo I

1.1 La digital transformation	4
1.2 La multicanalità	9
1.3 Il consumatore multicanale	11
1.3.1 Info-commerce e mobile payment	14

Capitolo II

2.1 Literature review	16
2.2 Digital transformation: la via del click and brick	16
2.2.1 Imprese pure click	16
2.2.2 Imprese brick and mortar	18
2.2.3 Imprese click and brick	19
2.3 I problemi della multicanalità	22
2.4 Il modello attitudinale multi-attributo del consumatore	25
2.5 Teoria costi di transazione	26
2.6 Confronto fra canale fisico e online	26
2.7 La fiducia nelle transazioni click and brick	30
2.7.1 Modello d'analisi della fiducia	31
2.7.2 I risultati della ricerca	33
2.8 Riacquisto del consumatore	34
2.8.1 I risultati della ricerca	37

Capitolo III

3.1 Metodologia e campione	39
3.2 Canali informativi	40
3.3 Predisposizione del consumatore ad Internet (analisi click and brick)	41
3.4 Fiducia offline ed online	44
3.5 Confronto fra offline, pure click e click and brick	45
3.5.1 Disponibilità massima a pagare	47
3.6 Confronto fra click and brick e pure click	53
3.6.1 Confronto fra click and brick ed impresa tradizionale	54
3.7 Il canale digitale: non solo un canale di vendita	56
3.8 Opzioni di consegna: pick and pay e locker	60
3.9 Preferenze dei consumatori: la restituzione del prodotto	64
3.10 La consegna del prodotto acquistato online: attributi	68

3.10.1 La consegna del prodotto acquistato online: luogo del ritiro	71
3.11 Preambolo alle conclusioni	72
 Capitolo IV	
4.1 Introduzione alle conclusioni	74
4.1.1 Flussi di informazioni	74
4.1.2 Canale di vendita dot.com	75
4.1.3 Digital transformation: valore edonistico	76
4.1.4 Percezioni dei consumatori: click and brick e pure click	77
4.1.5 Percezioni dei consumatori: click and brick e click and mortar	78
4.1.6 Fiducia e sicurezza verso le imprese ibride	79
4.1.7 Performance dei mercati ibrido, dot.com e tradizionale	81
4.1.8 La consegna del prodotto acquistato online	84
4.1.9 La consegna ed il ritiro	85
4.1.10 Importanza del pick and pay	87
4.2 Riepilogo	88
4.3 Direzioni future	89
Conclusioni	90

Capitolo 1

Introduzione

1.1 La digital transformation

Nell'ottobre del 1990, Timothy John Berners-Lee e Robert Cailliau inventavano il World Wide Web. La rete, nata come strumento di condivisione d'informazioni fra le università degli Stati Uniti, ha rivoluzionato per sempre il mondo sotto moltissimi aspetti. Il nostro modo di esprimerci, osservare, ascoltare, condividere è cambiato significativamente nell'era digitale. Anche le aziende, il mondo di fare impresa, hanno subito una profonda rivoluzione. Sono nati nuovi colossi dell'e-commerce come E-bay, Amazon, Alibaba ed aziende che attraverso la tecnologia forniscono servizi e prodotti necessari per la vita e lo svolgimento di attività quotidiane come Apple, Samsung e Google. Il mondo è connesso, collegato, in un contesto che non è mai stato tanto dinamico. L'invenzione del telegrafo e del telefono nei secoli XIX e XX sembravano già aver collegato tutto il mondo. Le Borse delle nazioni più sviluppate erano in contatto fra di loro e si poteva operare sui mercati durante tutta la giornata, in quanto alla chiusura della Borsa di Londra corrispondeva l'apertura di quella di Hong Kong. Tuttavia, la rapidità, la qualità, l'efficienza e soprattutto il numero di utenti collegati ad Internet non hanno precedenti nella storia. Un'invenzione così significativa non poteva non stravolgere le vite dei cittadini del pianeta. Se è vero, dunque, che le imprese soddisfano i bisogni degli individui, mutate le abitudini, sono cambiati anche i bisogni e così le imprese hanno dovuto adattarsi al cambiamento per venire incontro alle nuove esigenze dei consumatori. E' nato così, il fenomeno noto come digital transformation.

Per digital transformation si intende un insieme di cambiamenti prevalentemente tecnologici, culturali, organizzativi, sociali, creativi e manageriali. Agendo in maniera organica e combinata su questi elementi essa va oltre la semplice adozione di nuove tecnologie e permette di erogare servizi, fornire beni, far vivere esperienze, trovare, elaborare e rendere accessibili grandi quantità di contenuti indipendentemente dalla reale disponibilità di risorse (umane, materiali, intellettuali ed economiche, ecc.), creando in modo pervasivo nuove connessioni tra persone, luoghi e cose. La rivoluzione tecnologica è allo stesso tempo una sfida e un'opportunità per il management delle imprese. Se grazie alla digital transformation le imprese possono espandersi in nuovi mercati, allo stesso tempo devono prestare molta attenzione all'elevata volatilità degli stessi: esempi di rischi possono essere gli attacchi informatici che possono colpire tutte quelle imprese che ricorrono al digitale ed alla rete¹. Un'impresa internazionale come la Dell ribadisce nelle parole del suo fondatore e CEO Michael Dell, l'importanza della Digital Transformation e il percorso per raggiungerla². Sebbene sia un'azienda operante nel settore dell'high-tech, anche la Dell ha dovuto reinventarsi, rimettersi in gioco e rinnovarsi, diversificando il proprio business. Ai classici personal computer si sono via via aggiunte soluzioni di networking, storage, server e sicurezza, oltre a una gamma completa di software, portate anche

¹ Darrell Rigby e Barbara Bilodeau, Management Tool & Trends, Bain & Company, 2015

² Vincenzo Zaglio, Michael Dell: <<Ecco la via per la digital transformation>>, 09/02/2015, Politecnico di Milano

in dote dalle numerose acquisizioni effettuate nel corso degli anni. Una società quindi in perenne “trasformazione” e che trova nel proprio DNA la spinta per cambiare e rinnovarsi. I quattro pilastri della digital transformation di Dell sono:

Una società quindi in perenne “trasformazione” e che trova nel proprio DNA la spinta per cambiare e rinnovarsi. I quattro pilastri della digital transformation di Dell sono:

1. Trasformare: vuol dire cambiare il modo in cui si fanno le cose. Nel caso della Dell può essere, ad esempio, spostarsi dal data center tradizionale verso il cloud computing oppure adottare una rete software-defined-storage. Questo implica offrire ai clienti prodotti innovativi piuttosto che proporre infrastrutture obsolete.
2. Connettere: la sfida è far sì che i clienti possano accedere alle informazioni ovunque esse siano.
3. Informare: i dati aumentano in modo esponenziale, ma la maggior parte delle informazioni non vengono in realtà usate in modo appropriato ed efficace (secondo uno studio dell'Osservatorio Big Data Analytics e Business Intelligence, solo il 47% dei dati viene usato dai sistemi di Business Intelligence). Come utilizzare tutti i dati che si hanno a disposizione, in particolare quelli real time, per prendere decisioni migliori? Questa è una grande sfida. Quest'area può liberare delle risorse inesprese che portano a una maggiore crescita complessiva dell'azienda. Sebbene vi siano diversi rischi, la strada è quella che porta alla condivisione dei dati.
4. Proteggere: tutelare sia le attività dell'impresa che la privacy dei partner, fornitori, rivenditori e clienti.

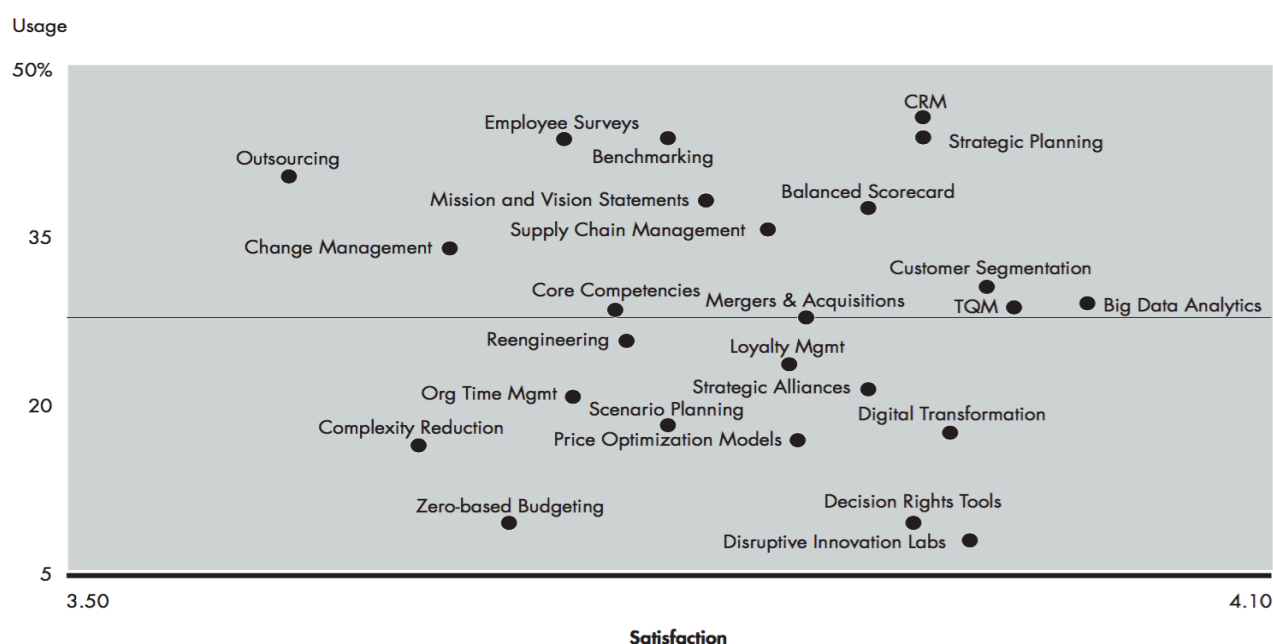
Le idee di Michael Dell sono condivise da molti manager di altrettante aziende di tutto il mondo. Per questi, la digital transformation rappresenta un importantissimo investimento in tecnologia e sviluppo. Da questa può nascere un vantaggio competitivo di primaria importanza per l'impresa. Questo è quello che emerge da uno studio della Bain & Company³, nota società di consulenza, condotto su un campione di oltre 13000 manager, provenienti da 70 paesi diversi e da tutti i continenti. La doppia natura di opportunità, da una parte, e di rischio, dall'altra, emerge dal fatto che il 73% dei manager ha detto di puntare fortemente sull'innovazione tecnologica, tuttavia, il 55% ha anche ammesso di essere impensierito dalla possibilità di eventuali attacchi informatici. Il 68% degli intervistati ha manifestato l'intenzione di accrescere la spesa delle imprese per l'innovazione, ed in particolare per l'Information Technology (IT), già a partire dai prossimi tre anni. Particolarmente propensi ad una tale politica sono i manager dei paesi emergenti, Cina e India su tutti. Le imprese, investendo in IT, possono raggiungere nuovi obiettivi, da una migliore gestione della Supply Chain, ad un incremento della customer loyalty; possono trovare nuovi mercati, migliorare la propria sicurezza interna e sfruttare l'enorme mole di dati per strutturare nuove politiche di marketing. La digital transformation infatti permette di gestire una grande mole di dati sia in entrata (dai consumatori all'impresa) che in uscita (dall'impresa ai consumatori). I vantaggi legati all'analisi analitica dei Big Data sono condivisi da oltre il 90% dei manager coinvolti. Tuttavia, è importante sottolineare come le piccole

³Darrell Rigby e Barbara Bilodeau, Management Tool & Trends, Bain & Company, 2015

imprese non possano sempre raggiungere obiettivi particolarmente sensibili in quanto investire in IT risulta essere abbastanza dispendioso ed oneroso per società di piccoli capitali. Un investimento non adeguato, ad esempio, può sottoporre l'azienda ad una minaccia in termini di sicurezza. Si pensi ad esempio al malware noto come Carbanak che, nel Febbraio del 2015, ha causato perdite per oltre un miliardo, colpendo imprese di differenti paesi.

La comprensione del consumatore, è uno dei fini maggiormente perseguiti dall'IT. Il 62% dei manager ha rivelato come i consumatori siano sempre meno legati e fedeli alle marche e come la customer lifetime stia diminuendo sensibilmente. La digitalizzazione permette alle imprese di reperire informazioni che posso essere utilizzate per offrire una proposta unica al cliente (marketing one-to-one). La Customer Relationship Management rappresenta per questo uno dei principali obiettivi dell'IT.

Figura 1. Fonte: Darrell Rigby e Barbara Bilodeau, Management Tool & Trends, Bain & Company, 2015



A sottolineare nuovamente l'importanza dell'investimento digitale, come ben visibile dal grafico, la digital transformation è stata indicata dai manager come un processo non ancora sfruttato pienamente (si aggira intorno al 20%) allo stesso tempo quest'ultima viene considerata come una delle attività a più alta soddisfazione fra quelle esaminate.

Il nostro paese possiede una relata economica fortemente caratterizzata dalla presenza di moltissime piccole e medie imprese sparse prevalentemente al Nord pur essendo presenti in tutta la penisola. La trasformazione digitale si presenta come un percorso difficile ed oneroso per tutte le imprese. Se tale percorso può essere considerato dispendioso per una grande impresa, appare evidente come possa ritenersi ancor più complesso per aziende più limitate per disponibilità e grandezza. Come detto nel paragrafo precedente, è chiaro come la digital transformation e la multicanalità siano obiettivi di primaria importanza, ciononostante le imprese italiane si sono rivelate poco preparate al cambiamento. A dirlo è una ricerca

condotta dalla Sda Bocconi⁴ su un campione significativo di 487 imprese, in maggioranza di piccole dimensioni (68%) e del settore manifatturiero (59%). Pur essendovi forti aspettative riguardo la possibilità di trasformare il business adoperando nuove tecnologie e ai servizi digitali, la spinta verso un cambiamento di rotta deciso stenta ad arrivare. Non manca quindi la percezione del valore potenziale della tecnologia, tuttavia è l'effettiva adozione delle soluzioni viene meno e le imprese si trovano a metà strada: consapevoli dei benefici della sfida digitale, ma poco intraprendenti in relazione alle fasi che servono a gestire il cambiamento culturale ma anche e soprattutto gli aspetti più meramente organizzativi. E' possibile riassumere il mercato in tre cluster in base al valore percepito:

- 1) settori avanzati con un alto valore percepito, sono caratterizzati da un'elevata adozione e readiness organizzativa medio-alta (automotive, informatica e tlc, petrolchimico);
- 2) settori medio-alti per valore percepito, presentano tempi di readiness di medio livello (banche, retail, energia e utility, trasporti);
- 3) settori medio-bassi per adozione e readiness, che come è facilmente intuibile fanno registrare i risultati peggiori (media, consumer electronics, Pubblica amministrazione e sanità.)

La ricerca ha evidenziato come il numero di imprese italiane che hanno adottato tecnologie e servizi digitali sia molto basso. Attualmente sembra si aggiri a poco meno del 50% del campione. Le soluzioni tecnologiche più diffuse sono gli strumenti tradizionali di security e business intelligence, quelle meno diffuse il cloud, il web conferencing e il content sharing, che rappresentano anche gli strumenti più moderni. Il tutto a sottolineare bassi livelli di readiness.

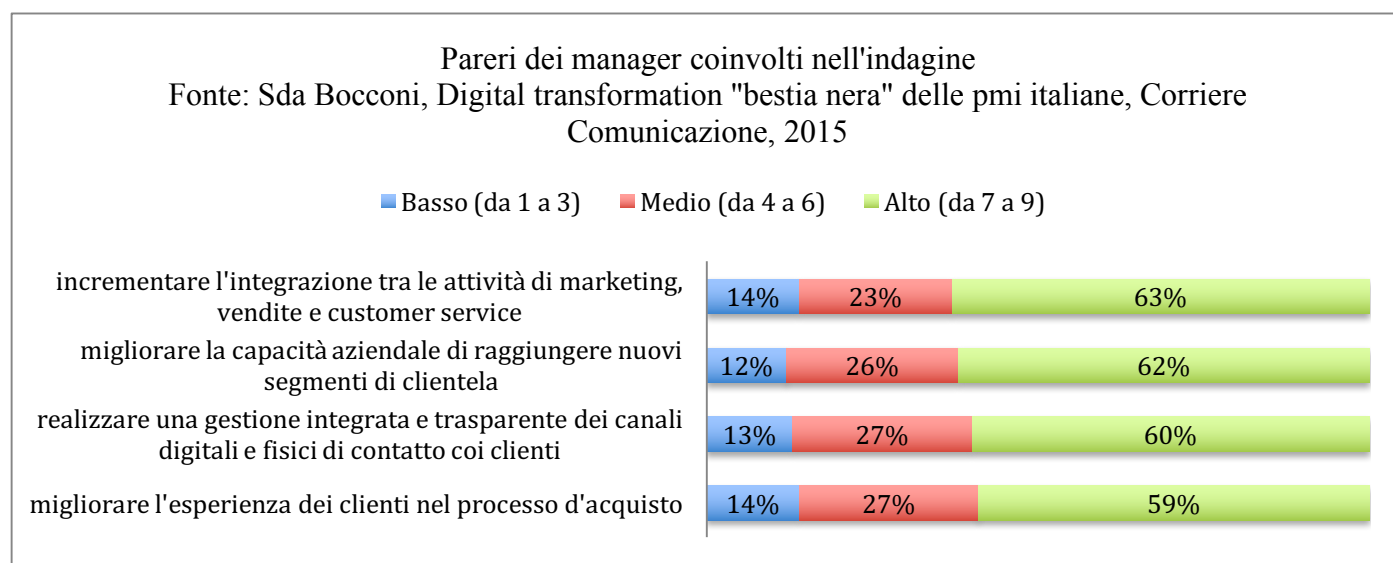
Grande importanza ricopre anche il fronte delle scelte IT per il futuro. La security è al primo posto nelle risposte dei managers: il 70% prevede un'elevata diffusione. L'obiettivo è quello di focalizzare l'attenzione sulla difesa degli ambienti social e collaborativi. Un ulteriore 60% dei manager ritiene che ci sarà un incremento per business intelligence e analytics, concentrandosi principalmente sulle soluzioni per analizzare dati e business in tempo reale. La stessa percentuale si registra anche per il mobile (in particolare, le tecnologie a supporto della logistica e dei trasporti) e per le applicazioni di messaging destinate a clienti diretti o indiretti dell'azienda. La business intelligence e le analytics, il mobile, la gestione multicanale, i software per la collaborazione vengono tutti utilizzati per raggiungere i livelli di eccellenza richiesti dal mercato, con il duplice obiettivo di contenere i costi ed offrire al cliente la migliore esperienza possibile: le priorità di investimento in tecnologie deve tener conto dei propri obiettivi finali. Risulta fondamentale partire da un'ampia valutazione (assessment) dei punti di forza e di debolezza dell'impresa. Una tale opera può essere condotta solo dal top management o da un comitato direttivo (e un'accurata scelta dei partner) possono fare.

Come accennato precedentemente, i manager ed i direttori generali, che dovrebbero guidare le pmi verso il cambiamento, pur riconoscendo l'importanza della trasformazione digitale, non si sono mossi in

⁴ Sda Bocconi, Digital transformatio "bestia nera" delle Pmi italiane, Corriere Comunicazione, 12/01/2015

maniera decisa verso questa direzione. Una tale politica sembra contraria a quella che viene definita la best practice del mercato. In questo caso la tecnologia non può che essere considerata un vero e proprio fattore di business: una road map chiara e la nomina di un eLeader tra i top manager che assuma il compito di guidare il cambiamento digitale dell'intera impresa. Ciò che sembra ricoprire maggiore importanza è la ricerca di un cambiamento culturale, in primis, che sensibilizzi l'alta dirigenza aziendale. L'obiettivo è rappresentato dalla creazione di business case solidi che dimostrino in termini di performance aziendali i vantaggi delle tecnologie digitali. Per generare valore, è di primaria importanza preparare il terreno organizzativo.

La digital transformation ha condotto al concetto di Integrated Multichannel Customer Management, concentrando il focus sul consumatore. Il consumatore può facilmente rappresentare colui che per primo beneficia di un maggiore utilizzo delle tecnologie nelle attività aziendali. Il ritorno quantitativo degli investimenti in tecnologie digitali e servizi digitali risulta più facilmente misurabile in relazione a quest'ultimo (insieme all'area dell'automazione dei processi operativi). Nei sotto-punti che determinano il maggior orientamento alla gestione dei clienti si osserva la "eredità" dei sistemi di CRM in prima battuta (tipico e tradizionale obiettivo in termini di maggior integrazione dei processi di vendita, di marketing e di customer service). La capacità di raggiungere nuovi segmenti di clientela risiede sia nella capacità preliminare di saperli individuare, sia nelle capacità di integrazione, nella maniera più "naturale e trasparente", dei canali offline e online, web e social, mobili e fissi, che si osserva in terza battuta nel grafico sottostante, con il 60% dei rispondenti che ha dato un valore "alto".



La situazione italiana, specie per le pmi, non è delle più rosee. Tuttavia giorno 13 Aprile 2016 ha finalmente visto la luce il decreto fibra ottica⁵. Il testo approvato dal Consiglio dei Ministri il 15 febbraio è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale ed è entrato in vigore a partire dal 13 aprile. Il decreto del Governo, che attua la direttiva europea 61/2014, contiene una serie di norme è finalizzato all'alla riduzione dei tempi di posa della fibra ottica per mezzo dell'utilizzo delle nuove tecnologie in materia di scavo. Queste si

⁵ Andrea Frollà, "Il decreto fibra ottica è legge: il testa pubblicato in Gazzetta Ufficiale", Corriere Comunicazione, 14/04/2016

presentano come meno invasive e più economiche. Tale legge era atteso da molto tempo e di primo interesse per il settore delle telecomunicazioni. L'obiettivo è facilitare il processo di digitalizzazione e aumentare l'affidabilità e l'efficienza della rete, sia per le aziende che per i consumatori. Sulla legislazione in materia di fibra ottica l'Italia ha anticipato molti altri governi, precedendo molti paesi sviluppati e moderni della vecchia Europa. Il Consiglio dei Ministri ha approvato il decreto giorno 15 febbraio. Come detto precedentemente, tale approvazione rappresenta un unicum legislativo nel quadro legislativo europeo. Le imprese italiane potrebbero quindi sfruttare un vantaggio tecnologico che in Europa è unico al momento.

L'esplosione del digitale ha portato quindi molte imprese ad investire in questo senso. Così, diverse imprese tradizionali (brick and mortar) si sono dotate di un canale informatico e, allo stesso tempo, sono nate imprese totalmente digitali (pure click). Tuttavia, vi sono moltissime imprese che, pur essendo nate come totalmente digitali hanno intrapreso una politica legata ai canali distributivi e di vendita tradizionali. Questo fenomeno, che potrebbe apparire come una controtendenza, in realtà rappresenta una politica fortemente ricercata dal management di molte imprese. L'obiettivo è quello di ricercare la cosiddetta multicanalità.

1.2 La multicanalità

Come accennato nel precedente paragrafo (1.1), sia le imprese tradizionali che aggiungono un canale digitale, sia le imprese online che creano un loro canale fisico, perseguono il medesimo obiettivo: la multicanalità. L'aumento della complessità delle informazioni da fornire e dei servizi da erogare, l'eterogeneità del pubblico con il quale si confrontano le imprese, comportano la necessità di una differenziazione dei canali di contatto con l'utenza. A questa esigenza le aziende possono rispondere attraverso la strategia della multicanalità. La multicanalità può esser definita, quindi, come l'uso combinato di molteplici canali per creare relazioni, dialogare con il consumatore e offrire prodotti e/o servizi. La forte spinta alla multicanalità è da attribuire allo sviluppo delle nuove tecnologie che hanno messo a disposizione delle imprese e dei clienti una pluralità di strumenti di comunicazione. La multicanalità, però, non va intesa solo come "utilizzo di diversi canali", ma come vera e propria strategia di relazione con i clienti, strategia che può realizzarsi con efficacia se preceduta da una valutazione del target, dei servizi e delle informazioni da rendere accessibili, della tipologia di rapporto con il consumatore, degli strumenti e canali esistenti. E' fondamentale, infatti, l'attività di pianificazione della comunicazione multicanale: comunicare seguendo un disegno strategico permette di scegliere e utilizzare gli strumenti nel modo più efficace ed efficiente, di impiegare risorse in vista di obiettivi definiti, di creare continuità nelle relazioni con i consumatori⁶.

L'azienda che adotta una logica multicanale propone alla clientela l'opportunità di accedere alle informazioni ed ai servizi attraverso diversi e molteplici strumenti, dal computer o dallo sportello, dal telefono cellulare al portale pubblico. Adottando un approccio multicanale si riesce ad affrontare in modo

⁶ Dipartimento della funzione pubblica, pubblica amministrazione di qualità, Multicanalità, 13/04/2015

efficace l'esigenza crescente di comunicare da ogni luogo, in ogni momento e con qualsiasi mezzo e si possono soprattutto soddisfare diverse categorie di destinatari. Attraverso la differenziazione dei canali a disposizione del consumatore, viene rafforzato, inoltre, l'aspetto della personalizzazione del servizio. La multicanalità si propone come un elemento fondamentale per il successo nell'erogazione di servizi, sia per una modalità di gestione che per una funzione di monitoraggio delle prestazioni offerte, in un'ottica di Customer Relationship Management (CRM), che mette al centro dell'azione amministrativa il consumatore e la relazione. La multicanalità è da intendersi in modo bidirezionale: nell'erogazione di servizi e diffusione di informazioni e nella ricezione di messaggi da parte dei clienti.

Esempio tangibile del ricorso a diversi canali è rappresentato dal caso Amazon. Nel 2015 il colosso statunitense ha annunciato l'intenzione di aprire un negozio fisico nella sua città natale: a Seattle, appunto, presso il centro commerciale University Village. Un approccio diametralmente opposto a quello che ha caratterizzato l'azienda dai suoi albori fino ad oggi. L'idea ispiratrice ed il fine sono quelli di superare grazie all'e-commerce, i limiti della vendita tradizionale. Lo store fisico, che si chiamerà Amazon Books, proporrà alla clientela oltre 5 mila titoli basandosi sulle richieste effettuate dai consumatori tramite la rete. Per quanto riguarda i prezzi, questi saranno gli stessi della ben più nota piattaforma e-commerce, il tutto per evitare il fenomeno della cannibalizzazione fra canali. Un vero e proprio completamento di Amazon.com che, come dichiarato dalla vice presidente di Amazon Books Jennifer Cast al Seattle Times, potrebbe non restare un caso isolato. Duplice l'obiettivo: abbracciare l'utenza ancora restia ad affidarsi solo alla Rete e dare una vetrina ai libri editi direttamente da Amazon⁷. Una tale politica legata a negozi fisici, non è stata intrapresa per caso, ma rappresenta un'evoluzione logica di un processo intrapreso dall'azienda qualche anno fa. Infatti nel 2010 Amazon aveva annunciato l'apertura di oltre diecimila punti di ritiro, pick and pay, in Italia. Questo ulteriore canale di consegna e pagamento permette ai consumatori di poter scegliere una via alternativa alla consegna a domicilio. In questo modo i prodotti possono essere ritirati e pagati presso un punto pick and pay vicino al cliente. L'assenza di una tale politica in Italia rischiava di causare una perdita di competitività per l'azienda americana nei confronti delle imprese italiane che invece si erano dotate dei punti di ritiro fisici, una su tutte E-price⁸.

Se da un lato esempi come Amazon dimostrano che anche le grandi pure click si stanno muovendo verso la multicanalità, anche molte brick and mortar non sono da meno. Un esempio è rappresentato dal caso Euronics. Il sito web, per Euronics, ha molteplici funzioni: punto di contatto e informazione per il consumatore (con video, schede prodotti e recensioni), vetrina prodotti e piattaforma e-commerce, ma può anche risultare utile come strumento di supporto per l'addetto del punto vendita. Il 15 % dei visitatori, dei circa 5 milioni di utilizzatori, arriva via smartphone. Il mobile però non si esaurisce qui. L'ultima arrivata è

⁷ Martina Pennisi, "Amazon apre il primo negozio fisico a Seattle e lancia le consegne in un'ora a Milano", Corriere della Sera, 03/11/2015

⁸ Amazon.it, Effettua un ordine con consegna in un punto di ritiro

l'app disponibile per dispositivi iOS, Android e Windows Phone, che offre funzionalità di geolocalizzazione del negozio e di visualizzazione delle promozioni. In questo modo i clienti possono utilizzare l'app come se stessero sfogliando un volantino. L'app vanta oltre un milione di download. La scelta di intervenire radicalmente sul proprio portale web è frutto di un cambiamento che mette al centro il ruolo delle tecnologie più avanzate. In questo scenario nasce l'esigenza di una piattaforma e-commerce che sia efficiente ed integrata con le aree istituzionali ed informative per il supporto completo ai punti vendita. Euronics Italia ha di recente adottato una nuova concezione rispetto al retailing dei propri prodotti. Il protagonista è il canale distributivo. Tutto ruota intorno al dialogo costante e diretto con i consumatori ed i clienti finali, che devono assumere un ruolo chiave nel processo evolutivo del marketing dell'azienda. In quest'ottica è diventato perciò fondamentale l'investimento in tecnologie innovative e la gestione accurata dei processi di CRM. Per Euronics era indispensabile intervenire radicalmente sul portale per disporre di una piattaforma di e-commerce avanzata ed integrata con le aree istituzionali e informative per il supporto completo dei punti vendita. Ma i bisogni della società non si fermavano qui. Un'ulteriore problema per Euronics era costituito dalla necessità di garantire la continuità verso i clienti già acquisiti e contemporaneamente attivare e stimolare un nuovo target clienti attraverso il canale online⁹.

Dagli esempi di Amazon ed Euronics risulta evidente l'importanza del tema trattato. La multicanalità è un fenomeno che sta interessando tutte le aziende e sta accomunando imprese che in origine erano diametralmente opposte. Il risultato della multicanalità sono quindi le imprese Click and Brick, aziende che operano contemporaneamente sia sul canale online che su quello offline.

1.3 Il consumatore multicanale

Se le imprese ed i manager si impegnano per perseguire la multicanalità, la causa non è rappresentata esclusivamente dai vantaggi gestionali. Molti aspetti della digital transformation, della multicanalità ruotano intorno alla figura del consumatore. I clienti delle imprese sono cambiati e con l'avvento di Internet e dell'e-commerce, hanno mutato abitudini d'acquisto, comportamenti e preferenze.

Del consumatore multicanale, in particolare di quello italiano, si sono interessate diverse multinazionali come la Nielsen, ed alcune università come il Politecnico di Milano¹⁰. I risultati delle ricerche dimostrano come il consumatore italiano sia sempre più multicanale, visto che la decisione d'acquisto e la sua relazione con la marca sono determinati dall'interazione con diversi canali di comunicazione. La ricerca, condotta dal Politecnico di Milano, ha ad oggetto un campione di circa 3000 famiglie italiane, per un totale di 7000 soggetti. Gli intervistati hanno tutti più di 14 anni, ed in media guardano la tv 3 ore al giorno, mentre sono soliti ascoltare la radio meno di una volta al giorno. Leggono il giornale in forma cartacea meno di una volta alla settimana e navigano su internet fino a un massimo di 40 minuti al giorno. I dati emersi rivelano un consumatore tipo assolutamente multicanale. I numeri parlano di 5,5 milioni di italiani di tutte le età (non

⁹ Reply, Euronics: Il Nuovo Portale Ecommerce Firmato Reply, 2014

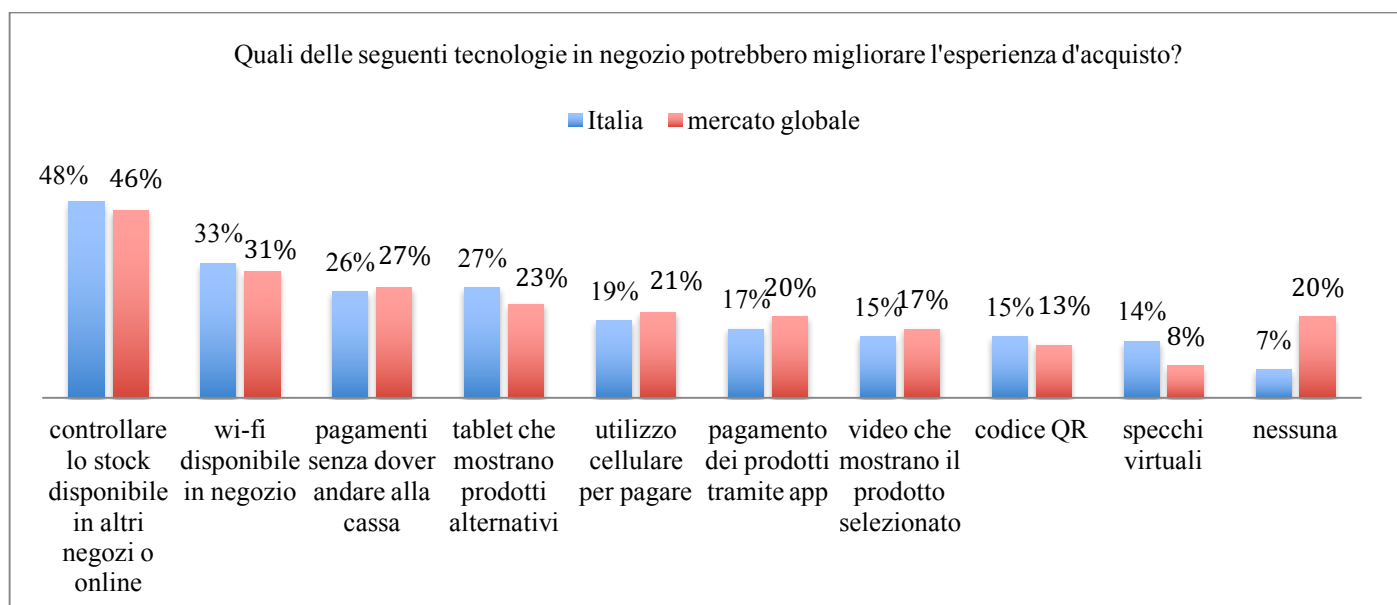
¹⁰ Pino Fondati, "Il consumatore? E' sempre più multicanale", Sole24Ore, 20/11/2007

solo i giovanissimi, ma anche anziani) e di tutte le geografie, che preferiscono utilizzare diversi canali per rintracciare informazioni: volantini, brochure, siti web del produttore e del retailer, ecc, ma anche blog, forum e reti sociali. Ma soprattutto sono circa 12 milioni gli italiani pronti a diventare consumatori multicanale, che vivono positivamente l'esperienza di acquisto nel punto vendita e accolgono positivamente l'utilizzo di tecnologie di prossimità, come bluetooth per l'invio di coupon promozionali, carrello intelligente, ecc. Il contatto diretto con l'azienda non viene ricercato esclusivamente nella fase di acquisto, ma anche in quella di pre-vendita e nelle fasi di consumo ed infine post-vendita. In questo senso, la ricerca definisce un nuovo tipo di consumatore, definendolo "reloaded", poiché cosciente che per mezzo della ricerca e il possesso delle informazioni può avere un ruolo più forte nei confronti dell'impresa. Il consumatore multicanale può vantare caratteristiche assolutamente peculiari: ricerca la qualità del prodotto (sceglie con maggiore facilità tra "marche private", cioè prodotti di marca facilmente riconoscibili e di sicura affidabilità e qualità), dispone solitamente di un reddito superiore rispetto a quello medio, è sensibile alle esperienze e meno alla pubblicità e ricerca la partecipazione emotiva premiando le marche che sanno coinvolgerlo, predilige in media mix meno costosi, cioè, ad esempio, preferisce l'interazione sociale alla televisione. Purtroppo, la presenza del consumatore reloaded non si traduce immediatamente in un progresso del settore dell'e-commerce italiano. Il nostro paese in termini di mercato digitale ha perso parecchio terreno nei confronti delle altre principali economie europee. In ogni caso, il consumatore multicanale con le proprie attitudini porta le aziende a definire un nuovo e diverso mix di canali quando investono in pubblicità. Un occhio di riguardo dev'essere dedicato in particolare ai canali nuovi e più moderni. Non è una casualità se in Italia gli investimenti pubblicitari su Internet sono aumentati in un solo anno, passando dal 2% al 2,9% sul totale degli investimenti. L'urgenza per le imprese è definire nuove strategie che prendano in considerazione non solo l'efficacia di ciascun canale, ma il contributo che ciascuno di essi può dare, in termini di differenziazione e complementarietà, alla creazione di un'esperienza significativa per il mercato. Bisogna considerare la multicanalità come una vera e propria strategia di relazione, reinventando il modo di fare marketing.

Poiché il consumatore è sempre più portato alla multicanalità le imprese dotate di canali online ed offline possono assicurarsi il successo nel mercato. A tal proposito è interessante riportare i dati di un'indagine relativa al mercato sia italiano che globale realizzata da PWC¹¹. Secondo questa ricerca, l'83% dei consumatori italiani è fortemente propenso alle applicazioni tecnologiche

Figura 3. Fonte: PWC, Total retail: un'opportunità reale oltre la multicanalità, 2015

¹¹ PWC, Total retail: un'opportunità reale oltre la multicanalità, 2015



che collegano i canali digitali a quelli tradizionali. A livello globale, questa percentuale si attesta intorno all'80% confermando quindi un forte favore verso le sinergie di canale e l'integrazione degli stessi per mezzo della tecnologia. La figura 3 mostra alcuni esempi di tecnologie che secondo i consumatori potrebbero migliorare la loro esperienza d'acquisto. Le soluzioni più apprezzate sono la possibilità di controllare lo stock in maniera veloce, o di collegarsi alla rete wi-fi del negozio. E' molto importante anche disporre di metodi di pagamento che non siano complicati da utilizzare e che permettano di risparmiare tempo minimizzando l'attesa. Se un consumatore opta per utilizzare una mobile app, è lecito che egli si aspetti di vivere un'esperienza differente e migliore rispetto a quella che vivrebbe usufruendo del browser mobile. Se l'app offrisse un'esperienza speculare a quella offerta sul browser, uno sviluppo della stessa sarebbe ingiustificato. Un investimento in tal senso è giustificabile soltanto se si è in grado di offrire al consumatore un'esperienza realmente differenziata rispetto a quella che il cliente potrebbe vivere tramite browser. Ciò che si ricerca nel caso dell'app è una maggiore specificità del servizio offerto che permetta al consumatore di usufruire di un maggior valore in termini di funzionalità. Le aree delivery e return stanno acquisendo un'importanza sempre più elevata per i consumatori. I consumatori si aspettano soluzioni sempre più convenienti e smart: ad esempio dall'indagine emerge che l'80% dei consumatori mondiali spera di poter usufruire di un servizio di consegna gratuito. In Italia tale percentuale si attesta intorno al 77%.

Inoltre, sempre dai dati PWC, è emerso come i consumatori siano disposti a condividere informazioni con le aziende in cambio di un servizio personalizzato. Tramite lo scambio di informazioni le aziende possono ottenere numerosi vantaggi. Approfondire la conoscenza del target può essere considerata una chiave di vantaggio competitivo nel mercato. Le imprese, ad esempio, potrebbero predisporre promozioni personalizzate (con campagne più mirate ed incisive), offrire prodotti maggiormente personalizzati (che soddisfino requisiti sempre più particolari del consumatore). Un altro aspetto da non sottovalutare è rappresentato dalla possibilità di migliorare le politiche di gestione degli stock di prodotti (affinare la capacità di prevedere prodotti che avranno successo presso il mercato minimizzando così il rischio di lancio

di prodotti che potrebbero non riscuotere successo presso la clientela). Per ottenere questi vantaggi, tuttavia, la strategia di multicanalità che si intende utilizzare dev'essere chiara e ben definita. Un'azienda che non mantiene coerenza tra i propri canali di comunicazione, siano essi tradizionali o digitali, rischia fortemente di generare confusione nella mente di chi acquista.

1.3.1 Info-commerce e mobile payment

Dall'indagine PWC presentata nel paragrafo precedente (1.3) è emerso come i consumatori siano generalmente molto favorevoli all'integrazione dei canali. Imprese che riescono a soddisfare le esigenze dei consumatori possono facilmente conquistare fette sempre più ampie di mercato. L'esempio più banale del ricorso alla digital transformation per le imprese tradizionali è rappresentato dalla creazione di un proprio sito web. Secondo la School of Management del Politecnico di Milano¹², circa 18 milioni gli italiani usano il Web semplicemente per fare info-commerce, cioè ricercare informazioni su prodotti e servizi, e confrontare i prezzi. Se si pensa che gli italiani che, avendo consultato Internet, decidono anche di acquistare si attestano intorno ai 6 milioni, è possibile comprendere la dimensione effettiva di questo mercato, lasciando anche ipotizzare ampi margini di crescita dello stesso. Bisogna però considerare che non tutti i siti web delle imprese rappresentano anche un canale d'acquisto. Nel caso dell'info-commerce il consumatore, per mezzo del canale online acquisisce informazioni sull'impresa e, qualora sia deciso riguardo l'acquisto, effettuerà lo stesso sul canale tradizionale. In ogni caso però la multicanalità può determinare l'acquisto del consumatore. Le motivazioni che spingono le persone a navigare su Internet, a informarsi, a comparare prodotti e prezzi, ma senza finalizzare la transazione in modalità online, sono varie: la possibilità di vedere e parlare di persona e, nel caso qualcosa non andasse, sapere a chi reclamare, la diffidenza nel lasciare i dati riguardo a pagamento e privacy. Nonostante questi problemi il 31% del campione dichiara che, senza Internet a far da guida, non si sarebbe recato ad acquistare. Il ricorso al canale online in molti casi ha permesso al consumatore di comprare ad un prezzo inferiore e con un notevole risparmio anche di tempo.

La digital transformation ha anche interessato da vicino un altro settore: quello dei sistemi di pagamento. Oggigiorno le imprese che sono in grado di far pagare i propri consumatori attraverso smartphone, app e sito web possono acquisire un vantaggio competitivo significativo rispetto ai concorrenti. Il contante¹³ rischia sempre più di scomparire. A guidare questa rivoluzione dei mezzi di pagamento sono gli smartphone: in Italia nel 2015 i pagamenti innovativi hanno superato i 21 miliardi di euro. L'acquisto di beni e servizi via smartphone (Mobile Remote Commerce di beni e servizi) guida da solo un intero settore che vale già 1,7 miliardi di euro. Tramite smartphone non si acquistano solo beni e servizi ma anche utenze e trasporti. Già 2015 sono state vendute 6 milioni di corse in bus, ma questa non rappresenta l'unica voce d'interesse legata ai trasporti. Con una spesa di oltre 6 milioni di euro si attesta il car sharing, servizio che si sta diffondendo sempre in più città. Secondo questo studio del Politecnico di Milano anche l'infrastruttura

¹² Pino Fondati, Info-commerce, per guardare e comparare prodotti e prezzi, Sole24Ore, 2015

¹³ Federico Meta, "Contanti addio, il mobile payment guida la svolta", Corriere Comunicazione, 15/04/2016

contactless è ormai pronta: i Pos sono raddoppiati (500.000 a fine 2015) e le carte abilitate quasi raddoppiano, passando da 12 a 20 milioni: si prevede che nel 2018 transeranno tra i 6 e gli 8 miliardi di euro.

Dalle riflessioni condotte fin qui è emerso come i fenomeni di digital transformation e multicanalità rappresentino un tema d'interesse per tutte le aziende. E' stato sottolineato come il consumatore abbia cambiato le proprie abitudini e come ricerchi un contatto e delle performance differenti da quelle a cui era abituato ad inizio secolo. Nel capitolo che segue l'attenzione si concentrerà sulle imprese ibride (click and brick) che meglio di tutte rappresentano un modello di multicanalità e di investimento in digital transformation. L'ottica dell'indagine verterà sulla figura del consumatore. Saranno analizzate le performance delle imprese multicanale e le percezioni dei consumatori relative alle stesse e si cercherà di comprendere quali sono i principali fattori ricercati dai consumatori.

Capitolo 2

2.1 Literature Review

La rivoluzione informatica ha avuto vastissime ripercussioni sul mercato e sugli scambi, rivoluzionando il modo di fare impresa e ponendo dinanzi al management nuove possibilità da cogliere e nuove difficoltà con le quali misurarsi. Le imprese si sono evolute e con esse anche i canali rivolti alla loro clientela. Si è quindi andata a delineare una marcata differenza fra le imprese che hanno puntato sul canale digitale in maniera esclusiva, e quelle che invece non hanno ritenuto vantaggioso ricorrere a suddetto canale ed hanno continuato ad operare esclusivamente attraverso quello fisico. Nel primo caso si parla di imprese “pure click”, mentre nel secondo di aziende “brick and mortar”. Tuttavia, la tendenza che si è rivelata negli ultimi anni ha mostrato come molte imprese di natura esclusivamente digitale abbiano deciso di ricorrere anche a canali fisici per supportare il proprio business; fenomeno che si è ripetuto, seppur in maniera diametralmente opposta, per molti attori, tradizionalmente brick and mortar, che si sono dotati di un canale on-line per e-commerce. Tale lavoro ha quindi l’obiettivo di analizzare le tematiche legate a tali scelte di management, con un occhio di riguardo alle preferenze dei consumatori. Oggetto della ricerca sarà comprendere e cercare di determinare le variabili che condizionano ed influenzano le scelte dei consumatori in relazione al canale tradizionale e dell’e-commerce nell’ambito delle click and brick.

2.2 Digital transformation: la via del click and brick

La digital transformation è un fenomeno che, seppur nato esclusivamente come tecnologico, sta influenzando il mercato delle imprese in maniera profonda. Le imprese, alla luce di questo processo, hanno imboccato in molti casi la via del cambiamento già da diversi anni. Le loro strategie competitive, i loro piani aziendali e la stessa organizzazione del lavoro sono cambiati in relazione alle nuove possibilità che il mercato digitale può offrire. L’oggetto dell’indagine non può quindi soffermarsi esclusivamente sulle aziende pure click (in relazione al canale online) e su quelle brick and mortar (in relazione al canale tradizionale), ma deve allargarsi ad una nuova tipologia di impresa: le click and brick. Le click and brick sono imprese caratterizzate da una natura ibrida poiché operano in termini di multicanalità sia attraverso il canale online che attraverso quello tradizionale. Queste imprese possono quindi essere il risultato di una trasformazione digitale intrapresa sia da imprese pure click che da imprese brick and mortar. E’ quindi interessante analizzare questo fenomeno che accomuna imprese, nate con filosofie profondamente diverse, e che tuttavia hanno sviluppato le proprie strategie in maniera speculare, alla ricerca della multicanalità.

2.2.1 Imprese pure click.

Le principali differenze fra le tre tipologie d’impresa vertono principalmente su tre fattori: ricorso a locali fisici, capacità di e-commerce e utilizzo della rete¹⁴.

¹⁴M. Ko, N. Roztocki - JITTA: Journal of Information Technology Theory and ..., 2009

Le imprese denominate pure click sono caratterizzate da un ricorso molto elevato della rete. Per mezzo di questa i consumatori possono ricercare un gran numero di informazioni sui prodotti, sui servizi e sulle offerte. Tuttavia, l'elemento chiave è rappresentato dalla vendita online che rappresenta l'attività principale ed esclusiva che garantisce il fatturato dell'attività. Il business di queste imprese è virtuale e può perciò esistere solo attraverso la rete¹⁵. Non hanno limitazioni causate da eventuali limitazioni dei canali fisici, posso accedere a mercati di enorme portata e generalmente sono caratterizzate da una elevata flessibilità¹⁶. Le pure click hanno la possibilità e le capacità per servire il cliente direttamente, senza la necessità di ricorrere ad intermediari, e contemporaneamente posso immagazzinare e raccogliere informazioni provenienti dal mercato penetrato. Sfruttando la rete possono ridurre i costi di transazione, come quelli di ricerca, di negoziazione e di spese per gli immobili. Questa riduzione dei costi può rappresentare un vantaggio competitivo per le pure click¹⁷ in confronto alle imprese che invece utilizzano canali fisici con i relativi costi. Un problema per le imprese online è rappresentato dall'eccessiva intangibilità del business e più in particolare nella concezione che i consumatori hanno dell'impresa in termini di sicurezza e fiducia. Questi due attributi svolgono un ruolo importante per tutti gli attori coinvolti negli scambi a prescindere dal canale attraverso cui essi avvengono. Tuttavia comprare da un'impresa online espone ad alcuni rischi che sono propri dell'e-commerce e che il consumatore percepisce come costi¹⁸:

1. Costi d'esaminazione: costi sostenuti dal consumatore in relazione alla mancata possibilità di poter controllare il prodotto da un punto di vista fisico per assicurarsi che sia il prodotto effettivamente giusto per soddisfare un determinato bisogno.
2. Costi per servizi post-vendita: costi sostenuti dal consumatore subito dopo la conclusione della fase d'acquisto per manutenzione, riparazione e restituzione di prodotti difettosi o non funzionanti e supporto alla clientela.

Il mercato online è dominato da un livello di incertezza maggiore rispetto a quello presente nel mercato tradizionale. Tale incertezza può rappresentare un forte disincentivo all'acquisto e può quindi danneggiare le imprese operanti in esso facendo calare le vendite o impedendo un loro incremento.

La Prospect theory¹⁹ spiega come l'incertezza possa rappresentare un forte deterrente durante la fase

Investigating the Impact of Firm Strategy-Click-and-Brick, Brick-and-Mortar, and Pure-Click-on Financial Performance

¹⁵ Razi, M.A., Tarn, J.M., and Siddiqui, F.A. "Exploring the Failure and Success of DotComs," *Information Management & Computer Security*, 2004, 12:2/3, pp 228-244.

¹⁶ Chan, P.S., and Pollard, D. "Succeeding in the Dotcom Economy: Challenge for Brick and Mortar Companies," *International Journal of Management*, 2003, 20:1, pp 11-28.

¹⁷ Steinfield, C., Adelaar, T., and Lai, Y. "The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies," *International Journal of Electronic Commerce*, 2002a, 7:1, pp 93-119.

¹⁸ JJ Kacen, JD Hess, WK Chiang - *Global Economics and Management Review*, 2013

¹⁹ Kahneman, D. & Tversky, A. (1979) An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263–291.

d'acquisto del prodotto o del servizio. Questa teoria, alla cui base vi è una forte matrice psicologica, descrive il comportamento degli individui quando questi devono confrontarsi con due eventi alternativi di diversa probabilità. Tale scelta però, trattandosi di una situazione di incertezza, espone gli individui al rischio di incappare in una perdita, oltre che all'opportunità di ottenere un guadagno. Gli elementi che caratterizzano la scelta sono tre:

1. Il framing: un individuo può prendere decisioni diverse in merito agli stessi casi. Se sono stati formulati e presentati in maniera diversa, può mutare anche la decisione.
2. L'avversione alle perdite: per moltissimi individui la motivazione ad evitare una perdita è più forte della motivazione a realizzare un guadagno. Gli studiosi ritengono che questo comportamento sia determinato dall'istinto di sopravvivenza che porta gli individui a decidere in maniera differente a seconda del modo in cui le possibilità vengono presentate (se come mancati guadagni o come perdite).
3. Effetto isolamento: esso deriva dalla propensione degli individui a isolare spesso probabilità consecutive, invece di trattarle insieme. Nella fase successiva, quella di valutazione, le persone si comportano come se volessero calcolare un valore sulla base dei risultati potenziali e le loro rispettive probabilità scegliendo l'alternativa per avere l'utilità maggiore. Questo approccio ai problemi di scelta può produrre preferenze incoerenti, perché le prospettive possono essere scomposte in componenti comuni e distinte in più di un modo e diverse decomposizioni a volte possono portare a diverse preferenze.

Questi tre aspetti possono essere riportati all'e-commerce in relazione diretta con le vendite. Il management deve saper suscitare la fiducia dei consumatori verso l'azienda altrimenti l'intangibilità delle pure click e gli elementi analizzati nella Prospect theory rischiano di scoraggiare il consumatore ad acquistare. In questo senso la fiducia dei consumatori²⁰ rappresenta la barriera più importante per il pieno sviluppo del mercato online, sia riguardo l'onestà delle parti sia per le loro reali competenze nel gestire il mercato digitale. Un ruolo importante per le pure click lo gioca il web-site che in questo caso rappresenta il principale, se non unico, punti di contatto fra azienda e consumatori. Questo deve incrementare il livello di fiducia in diversi modi: ad esempio reperendo informazioni dai consumatori in maniera dinamica per seguire le loro preferenze di volta in volta; usare le informazioni per customizzare il prodotto/servizio per proporre un'offerta che sia sempre più one-to-one e sempre meno di massa; mantenere un contatto con il cliente che sia quanto più diretto possibile e risolvere i problemi in tempo reale; permettere ai consumatori di contribuire allo sviluppo del sito web²¹.

2.2.2. Imprese Brick and mortar

In netta contrapposizione rispetto alle imprese totalmente digitali si pongono le imprese brick and mortar.

²⁰ P.G.W. Keen, Are you ready for 'trust' economy?, ComputerWorld 31 (16) (1997) 80.

²¹ B.J. Corbitt et al. / Electronic Commerce Research and Applications 2 (2003) 203–215

Queste svolgono la loro attività di commercio esclusivamente attraverso i canali fisici. Non si può escludere tuttavia che tali imprese siano dotate di un sito web (ad esempio) che tuttavia viene utilizzato solo come mezzo per diffondere informazioni. L'attività dell'impresa verte totalmente intorno ai canali tradizionali e l'utilizzo della rete appare estremamente limitato. Le brick and mortar hanno dei vantaggi rispetto alle imprese pure click. In primis, possono sviluppare un brand più stabile, sviluppare rapporti consolidati con i propri fornitori di fiducia, e per via della loro natura fisica, tangibile, possono garantire al consumatore un accesso al prodotto più diretto²². Nel caso delle brick and mortar il cliente può accertarsi che il prodotto che sta per acquistare sia realmente in grado di soddisfare il proprio bisogno, può assicurarsi delle condizioni in cui lo stesso verte grazie ad un esame fisico del bene (esame non possibile per tutte le categorie di bene), può ottenere conferme e rassicurazioni sui servizi di consegna e/o post-vendita.

Come si vedrà nel paragrafo 2.4, l'analisi condotta con il modello multi-attributo ha dimostrato come le imprese che operano sui canali tradizionali sono capaci di garantire performance migliori di quelle online. Le evidenze empiriche dell'osservazione hanno dimostrato che: sebbene i prezzi online siano dall'8% al 22% più bassi i consumatori preferiscono il canale tradizionale per la maggior parte dei beni presi in esame; i consumatori ritengono superiori le performance sui canali tradizionali per la maggior parte degli attributi presi in esame. La clientela tuttavia, dalla stessa indagine, sembra attribuire grande importanza alla varietà del brand disponibile. In relazione a questo particolare aggettivo, le brick and mortar devono fare i conti con un'offerta che in termini di varietà viene considerata inferiore rispetto a quella delle pure click. Inevitabilmente quindi la natura fisica di queste imprese costituisce sia un punto di forza (tangibilità), sia un punto di debolezza. Le dimensioni degli store, dei magazzini, gli elevati costi di affitto possono contribuire a limitare la varietà dei prodotti che queste aziende offrono sul mercato. La loro natura fisica, inoltre, le rende meno dinamiche ed elastiche di fronte ai cambiamenti del mercato, mercato che invece è estremamente dinamico e mutevole nella maggior parte dei casi.

2.2.3. Imprese click and brick

I casi delle pure click e delle brick and mortar hanno messo in luce come ognuna di queste due tipologie d'azienda abbia punti di forza e di debolezza proprio di quell'assetto. Come accennato nel paragrafo precedente, molte imprese tradizionali si sono dotate di un proprio sito web per aumentare la possibilità di reperire informazioni sull'impresa. Una volta completata tale operazione, molti manager hanno preferito non limitare alle sole informazioni l'utilizzo della rete, ma hanno deciso di puntare verso la multicanalità. In questo modo i consumatori hanno la possibilità di ritornare al punto vendita fisico per i loro acquisti, o di acquistare via Internet. Questo vantaggio concesso alla clientela è tipico delle imprese click and brick. Questo processo di digital transformation non è esclusivamente legato alle imprese operanti sui canali

²² Chan, P.S., and Pollard, D. "Succeeding in the Dotcom Economy: Challenge for Brick and Mortar Companies," *International Journal of Management*, 2003, 20:1, pp 11-28.

tradizionali. Tale fenomeno infatti ha visto anche diverse imprese pure click dotarsi di un canale di vendita fisico, ad esempio con l'apertura di alcuni punti vendita fisici o con dei pick and pay²³. In questo modo tali imprese raggiungono anche quei clienti che preferiscono il canale fisico per le loro transazioni²⁴.

I motivi che spingono il management a ricercare la multicanalità sono diversi e nascono con l'intento di sfruttare i vantaggi dei canali cercando di limitare al massimo il rischio di conflittualità fra gli stessi. In primis bisogna concentrarsi sugli aspetti relativi al prodotto o servizio offerto. Non tutti i prodotti sono digitalizzabili o trattabili sul mercato dell'e-commerce con la medesima aspettativa di successo. Sicuramente i prodotti possono essere divisi in non digitali, digitalizzabili e digitali. Bisogna tener conto però, non solo delle caratteristiche del prodotto, ma anche di quelle del mercato, ad esempio riguardo al numero di clienti potenzialmente interessati al prodotto o servizio offerto. E' lecito quindi attendersi risultati migliori da prodotti digitali e/o digitalizzabili che sono altamente domandati sul mercato, stime che invece devono essere ribassate per i prodotti che non sono soggetti ad un alto numero di transazioni e che sono non digitali o difficilmente digitalizzabili²⁵. In genere quindi, i prodotti come musica e software sono altamente richiesti su Internet perché sono caratterizzati da intangibilità. Tra i beni fisici prevalgono quelli il cui costo di trasporto sia contenuto rispetto al costo complessivo, o laddove non sia richiesto l'utilizzo dei sensi che Internet non è in grado di soddisfare: tatto, olfatto e gusto.

La multicanalità porta con sé diversi vantaggi di cui il management e l'azienda possono usufruire. Suddetti vantaggi sono presentati dal lavoro della Dottoressa Emanuela Tesser²⁶:

1. Company name e base clientela: se un'impresa è presente sul mercato da molto tempo (incumbent), è probabile che disponga di una clientela fidelizzata. Se la clientela è fedele all'impresa sui canali offline, è probabile che riverserà la stessa fiducia presso il canale digitale. Al contrario, le start-up possono avere la necessità di condurre grossi investimenti in pubblicità al fine di sensibilizzare il mercato.
2. Conoscenza della domanda: gestire un canale di vendita digitale ed uno fisico non è la stessa cosa specie in relazione all'approccio al cliente. Tuttavia, chi già opera attraverso un canale dispone di informazioni preziose riguardo alla propria clientela (abitudini, bisogni ecc.). In questo modo è

²³ Store fisici dove i clienti posso recarsi a ritirare la merce ordinata via internet e pagare.

²⁴ Saeed, K.A., Grover, V., and Hwang, V. "Creating Synergy with a Clicks and Mortar Approach," Communications of the ACM, 2003, 46:12, pp 206-212.

²⁵ H.Simon,2001,SevenE-CommerceLessons,EuropeanBusinessForum,n.7,Autumn.

²⁶ Emanuela Tesser, 2002, Le politiche distributive multicanale Business-to-Consumer: dal market place al market-space management, Istei- Istituto di economia d'impresa Università degli studi di Milano-Bicocca

facile minimizzare i rischi ed impiegare al meglio le proprie risorse per soddisfare la propria domanda.

3. **Redditività:** le nuove aziende e start-up devono cercare di ridurre al minimo i tempi necessari per generare un profitto. Le fasi iniziali della vita di un'azienda sono incredibilmente dispendiose per i soci; il perdurare di performance negative potrebbe condurre al fallimento dell'attività. Le aziende ibride, invece, avendo la possibilità di vendere i propri prodotti attraverso più canali, possono far fronte alle perdite fatte registrare da un canale con i profitti dell'altro, magari più solido con una clientela fidelizzata e un prodotto che soddisfa la domanda.
4. **Infrastrutture e logistica distributiva consolidata:** la fase di distribuzione sta acquisendo sempre più importanza nell'e-commerce moderno; molti consumatori si attendono consegne rapide, efficienti ed adeguate alle loro aspettative. In questo quadro la consegna di prodotti digitali o digitalizzabili gioca un ruolo chiave. I primi sono meno onerosi e molto più semplici da consegnare, mentre i secondi hanno una fase di distribuzione più costosa e complessa. In un tale sistema si dimostra di vitale importanza la presenza di punti vendita o di ritiro (pick and pay) dove il consumatore può recarsi a ritirare il bene precedentemente ordinato sulla rete. Le ex imprese online possono quindi beneficiare di un sistema di consegna del prodotto più semplice e meno dispendioso.
5. **Raggiungimento dei mercati non ancora serviti o integrazione dell'offerta nei mercati esistenti:** imprese che possono vantare una propria rete distributiva fisica potrebbero valutare come non conveniente l'apertura di punti vendita nei mercati in cui gli investimenti necessari, ed i costi conseguenti, non siano controbilanciati da previsioni di vendita adeguate. La possibilità di attivare una presenza online, consente il superamento le barriere più squisitamente fisiche (spazio/temporali) attraverso metodi virtuali che consentono di raggiungere potenziali clienti in ogni angolo del pianeta in qualsiasi momento e a costi relativamente contenuti. Allo stesso tempo, un'impresa online che si dota di alcuni punti vendita fisici può raggiungere dei consumatori che altrimenti sarebbero restii a effettuare i propri acquisti per mezzo della rete

Tuttavia, l'aggiunta di un canale ulteriore determina anche dei costi. Il management dovrà quindi affrontare problemi di carattere logistico, d'organizzazione del lavoro, di riorganizzazione dei ruoli, dei compiti e delle routine. La digital transformation si presenta come un fenomeno che coinvolge l'azienda nel suo intero sistema e necessita la modifica dell'assetto precedentemente adottato. Tali cambiamenti generano dei costi e fanno sorgere problematiche che qualunque management che persegue la multicanalità deve essere in grado di fronteggiare:

1. **Costi distributivi relativi a canali multipli:** tramite Internet alcune imprese potrebbero mettere in atto una vera e propria rivoluzione dei canali di vendita. Cambiando la struttura di distribuzione si potrebbe rimpiazzare il canale fisico. Tuttavia, una tale rivoluzione è di difficile attuazione. La tecnologia può ridurre i costi nel medio lungo, mentre nel breve può richiedere un investimento

sostanzioso. Viceversa, le imprese dot.com che decidono di dotarsi di un canale fisico devono riorganizzare le fasi di logistica (in entrata ed in uscita) senza aumentare troppo i costi.

2. Margini di canale differenti: se un consumatore ha l'opportunità di comprare lo stesso bene attraverso due canali differenti sarebbe lecito attendersi due prezzi differenti. Ciò perché il mercato non guarda il bene in maniera esclusiva, ma presta attenzione al contesto, ai servizi e alle modalità ad esso connesso. Spesso i consumatori sono diffidenti nei confronti della rete e difficilmente comprerebbero per mezzo di una piattaforma e-commerce se il prezzo non fosse realmente più basso. Abbassare il prezzo d'acquisto non significa necessariamente ridurre i profitti poiché potrebbe far aumentare il numero delle vendite. In questo modo la diffidenza verso l'e-commerce può essere superata.
3. Formazione di canali con caratteri ibridi: l'utilizzo di Internet nella distribuzione fornisce vantaggi competitivi facilmente implementabili da diversi soggetti, con investimenti ridotti, permettendo l'allargamento dell'attività con l'offerta di servizi e funzioni precedentemente riservate ad altre figure di intermediari commerciali. Nel caso invece di imprese online, gli investimenti per disporre di un canale fisico sono maggiori. Ad esempio, nel caso dei pick and pay è necessario che tali strutture siano diffuse il più omogeneamente possibile sul territorio servito. Tuttavia tali imprese possono valutare l'ipotesi di affidarsi ad un'altra società per la consegna dei prodotti o di farsi essa stessa carico del servizio. Rispetto ad una pure click, un'impresa click and brick, potendo contare sul canale fisico, non deve necessariamente occuparsi della consegna celere porta a porta ma può creare economie di scala consegnando insieme tutti i prodotti richiesti nel punto vendita di pertinenza.
4. Frammentazione dei canali: se un'azienda non si dimostra in grado di modificare la propria struttura organizzativa ed i relativi processi di lavoro può rischiare di frammentare i propri canali non appena ne aggiunge uno nuovo.

2.3 I problemi della multicanalità

Il processo di espansione dei canali distributivi delle imprese sia offline che online può creare alcune problematiche relative alla gestione dei conflitti fra gli stessi. Dal principio bisogna operare una valutazione dei canali esistenti. Una delle più rilevanti differenze tra le aziende tradizionali e le cosiddette online company è che queste non sono soggette ad eventuali conflitti con canali già esistenti. Si pensi infatti alle imprese che si sono dotate dei punti di ritiro pick and pay. In questo caso il consumatore continuerà a ordinare il bene su Internet salvo poi ritirarlo e pagarlo in uno store fisico. Sebbene in questo modo il consumatore possa avere un contatto più tangibile con l'impresa, che può semplificargli la gestione di alcuni servizi come la restituzione ed il post-vendita, il canale fisico non è pensato per effettuare i propri acquisti bypassando quello online. Chi acquista, nel momento in cui si reca a ritirare il bene, ha necessità di recarsi presso un luogo fisico, sia questo un negozio o un pick and pay. Quest'ultimi possono essere utili anche in fase di restituzione del

prodotto e di servizi post vendita. La presenza di uno store fisico non va sottovalutata. Si pensi al caso della Barnes & Nobles. Quest'azienda aveva intrapreso una politica che prevedeva l'assoluta separazione del canale fisico da quello digitale. Ciò comporta importanti perdite in termini di sinergie di canali. La consapevolezza dell'importanza dei PoP (Point of Presence), cioè i luoghi fisici in cui il cliente visiona la merce acquistata online o dove la può restituire trovando assistenza, evidenza, nel modello click-and-brick e nella gestione della multicanalità, un preciso vantaggio competitivo rispetto al modello delle imprese pure play. Se un'impresa invece, dispone di alcuni canali fisici, lasciare che un nuovo canale digitale intralci il corretto funzionamento dell'altro sarebbe un grave errore. Le aziende dotate di canali distributivi tradizionali devono invece cercare di minimizzare i potenziali conflitti con la rete distributiva preesistente²⁷. Seguendo l'analisi di Michael Porter sulle "cinque forze"²⁸ del mercato, la valutazione dei canali già attivati può avvenire attraverso la verifica di: quali tipi di canale siano già attivati; quale sia il canale principale; quali prodotti o servizi siano distribuiti attraverso quali canali; quali canali servano lo stesso mercato o abbiano il proprio mercato target; quali siano i canali partner e a che livello si possa averne il controllo.

Una volta valutati i canali esistenti, il management dovrà gestire i conflitti che sorgeranno fra gli stessi. Tali conflitti possono essere suddivisi in due tipologie²⁸: interni ed esterni. I conflitti interni sono quelli che si manifestano tra due o più canali dedicati ad uno stesso mercato; i conflitti esterni sono quelli che coinvolgono terze parti. Fra quelli interni vi sono:

1. Cannibalizzazione tra canali: un'azienda che ha un unico canale, genera tutti i ricavi sullo stesso. Tuttavia, all'apertura di un canale aggiuntivo l'intero volume delle vendite (che si spera aumenti) si redistribuirà fra i diversi canali. Ciò favorisce fenomeni di cannibalizzazione fra canali nuovi e vecchi. Questo fenomeno è più frequente nelle prime fasi di attivazione di un nuovo canale. Un occhio di riguardo lo merita anche la questione più squisitamente manageriale relative alle possibili frizioni e dissidi che potrebbero manifestarsi fra i responsabili di diversi canali.
2. Utilizzo degli immobili: a seconda del tipo di canale cambiano le infrastrutture necessarie ed i costi. Il canale tradizionale deve disporre di strutture fisiche quali magazzini, uffici e filiali ecc. L'obiettivo è quello di minimizzare i costi di gestione, ed ottimizzare la dimensione e l'utilizzazione delle stesse. Se il canale è digitale l'obiettivo diventa evitare il rischio di sottoutilizzo degli immobili. Non risulta mai facile comprendere l'esatto ammontare dell'investimento necessario per un nuovo canale aggiuntivo.
3. Conflitto di prezzo: i livelli dei prezzi online tendono ad essere sostanzialmente più bassi di quelli che si possono rintracciare presso gli store tradizionali. Ciò è giustificato in quanto i primi beneficiano di costi inferiori e presentano margini minori rispetto a quelli accettati dalle aziende

²⁷ Emanuela Tesser, 2002, Le politiche distributive multicanale Business-to-Consumer: dal market place al market-space management, Istei- Istituto di economia d'impresa Università degli studi di Milano-Bicocca

²⁸ Emanuela Tesser, 2002, Le politiche distributive multicanale Business-to-Consumer: dal market place al market-space management, Istei- Istituto di economia d'impresa Università degli studi di Milano-Bicocca

tradizionali. Tale questione fa sorgere una problematica legata alle imprese click and brick. Per non essere tagliate fuori dal mercato dai concorrenti pure click (praticanti prezzi più bassi), sono costretti ad abbassare il prezzo. Ma abbassare i prezzi solo sul canale online non permetterebbe al canale tradizionale di essere competitivo sul mercato. Per questa ragione anche il canale fisico vedrà abbassare i propri prezzi. Così facendo i prezzi dei beni si allineano attraverso i vari canali, evitando conflitti di sorta con i consumatori.

4. Canali desincronizzati: alcune aziende potrebbero decidere di sciogliere ogni forma di legame tra il neo canale digitale e gli altri canali dell'impresa. I consumatori, tuttavia, hanno solitamente una visione d'insieme dell'azienda. Tale fattore potrebbe rappresentare una causa d'insuccesso di un canale desincronizzato.

In materia di conflitti esterni invece si parla di²⁹:

1. Costituzione di un canale di vendita diretto da parte dei produttori: solitamente le imprese si avvalgono di una stretta rete di partnership con gli intermediari, che permetta loro di far arrivare il prodotto al consumatore finale. In un siffatto modello l'avvento di Internet ha rivoluzionato gli equilibri. Grazie alla rete alcune imprese potrebbero decidere di fare a meno dei propri partner e di far giungere i prodotti a destinazione per conto proprio. Il rischio è quello di assistere ad una fuga degli ormai ex partner verso la concorrenza. Si pensi, ad esempio, al caso di un'impresa pure click che si avvaleva di una partnership con un'azienda di spedizioni per operare le consegne porta a porta. Nel caso di una strategia click and brick il management potrebbe decidere di internalizzare questo processo, notevolmente semplificato dalla venuta meno della consegna porta a porta.
2. Perdita del controllo sui canali di vendita: Sebbene spesso non gestiscano le relazioni con i clienti in modo diretto, le imprese esercitano un controllo sui canali per mezzo della formazione di aeree vendite pianificate, la distribuzione di procedure guida ai rivenditori, la presentazione di prodotti e di promozioni. Queste forme di controllo risultano tuttavia molto difficili da applicare se i propri rivenditori scelgono di utilizzare il canale online come strumento di distribuzione

Spostamenti nella catena del valore: anche se i produttori decidessero di non vendere i propri prodotti online in modo diretto, la presenza di siti Internet induce a modificare le posizioni di forza con i partner operanti nella rete di distribuzione. Funzioni molto importanti, come le informazioni rese ai clienti dagli intermediari presenti nel canale distributivo, possono in effetti essere implementate direttamente dal produttore, modificando in questo modo la catena del valore e ridefinendo in modo molto rilevante il ruolo dei rivenditori.

²⁹ Emanuela Tesser, 2002, Le politiche distributive multicanale Business-to-Consumer: dal market place al market-space management, Istei- Istituto di economia d'impresa Università degli studi di Milano-Bicocca.

2.4 Il modello attitudinale multi-attributo del consumatore

Per analizzare i motivi che spingono i consumatori a preferire un canale invece che un altro, è necessario “misurare” e comprendere quelle che sono le preferenze della clientela e quali sono gli elementi da questi ricercati nel loro processo d’acquisto. Per fare ciò abbiamo bisogno di ricorrere all’utilizzo di un modello che sia in grado di analizzare il comportamento dei clienti tenendo conto di più variabili alla volta. Tale modello è noto come Attitude Model of customer³⁰ ed è espresso dalla seguente formula:

$$S_{kt}^i = \sum_{j=1}^J w_j^i a_{ktj}^i - p_{kt}^i \omega^i$$

dove per S si indica il surplus totale del consumatore, per k la categoria di prodotto che viene esaminato, e con t la tipologia di store (fisico o digitale) nel quale è possibile acquistare l’ i -esimo prodotto. La variabile j indica gli attributi che vengono considerati nel modello³¹ in relazione alla categoria di prodotto esaminata (k) e alla store (t) dove ha luogo l’acquisto. Il valore p_t indica il prezzo di riserva al quale un consumatore è disposto a comprare il bene i in relazione a t (luogo d’acquisto). Un’altra grandezza significativa è rappresentata dalla variabile a che indica la percezione che ha il consumatore di quanto dell’attributo j sia presente nello store t . Ad esempio, in relazione alla possibilità di ottenere aiuto dal personale del punto vendita (j), è molto probabile che un consumatore tipo attribuisca un valore maggiore di a per il punto vendita fisico piuttosto che per quello esclusivamente digitale. Come mostra la formula, le variabili a e p , sono ponderate per due pesi: w e ω . Il primo indica l’importanza del j -esimo attributo mentre il secondo l’importanza del prezzo del bene i nello store t .

La disponibilità a pagare del consumatore è un fattore chiave per l’imprese. Porre il prodotto giusto, sul canale giusto, potrebbe non bastare se il prezzo di vendita del bene non è allineato con il prezzo di riserva dell’acquirente. Di vitale importanza, è quindi, la determinazione del prezzo che la clientela è disposta a pagare, ora tramite il canale fisico, ora per mezzo di quello on-line. Il modello, in questo frangente, è fornito dallo studio di Jedidi e Zhang³². Supponiamo di voler acquistare un’unità contabile di un dato bene da un t store in una quantità x (il prezzo è convenzionalmente fisso ad 1\$). L’utilità diretta che il consumatore riceve dal bene contabile e dal consumo di “tutti gli altri beni” è data da: $U_t = \sum_j w_j a_{tj} + \omega x$. Tuttavia, l’acquirente deve fare attenzione al vincolo di bilancio che è determinato dal proprio reddito M . Il

³⁰ JJ Kacen, JD Hess, WK Chiang - Global Economics and Management Review, 2013, Elsevier editore.

³¹ L’analisi condotta da J.J. Kacen, J.D. Hess e W.K. Chiang verte su 18 attributi raggruppati in quattro categorie: prezzo (prezzi bassi, vendite straordinarie), qualità del prodotto (qualità della merce), costi di transazione (facilità di reperire informazioni relative al prodotto, possesso immediato del prodotto, possibilità di ogni forma di pagamento, ausilio dal personale addetto alla vendita, possibilità di selezionare brand e varietà, ritiro prodotto al magazzino, esperienza sociale/familiare interessante, possibilità di confrontare i prodotti, velocità di selezione e di acquisto, spese per il trasporto, facilità d’osservazione del prodotto) e incertezza (controllo fisico del prodotto, incertezza per rischio prodotto, servizi post-vendita, politiche di restituzione della merce difettosa).

³² Jedidi, K., & Zhang, Z. J. (2002). Augmenting Conjoint Analysis to Estimate Consumer Reservation Price. Management Science, 48 (10), 1350-1368.

vincolo di bilancio si presenta quindi in questa forma : $M = p_t + x$, dove p_t rappresenta il prezzo per l'acquisto "degli altri beni", e x la quantità acquistata dell'unità contabile che, avendo il prezzo uguale ad 1\$, corrisponde alla spesa. L'utilità indiretta del prodotto è quindi: $U_t = \sum_j w_j a_{tj} + \omega (M - p_t) = \omega M + \sum_j w_j a_{tj} - p_t = \omega M + S_t$. Se il consumatore, invece, decide di non acquistare gli altri beni, avrà un'utilità pari esclusivamente a quella che può garantirgli esclusivamente il consumo dell'unità contabile : $U_0 = \omega M$. Se si uguagliano le due utilità, nel caso d'acquisto dell'unità contabile e degli altri beni e nel caso dell'acquisto esclusivo dell'unità contabile, risolvendo per il prezzo si ottiene il prezzo di riserva del consumatore in relazione al vincolo di bilancio: $RT = \sum_j \frac{w_j}{\omega} a_{tj}$.

Infine, mettendo a confronto la disponibilità a pagare nei due diversi modelli di store, è possibile comprendere in quale caso il consumatore è disposto a spendere maggiormente per i propri acquisti:

$\theta = RT_{online}/RT_{traditional}$. Se tale indice, quindi, è minore di 1 ciò significa che il consumatore, per quel dato bene, è disposto a spendere di più in uno store fisico piuttosto che in uno digitale.

2.5 Teoria dei costi di transazione

Ogni consumatore vorrebbe acquistare a prezzi modici un prodotto di ottima qualità, ma sono anche interessati ad un servizio che sia efficiente e rapido. La teoria dei Costi di transazione³³ permette di far luce sulle varie tipologie di costo che un consumatore deve sostenere:

1. Costi di ricerca: tali onerosità sono sostenute dal soggetto per ricercare non solo il prodotto sul mercato, ma anche le informazioni riguardo lo stesso.
2. Costi di comparazione: costi sostenuti per operare un confronto fra due, o più beni, in termini di qualità, attributi e valore ricercato.
3. Costi di pagamento: onerosità sostenute per ordinare e pagare il prodotto nel processo di transazione
4. Costi di consegna: costi che il consumatore sostiene, sia in termini economici che di tempo, per ricevere il prodotto.

Tale teoria può essere applicata al mercato sia digitale che non. Infatti ciò che emerge è che, a prescindere dalla tipologia dello store, i consumatori cercano di massimizzare il valore del loro acquisto minimizzando costi i costi di transazione e l'incertezza.

2.6 Confronto fra canale on-line e fisico

Grazie al modello attitudinale del consumatore (2.4), e al calcolo della disponibilità a pagare, JJ Kacen, JD Hess, WK Chiang hanno condotto un'indagine per comprendere le differenze percepite dai consumatori in

³³ Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22 (2), 233-261.

relazione al canale³⁴. Tale ricerca si basa sulla determinazione del prezzo di riserva (2.4) che ogni consumatore è disposto a pagare per un dato bene attraverso uno dei due canali esaminati. Il campione dei partecipanti all'indagine e le categorie di beni sono elencati nelle tabelle sottostanti:

	Studenti	Adulti (non studenti)	Totale	Categorie di prodotto	Caratteristiche dei prodotti selezionati
	N = 161	N = 63	N = 224	Lettore DVD:	Durevole, prezzo elevato; richiede manutenzione
Uomini	42%	49%	44%	Scarpe:	Durevole con necessità di analisi fisica
Donne	58%	51%	56%	Dentifricio:	Non durevole a basso costo; bene convenienza ³⁵
Hanno già fatto acquisti on-line	84%	87%	85%	Libro:	Non durevole con necessità di essere sfogliato
Età media (anni)	24	41	29	Fiori:	Deperibile; grande importanza del fattore tempo
				Cibo:	Deperibile; grande importanza del fattore qualità

Attraverso un questionario, tutti i partecipanti, provenienti dal Midwestern United States, hanno espresso la loro disponibilità a pagare di volta in volta. Grazie al modello multi-attributo è stato quindi possibile giungere a quattro evidenze empiriche.

In primis, è stata analizzata semplicemente la disponibilità a pagare per le varie categorie di beni sui canali. I risultati ottenuti sono espressi nella tabella 1. In virtù dell'indice θ (2.4) bisogna ricordare che :

$\theta > 1$ indica una disponibilità a pagare maggiore per il canale on-line

$\theta < 1$ indica una disponibilità a pagare maggiore per il canale tradizionale

$\theta = 1$ indica una disponibilità a pagare identica fra i due canali

Tabella 1	Beni durevoli		Beni non durevoli		Beni deperibili		
Dati statistici	DVD	Scarpe	Dentifricio	Libro	Fiori	Cibo	Totale
Valore θ	0.80	0.78	0.90	0.92	0.81	0.79	0.83
Deviazione standard	0.12	0.12	0.13	0.14	0.13	0.13	0.10

I risultati sembrano sorprendenti. In tutti i casi i consumatori sono orientati verso un acquisto sui canali tradizionali sebbene gli stessi prodotti siano disponibili on-line con dei prezzi inferiori dall'8% fino ad un

³⁴ JJ Kacen, JD Hess, WK Chiang - Global Economics and Management Review, 2013.

³⁵ Beni convenienza: sono quei beni che il cliente acquista spesso e con uno sforzo minimo.

massimo del 22%.

Il secondo risultato empirico che emerge dall'analisi verte principalmente sugli attributi dei prodotti ed in particolare la percezione che i consumatori hanno della relativa importanza degli stessi. Nella seconda tabella sono elencati i risultati delle performance percepite dai consumatori riguardo diciotto attributi. Un valore superiore a 50 indica che il consumatore giudica la prestazione dell'online store superiore a quella di un canale tradizionale in relazione a quel dato attributo. L'analisi dei dati ci consegna quindi la seconda evidenza empirica dell'indagine: ad eccezione dei libri, i consumatori sembrano preferire le performance dei punti vendita tradizionali in relazione agli attributi presi in esame. Inoltre è possibile notare come nei casi in cui la performance on-line sia percepita come superiore, lo scarto risulta essere comunque abbastanza ridotto. Scarto che invece risulta essere maggiore nel caso opposto. Sempre dalla seconda tabella si può ricavare la terza evidenza empirica: non tutti gli attributi rivestono una medesima importanza nelle scelte del consumatore. In particolare, tutti i valori elencati rientrano in una scala di valori che vede come attributo di massima importanza "la qualità della merce" e come attributo meno significativo "l'interesse sociale o l'esperienza familiare". Interessante ancora è la quarta evidenza che l'analisi dei dati mette in luce. I dati

Tabella 2 Attributi ³⁶	DVD Player	Scarpe	Dentifricio	Libro	Fiori	Cibo	Tutti i prodotti	Importanza (pesi)
Qualità della merce	55	53	52	58	50	48*	53	6.3
Varietà del Brand	65	60	52	72	60	53	60	5.8
Incertezza sulla correttezza d'acquisto	35*	28*	58	57	34*	35*	41*	5.7
Facilità della ricerca dei prodotti	59	52	53	69	56	51	57	5.7
Spese di trasporto	20*	22*	28*	26*	22*	25*	24*	5.6
Politica su restituzioni e resi	24*	28*	34*	33*	22*	26*	28*	5.5
Prodotto localizzato nel magazzino	53	54	59	58	55	54	56	5.5
Esame fisico dei prodotti	37*	25*	66	66	42*	38*	46*	5.4
Possibilità di comparare i prodotti	52	41*	46*	55	45*	43*	47*	5.4
Velocità selezione ed acquisto	44*	48	53	47	47*	50	48	5.4
Facilità di reperire informazioni sul prodotto	41*	48	64	56	52	54	52	5.2
Servizi post-vendita	31*	36*	45*	44*	37*	37*	38*	5.2
Ammissibilità di varie forme di pagamento	53	55	55	57	55	53	55	4.9
Possesso immediato del prodotto	48	45*	44*	53	38*	33*	44*	4.7
Aiuto del personale addetto alla vendita	38*	34*	33*	36*	36*	34*	35*	4.5
Interesse sociale o esperienza familiare	27*	22*	25*	27*	28*	25*	26*	3.3
Prezzi bassi	57	54	49	61	46*	47*	52	6.0
Saldi speciali e promozioni	62	52	41*	58	53	46*	52	5.0

³⁶I valori in grassetto indicano le performance superiori dell'online

* indica i valori sensibilmente minori di 50

relativi sono sintetizzati nella tabella 3 che segue:

Tabella 3 ³⁷ Attributi	Performance relative online store	Importanza ponderata	Performance • Importanza
Qualità della merce	3	0.88	+2.7
Varietà del Brand	10	0.80	+8.0
Incertezza sulla correttezza d'acquisto	-9	0.78	-7.1
Facilità della ricerca dei prodotti	7	0.78	+5.5
Spese di trasporto e spedizione	-26	0.77	-19.9
Politica su restituzione e resi	-22	0.75	-16.5
Prodotto localizzato nel magazzino	6	0.75	+4.5
Esame fisico del prodotto	-4	0.73	-2.9
Possibilità di confrontare i prodotti	-3	0.73	-2.2
Velocità di selezione e di acquisto	-2	0.73	-1.5
Facilità di reperire informazioni sul prodotto	2	0.70	+1.4
Servizi post-vendita	-12	0.70	-8.4
Ammissibilità di ogni orma di pagamento	5	0.65	+3.3
Possesso immediato del prodotto	-6	0.62	-3.7
Aiuto del personale addetto alla vendita	-15	0.58	-8.8
Interesse sociale o esperienza familiare	-24	0.38	-9.2
Prezzi bassi	2	0.83	+1.7
Saldi speciali e promozioni	2	0.67	+1.3

Quest' ultima tabella permette di focalizzare l'attenzione sulle difficoltà che gli store online incontrano in termini di competitività rispetto al canale tradizionale. La quarta evidenza riguarda, quindi, gli svantaggi competitivi del canale digitale. I maggiori problemi si riscontrano in relazione agli attributi “Spese di trasporto e spedizione” e “politica di restituzione e resi”. Queste due voci, in particolare, registrano performance di gran lunga inferiori in virtù anche dell'elevata importanza che ricoprono per il consumatore. Sembra quindi corretto ritenere che il canale tradizionale ha un ampio vantaggio competitivo rispetto a

³⁷ I valori riportati nella tabella 3 sono attinenti alla tabella 2 anche se con qualche modifica:

- le performance dell'online store (I colonna) si rifanno alla voce “tutti i prodotti” della tabella 2 a cui è stato sottratto il valore di 50.
- L'importanza ponderata (II colonna) della tabella 3 presenta valori che si rifanno alla voce “Importanza (pesi)” della tabella 2 ai cui valori è stato sottratto 1 e successivamente sono stati divisi per 6.

quello digitale che tuttavia, prova a colmare offrendo al mercato prodotti a prezzi inferiori. I dati ottenuti in questa ricerca sembrano quindi avvalorare la Teoria dei Costi di Transazione (2.5): infatti i consumatori non concentrano tutta la loro attenzione esclusivamente sul prezzo del bene o del servizio. Questo non è l'unico onere di cui devono farsi carico al momento dell'acquisto, essi quindi tengono in conto tutti gli altri costi enunciati nel paragrafo 2.5.

2.7 La fiducia nelle transazioni click and brick

Nel mondo delle transazioni, la fiducia ricopre un ruolo centrale. Questa rappresenta un vero e proprio valore aggiunto riguardo le preferenze del consumatore. Si ipotizzi che un individuo sia alla ricerca di un dato bene e che questo sia disponibile in due diversi punti vendita. Egli probabilmente sceglierà di effettuare l'acquisto nello store verso il quale ripone più fiducia, sebbene il bene sia esattamente il medesimo. Tale variabile gioca quindi un ruolo centrale per la propensione all'acquisto del cliente e può essere definita come la percezione che i consumatori hanno dei requisiti di professionalità, onorabilità e competenze proprie del venditore³⁸. Su questi elementi le aziende possono guadagnarsi la fiducia del mercato. Godere della fiducia dei propri clienti segna quindi un passaggio fondamentale per le imprese. Un cliente è soddisfatto quando le sue aspettative relative al prodotto e/o servizio offerto dall'azienda sono state effettivamente rispettate o addirittura superate. La soddisfazione genera comportamenti indirizzati al riacquisto e, se le aspettative saranno onorate nuovamente, il sentimento e la percezione di fiducia nei confronti dell'azienda si consolideranno. La fiducia si genera quindi a "stock", consapevolmente o inconsapevolmente, dopo ogni singola esperienza d'acquisto. Se questo atteggiamento si consolida rende non conveniente nella mente del consumatore considerare altre offerte dei concorrenti e pone le basi per la fedeltà del cliente all'azienda³⁹. Ottenere la fiducia significa far diminuire il tasso d'abbandono delle clientela ed allungare la speranza di vita del consumatore all'interno dell'impresa (customer lifetime value).

Nelle imprese click and brick i rivenditori esplorano le possibili sinergie fra i canali offline e online per fornire ai consumatori un servizio migliore, specialmente cercando di trasferire la fiducia di cui gode il canale offline verso quello online⁴⁰. La fiducia si genera attraverso le relazioni sociali e le relazioni fra gli attori coinvolti, specialmente se fra questi non vi era mai stata un'interazione precedente. La fiducia dei consumatori riguardo le operazioni online di un'impresa click and brick insieme alle relazioni sociali, sono risorse che devono essere utilizzate per influenzare il comportamento economico dei potenziali clienti. Un tale utilizzo di suddette risorse determina la formazione della fiducia dell'individuo nei confronti

³⁸ R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review* 20 (3), 1995, pp. 709-734

³⁹ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile. *Marketing Management*, 2013 -Un modello dinamico di customer loyalty- pp. 293-294

⁴⁰ K.J. Stewart, Trust transfer on the world wide web, *Organization Science* 14 (1), 2003, pp. 5-17.

dell'azienda⁴¹. I consumatori, quindi, formano la loro fiducia sulle performance online di una brick and click grazie anche alla loro conoscenza di altri individui che hanno ottenuto prestazioni soddisfacenti dalla stessa azienda attraverso il canale digitale⁴². Sono due quindi i fattori che aiutano a generare la fiducia degli individui verso il canale online:

1. Canali informativi. Questi forniscono informazioni importanti attraverso le relazioni sociali per mezzo delle quali la fiducia on-line di un cliente in click and brick può formarsi: può essere dovuta ad esperienze di altri individui con il rivenditore nonché da ogni esperienza personale (offline o online) con il rivenditore che aiutano il cliente a comprendere le caratteristiche della click and brick e le relative competenze sui canali digitali e non (ad esempio, la competenza, la benevolenza e integrità).

2. Sanzioni. Oggi giorno per mezzo dei social network e della rete i consumatori godono di un forte potere dinanzi alle aziende. Il danno d'immagine che può subire un'impresa in seguito ad un tweet o ad un commento di un consumatore insoddisfatto può essere particolarmente grave e dev'essere gestito con la massima attenzione dal management. La sola presenza di possibili sanzioni può facilitare e salvaguardare le transazioni economiche, ma può anche rafforzare i parametri di comportamento accettabili in un dato mercato. I clienti possono punire le aziende che non hanno, a loro dire, performance accettabili, in linea con gli standard di mercato e con la concorrenza. Per mezzo di pettegolezzi e dicerie, racconti di esperienze negative, nei peggiori dei casi possono escludere l'azienda dai rapporti commerciali. Se quindi la possibilità di imporre sanzioni da parte dei consumatori è credibile, questi possono influenzare direttamente i rivenditori che sono per forza costretti a svolgere la propria attività in maniera professionale e corretta⁴³.

2.7.1. Modello d'analisi della fiducia

Sulla base della teoria del capitale sociale, è stato costruito il modello di ricerca⁴⁴ sulla fiducia del consumatore e sono state sviluppate le ipotesi che sono rappresentate in Fig. 1. La variabile dipendente di interesse per una click and brick è l'intenzione di acquisto on-line di un cliente, che è stata definita come la probabilità che un cliente acquisterà dal canale digitale dell'impresa⁴⁵. In tale modello, la fiducia on-line è funzione del capitale sociale e dell'intenzione di acquisto on-line. La base teorica è fornita dalla teoria dell'apprendimento sociale⁴⁶. Questa teoria spiega come l'apprendimento sia un processo complesso che non

⁴¹ N. Lin, *Social Capital*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom, 2001.

⁴² J.D. Lewis, A. Weigert, Trust as a social reality, *Social Forces* 63 (4), 1985, pp. 967–985.

⁴³ J. Singh, Consumer complaint intentions and behavior: definitional and taxonomical issues, *Journal of Marketing* 52, 1988, pp. 93–107.

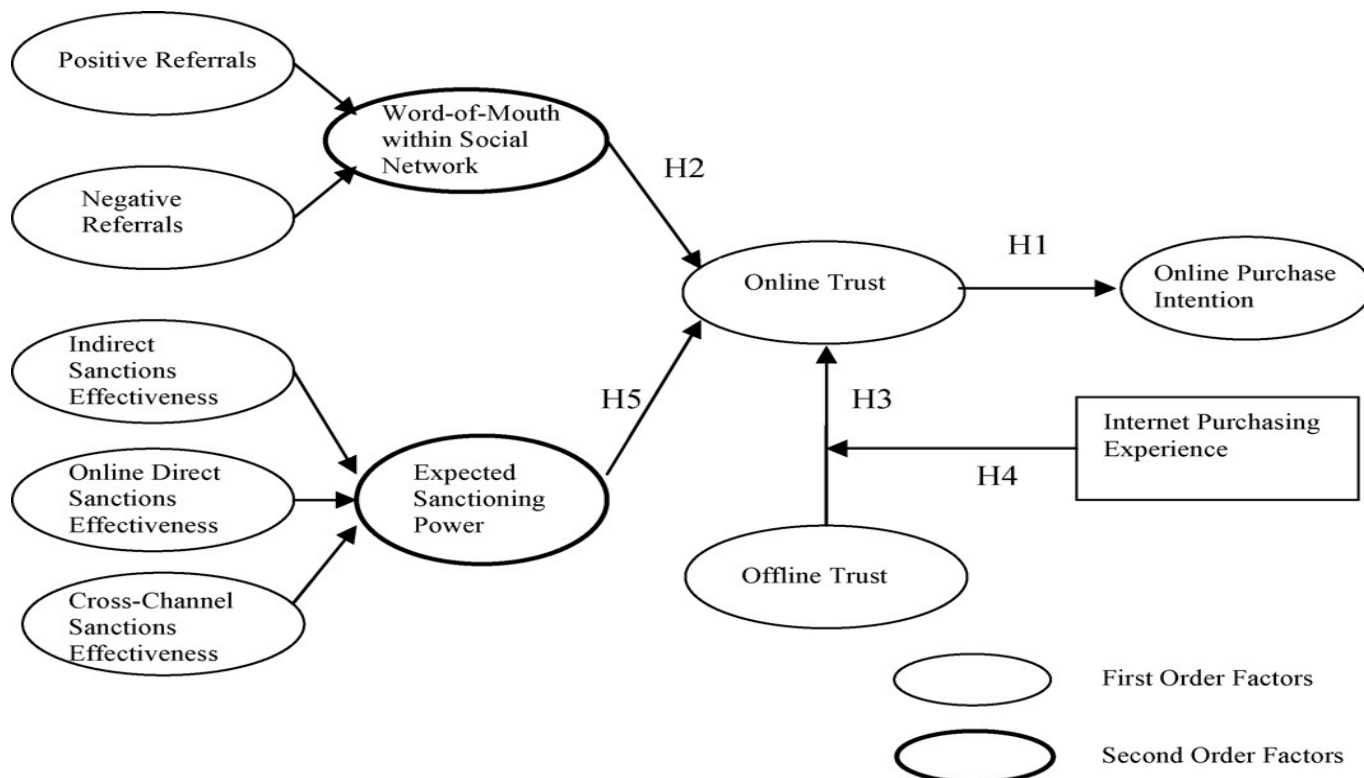
⁴⁴ H.-H. Kuan, G.-W. Bock / *Information & Management* 44 (2007) 175–187.

⁴⁵ M. Fishbein, I. Ajzen, *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1975.

⁴⁶ A. Bandura, *Social Learning Theory*, General Learning Press, New York, 1977.

verte esclusivamente sull'osservazione diretta dell'oggetto interesse di studio, ma questo è risultato anche di un contatto indiretto per mezzo dell'analisi di esperienze di altri individui con il medesimo oggetto. Il termine utilizzato è modellamento (modelling), utilizzato per identificare un processo di apprendimento che si attiva quando il comportamento di un individuo che osserva si modifica in funzione del comportamento di un altro individuo che ha la funzione di modello. Quindi, il comportamento è il risultato di un processo di acquisizione delle informazioni provenienti da altri individui. Di conseguenza, solo quando il consumatore ha fiducia nel venditore sarà predisposto all'acquisto; fiducia che dipende in maniera significativa dalle esperienze degli altri consumatori secondo la teoria dell'apprendimento sociale.

Le ipotesi dell'indagine sono riassunte nella figura 1⁴⁷ sottostante:



La prima ipotesi è che un consumatore che abbia un atteggiamento favorevole verso l'online abbia una propensione all'acquisto sul canale digitale maggiore di un individuo avverso alla rete (H1). Infatti, se un consumatore nutre fiducia riguardo Internet, è portato a pensare che le aziende operanti tramite un canale digitale abbiano la professionalità e le competenze per soddisfare le proprie aspettative.

I consumatori che non hanno mai avuto prima un rapporto con una click and brick, neanche attraverso il sito web, acquisiscono informazioni sull'azienda indirettamente tramite le reti sociali. Per word-of-mouth possiamo considerare l'insieme di informazioni reperite dai consumatori per mezzo del passaparola, dei commenti, delle recensioni di altri individui sia online che offline. In questo studio si è posta particolare attenzione riguardo le informazioni provenienti da amici, parenti, genitori, colleghi ed altri acquirenti vari senza considerare i canali di informazione non personali né quelli integrati. Chiaramente, il

⁴⁷ H.-H. Kuan, G.-W. Bock / Information & Management 44 (2007) 175–187.

word-of-mouth comprende al proprio interno informazioni sia positive che negative. Tuttavia, i concetti di positivo e negativo sono abbastanza relativi e bisogna ricordare che ciò che per un consumatore ha una valenza positiva può essere percepito come qualcosa di negativo da altri. In virtù di ciò, la seconda ipotesi è che il word-of-mouth e l'insieme delle reti sociali di informazioni (considerate positive) possano aumentare la fiducia del mercato online (H2).

Un individuo che non ha mai avuto un contatto precedente con l'azienda e che mette in atto un'interazione per mezzo di uno store fisico dell'impresa, sta di fatto utilizzando un canale offline per arricchire le informazioni di cui dispone. Un contatto diretto, per mezzo del canale fisico, può avere un impatto positivo sul consumatore e sulla fiducia che nutre verso l'azienda. Le relazioni dirette, offline, fra il consumatore e la click and brick hanno successo se il primo si è convinto delle performance della seconda in termini di professionalità e competenze. Se un individuo nutre fiducia verso i canali tradizionali di un'impresa, allora è probabile che possa essere propenso in tal senso anche in relazione al canale online. La terza ipotesi è che la fiducia offline sia positivamente correlata a quella online (H3).

Inoltre, all'analisi può essere aggiunta la variabile relativa all'esperienza d'acquisto online del consumatore. Questa può influenzare la relazione fra fiducia online ed offline. È facile immaginare come un consumatore che in generale non gode di alcuna fiducia verso la rete e gli acquisti online, sia poco propenso ad acquistare dal canale digitale di una specifica click and brick. Se quindi un consumatore, pur disponendo di esperienze favorevoli su un canale fisico di una click and brick, non è propenso all'acquisto su Internet, difficilmente utilizzerà il canale online di quell'impresa. La quarta ipotesi ipotizza che l'esperienza d'acquisto su Internet sia un equilibratore fra la fiducia online ed offline (H4).

L'ultima ipotesi dell'indagine riguarda le sanzioni. Secondo questa l'aspettativa di sanzioni potenti è positivamente correlata alla fiducia online (H5). Se un consumatore sa di avere a disposizione un ente posto a sua tutela, o di avere la possibilità di poter far risaltare la propria esperienza eventualmente negativa sui mercati, allora potrebbe essere maggiormente predisposto a ricorrere al canale online.

2.7.2. I risultati della ricerca

L'indagine è stata condotta su un campione di 246 consumatori nel mercato asiatico. I dati che emergono dalla ricerca supportano la quasi totalità delle ipotesi fatte a monte. In particolare, le ipotesi H1, H2, H3 e H5 sono state supportate dalle evidenze empiriche dell'indagine. Nel primo caso, è emerso evidentemente che un consumatore che nutre fiducia nei confronti del mercato online ha una predisposizione all'acquisto elevata in relazione all'utilizzo del canale digitale. La seconda, la terza e la quarta ipotesi avanzate si riferivano ai canali informativi. Il word-of-mouth ed i suoi effetti stimati sul mercato online nell'H2 rappresentano un'importante spunto di riflessione. Le evidenze rivelano che l'insieme di word-of-mouth e relazioni sociali possono aumentare significativamente la fiducia dei consumatori verso il canale digitale.

Questi risultati avvalorano la teoria del capitale sociale precedentemente enunciata. Il management delle brick and click può decidere di implementare i programmi in maniera più aggressiva sia riguardo i canali online che offline. Ad esempio, possono richiedere ai consumatori di condividere sulla rete esperienze positive di acquisto legate all'azienda. Anche l'H3 trova raffronto nei dati di ricerca. Questa ha mostrato come, per i consumatori, la fiducia riposta negli store fisici di un'azienda possa influenzare positivamente l'andamento del canale di riferimento online. Si è dimostrata vera la premessa per la quale i consumatori attraverso i rapporti diretti con uno store fisico possano sviluppare una forte fiducia per l'impresa anche attraverso i canali digitali. Ciò implica che i manager delle click and brick possono sfruttare la fiducia del pick and pay fisico per raggiungere migliori performance. Quando i rivenditori promuovono i propri website devono enfatizzare la professionalità e le competenze dei loro punti vendita fisici. Per aumentare le vendite online potrebbe essere lanciato un programma a doppio canale che permetta ai consumatori aderenti di beneficiare di sconti, raccolta punti fedeltà e promozioni su i loro acquisti online. Per mezzo di un tale programma le imprese non solo possono aumentare le vendite, ma possono anche reperire facilmente numerose informazioni riguardo i propri clienti per poter migliorare ancora le relazioni con gli stessi. L'H4, contrariamente alle altre, non è stata confermata dai dati empirici. Non vi sono quindi prove analitiche che l'esperienza d'acquisto su Internet possa essere un significativo moderatore fra fiducia online ed offline. I dati hanno però confermato l'H5 sottolineando l'importanza delle sanzioni nel commercio nel mondo di Internet. I consumatori, sebbene non all'unanimità, hanno ritenuto tuttavia efficace per standardizzare le performance delle click and brick il ricorso a sanzioni, specie riguardo quelle più dirette e che sono attuabili singolarmente dagli stessi (tweet e social networks).

2.8 Riacquisto del consumatore

In questo paragrafo si analizzano i requisiti teorici che vertono alla base dell'acquisto ripetuto dei consumatori. Per il management, portare i consumatori a ripetere l'acquisto rappresenta un vero e proprio vantaggio competitivo per l'azienda, che può così contare su uno zoccolo duro di clienti nei periodi di crisi e fidelizzare in generale la clientela. Un tale obiettivo è quindi comune a tutte le tipologie di imprese, e le click and brick non fanno eccezione. In questo capitolo si cercherà di comprendere cosa spinge i consumatori a ripetere l'acquisto rimandando, al capitolo successivo, il raffronto diretto col mondo dell'impresa multicanale e dell'intenzione di riacquisto. E' importante sottolineare come l'intenzione di riacquistare un prodotto abbia dei requisiti determinanti differenti da quelli che determinano il primo acquisto⁴⁸. Ad esempio, se si conclude una transizione per la prima volta da un rivenditore è probabile che il layout del sito web possa giocare un ruolo importante. Qualora fosse disordinato e caotico potrebbe scoraggiare l'acquisto da parte di un consumatore che basa su quest'unica esperienza la sua conoscenza

⁴⁸ Cheung, C.M.K., Zhu, L., Kwong, T., Chan, G.W.W. & Limayem, M. (2003) Online consumer behavior: a review and agenda for future research. Proceedings of the 16th Bled eCommerce Conference, Bled, Slovenia.

dell'azienda. Se invece un consumatore ha già acquistato una volta con successo dall'impresa, è molto probabile che il layout poco chiaro e disordinato non costituirà un deterrente al riacquisto. Tuttavia, invece, la variabile di rischio percepito sarà un deterrente sia in caso di primo acquisto che di riacquisto.

I presupposti teorici necessari per comprendere il processo di riacquisto del consumatore sono quattro⁴⁹: la Means-End theory, il valore utilitaristico, il valore edonistico ed il rischio percepito.

La Means-End Chain (MEC) theory⁵⁰, meglio nota come teoria della Catena Mezzi-fini, è un modello che descrive i processi attraverso i quali i consumatori collegano un dato comportamento ad un dato valore. Esistono tre livelli di astrazione cognitiva: attributi, conseguenze e valori personali. Secondo la MEC il comportamento dei consumatori è orientato al valore e quindi quest'ultimo influenza in maniera determinante i comportamenti degli stessi. Gli individui iniziano a pensare ai prodotti/servizi in termini di attributi (inizialmente fisici o concreti). Gli attributi rappresentano uno strumento per raggiungere le conseguenze personali ed infine il valore atteso. Le conseguenze, tuttavia, possono essere sia positive che negative. Il modello MEC ha il suo fulcro nella scelta dei comportamenti da parte del consumatore: un individuo infatti porrà in atto azioni che possano produrre gli output desiderati ed attesi, cercando di minimizzare i risultati indesiderati. Di conseguenza, una volta determinati quali comportamenti producono le conseguenze desiderate (benefici), la scelta dei loro comportamenti li perseguirà in maniera assolutamente coerente. La MEC rappresenta una gerarchia di obiettivi fra i quali, quelli di più alto livello, rappresentano un motivo di maggiore motivazione nei comportamenti dei consumatori. In una tale gerarchia, i valori possono essere considerati come gli obiettivi finali che inducono e motivano il consumatore allo shopping, mentre i benefici e sotto-obiettivi sono subordinati gerarchicamente ai valori. Chi acquista un bene o un servizio, secondo la MEC, decide di farlo per i relativi benefici e valori che tale acquisto comporta, non per gli attributi in sé e per sé. In virtù di tutto questo l'intenzione di riacquisto di un consumatore verte sull'asse beneficio-valore-comportamento.

Le motivazioni che guidano le azioni degli individui si dividono in intrinseche ed estrinseche⁵¹. Le motivazioni estrinseche riguardano comportamenti che hanno l'obiettivo di raggiungere alcuni outcome determinabili e questi, secondo la MEC, sono analoghi a benefici o valori utilitaristici. In questi termini, è possibile stilare una lista dei principali benefici utilitaristici:

1) Offerta di prodotto: la grandezza dell'offerta che un rivenditore possiede rappresenta un vantaggio per il consumatore. Ad esempio, un'ampia offerta di libri consente al cliente di operare confronti fra i prodotti ed aiuta lo stesso ad acquistare il libro giusto.

⁴⁹ Chiu, C. M., Wang, E. T., Fang, Y. H., & Huang, H. Y. (2014). Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C ecommerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk. *Information Systems Journal*, 24(1), 85-114.

⁵⁰ Gutman, J. (1982) A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, 46, 60-72.

⁵¹ Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press, New York, NY, USA.

- 2) Informazioni di prodotto: la quantità e la semplicità di reperire informazioni su un prodotto riguardo le caratteristiche fisiche, l'utilizzo ed i servizi connessi facilita la scelta del consumatore.
- 3) Risparmio monetario: il prezzo rappresenta il principale, ma non unico, deterrente all'acquisto.
- 4) Convenienza: non solo in termini economici (vedi punto 3), ma anche in termini di tempo e fatica risparmiata.

Il valore edonistico è frutto di esperienze multisensoriali, fantastiche, di aspetti emotivi durante lo shopping⁵². Le componenti del valore edonistico sono sei⁵³:

- 1) l'avventura: shopping che stimola l'avventura e la sensazione di stare in un altro mondo (es. con stimoli audio e visivi).
- 2) socialità: il piacer di fare compere con gli amici e la famiglia, socializzare mentre si fanno acquisti (es. shopping su Internet e condivisione sui social networks).
- 3) gratificazione: shopping per combattere lo stress e prendersi cura di se stessi.
- 4) idea: shopping finalizzato all'acquisto di prodotti alla moda o innovativi (es. nuovi prodotti tecnologici).
- 5) ruolo: il piacere di fare shopping per un'altra persona cercando di sorprenderla o di soddisfare le sue aspettative.
- 6) valore: fare shopping in periodo di saldi, ricercare le promozioni e gli affari da non perdere.

In relazione al rischio percepito, tutti i consumatori quando finalizzano un acquisto sono a conoscenza del fatto che non sono perfettamente a conoscenza di tutte le possibili conseguenze che la loro azione può determinare: esiste quindi un rischio percepito. Questo, solitamente, è percepito come maggiore nell'e-commerce a causa della separazione spazio-temporale fra il momento d'acquisto e quello dell'effettivo possesso fisico del prodotto. Il rischio percepito è un costrutto multidimensionale. Questa indagine si focalizza su quattro dimensioni: perdite finanziarie, performance di prodotto, privacy e consegna del prodotto. Il rischio finanziario è rappresentato dalla possibilità di registrare delle perdite finanziarie a causa di costi nascosti, di mantenimento e mancanza di garanzie. Il rischio di performance si riferisce alla probabilità che un prodotto acquistato possa risultare inidoneo in termini di attributi e caratteristiche. Il rischio di privacy è rappresentato dalla potenziale perdita del controllo dei propri dati personali. Il rischio di consegna si riferisce alla possibilità di registrare delle perdite a causa di una spedizione che è avvenuta in ritardo o che non ha avuto luogo.

Il modello di ricerca che viene utilizzato in questa indagine si basa sulla MEC theory e sulla Prospect theory (2.8.). In virtù delle premesse relative alla MEC è possibile formulare le prime tre ipotesi della ricerca:

⁵² Hirschman, E.C. & Holbrook, M.B. (1982) Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46, 92–101.

⁵³ Arnold, M.J. & Reynolds, K.E. (2003) Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79, 77–95.

- H1: il valore utilitaristico è positivamente correlato all'intenzione di riacquisto.
 - H2: il valore edonistico è positivamente correlato all'intenzione di riacquisto.
 - H3: il rischio percepito è negativamente correlato rispetto all'intenzione di riacquisto.
- Sulla base della Prospect Theory, è noto come i soggetti siano solitamente avversi al rischio in caso di incertezza. Tuttavia, se il rischio percepito dai consumatori è relativamente basso, questi si concentreranno principalmente sui valori utilitaristici del bene in modo da minimizzare i costi⁵⁴. Viceversa, quando il rischio è percepito come elevato, i consumatori possono riporre più attenzione nella stima del valore edonistico⁵⁵. Un esempio è l'acquisto dei biglietti della lotteria. In questo caso, sebbene le possibilità di vincita siano remote, i soggetti trovano gratificazione nel gioco e nel periodo di incertezza che precede una vincita o una perdita. In virtù di tali premesse sono state formulate le seguenti due ipotesi:
- H4: il rischio percepito influenza negativamente la relazione fra valore utilitaristico e intenzione di riacquisto.
 - H5: il rischio percepito influenza positivamente la relazione fra valore edonistico e intenzione di riacquisto.

2.8.1. I risultati della ricerca

L'indagine, condotta su un campione di oltre 750 consumatori, ha restituito importanti evidenze empiriche. Sia nel caso del valore utilitaristico che in quello edonistico è stata appurata la connessione diretta con l'intenzione al riacquisto da parte del consumatore. Fra i due, è il valore utilitaristico a rappresentare un più forte predittore dell'intenzione di riacquisto. Allo stesso modo, è stato appurato come il rischio percepito rappresenti il maggior deterrente e prima barriera al riacquisto da parte dei consumatori. Sebbene questo sia vero, specialmente in relazione al primo acquisto del consumatore, costituisce una barriera ancora significativa anche nel caso di riacquisto da parte di consumatori esperti. In virtù di questi risultati, è possibile confermare le ipotesi H1, H2 e H3.

Il resto dell'indagine si concentra sulle due ultime ipotesi che studiano la correlazione fra rischio percepito e i due valori utilitaristico ed edonistico. I dati hanno dimostrato che il rischio percepito influenza il valore utilitaristico; tale valore, che è predittore del riacquisto, come dimostra l'accettazione di H1, si riduce di importanza nella mente del consumatore all'aumentare del rischio. Anche l'ipotesi H4 deve quindi essere accettata. Sebbene l'importanza di questa variabile diminuisca all'aumentare del rischio, esso rappresenta comunque il principale predittore del riacquisto per il consumatore. L'indagine rivela che anche l'ipotesi H5 è stata confermata dai dati e che quindi può essere accettata. Secondo la ricerca, all'aumentare dell'incertezza e del rischio, l'importanza del valore edonistico aumenta anch'essa. Sebbene l'aspetto

⁵⁴ O'Curry, S. & Strahilevitz, M. (2001) Probability and mode of acquisition effects on choices between hedonic and utilitarian options. *Marketing Letters*, 12, 37–49.

⁵⁵ Zuckerman, M. (1979) *Sensation Seeking: Beyond the Optimal Level of Arousal*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, USA.

edonistico rappresenti un forte predittore del riacquisto del consumatore, anche all'aumentare del rischio tuttavia resta comunque subordinato, per importanza, al valore utilitaristico.

Capitolo 3

Nei capitoli precedenti è stato affrontato il tema delle imprese ibride sia da un punto di vista prettamente teorico (capitolo 2) che da un punto di vista più pratico (capitolo 1). Il tema è incentrato sulla figura del consumatore, sulle sue aspettative e sulle performance relative alle imprese click and brick. Il filo conduttore dell'indagine è costituito dalla digital transformation, elemento caratterizzante del processo di multicanalità aziendale intrapreso già da diversi anni. L'indagine, i cui risultati verranno esposti in questo capitolo, è incentrata sul consumatore come anche i lavori già trattati nel secondo capitolo, ma presenta con essi una differenza sostanziale. Infatti, pur perseguendo come obiettivo primario una maggiore conoscenza del comportamento e delle preferenze dei consumatori, le indagini precedenti si sono focalizzate sui consumatori in relazione all'e-commerce ed al mercato tradizionale. Tali indagini risultano utilissime per approfondire la conoscenza di preferenze, comportamenti ed atteggiamenti dei consumatori che determinano il loro comportamento d'acquisto sui canali tradizionali e digitali. I risultati quindi, mettono in luce i cosiddetti point of parity e point of difference che caratterizzano i relativi mercati. Senza riprendere i temi già trattati nelle pagine precedenti, dall'indagine relativa al modello multi-attributo (2.4), ad esempio, era emerso come i consumatori si attendessero delle performance superiori da parte dei venditori tradizionali piuttosto che da quelli online. Per questo motivo i consumatori erano disposti a comprare online solamente ad un prezzo inferiore. E' evidente che si siano andati così a delineare i punti di forza (e relativi punti di debolezza) dei due canali e mercati. Tali punti di forza e di debolezza caratterizzano anche le imprese ibride che cercano un compromesso fra i due canali, fra gli aspetti meramente manageriali e quelli più economici direttamente legati alle vendite ed ai consumatori. In questa sede si è concentrata sempre l'attenzione su questo secondo aspetto. L'assenza di una vera e propria ricerca che contemplasse non solo l'online e l'offline ma anche la multicanalità, rappresenta il motore dell'indagine condotta in questo terzo capitolo. Attraverso un questionario si è quindi cercato di fare emergere diversi aspetti della multicanalità così come la vedono i consumatori attraverso le loro scelte d'acquisto. Il lavoro riprende in moltissimi casi le ricerche del secondo capitolo cercando però di focalizzare l'attenzione sul mondo delle click and brick, queste rappresentano il vero obiettivo dell'indagine.

3.1 Metodologia e campione

In questo paragrafo verranno presentati il questionario ed i soggetti intervistati che hanno preso parte all'indagine. La ricerca ha coinvolto 110 partecipanti i quali hanno partecipato compilando, tramite e-mail o Facebook un questionario complessivo di una ventina di domande. L'indagine pur non avendo un target preciso ha ottenuto risposte per il 75% degli intervistati da studenti universitari. Il restante 25% si compone di impiegati (7,5%), liberi professionisti (4,7%), pensionati (2,8%), imprenditori (0,9%) e altro (9,1%). I candidati provengono da otto differenti regioni d'Italia, dal Nord al Sud: Lombardia, Toscana, Umbria, Lazio, Puglia, Basilicata, Campania e Sicilia. Il campione di indagine è abbastanza equilibrato in materia di distribuzione sessuale. Esso si compone infatti di un 55,1% di donne, a fronte di un 44,9% di uomini. Come

detto in precedenza, essendovi una netta maggioranza di studenti universitari fra i 18 ed i 25 anni, l'età media del campione è abbastanza bassa e si attesta sui 24/25 anni di età.

3.2 Canali informativi

Nei paragrafi sulla “fiducia delle transazioni delle click and brick” (2.7) e sul “modello d'analisi della fiducia” (2.7.1), si era trattato il tema dei canali informativi. Nello specifico, particolare importanza aveva rivestito il mezzo informativo come strumento per realizzare la fiducia nel mercato. Il passaparola si era dimostrato lo strumento più utilizzato dai consumatori per reperire informazioni ritenute rilevanti per determinare la loro scelta d'acquisto. Inoltre, sebbene ciò avvenga su entrambi i canali, il passaparola si era dimostrato incredibilmente utilizzato soprattutto in materia di acquisto dei prodotti online.

In relazione all'indagine condotta, l'obiettivo è stato quello di determinare quale fosse per i consumatori lo strumento informativo al quale ricorrono più spesso ogni qual volta siano in procinto di acquistare un bene o un servizio dal mercato. La tipologia del mercato dal quale l'acquisto veniva effettuato non era specificata. L'intento era quello di comprendere quale fosse, a prescindere dalla tipologia di mercato, il percorso informativo più diffuso nella fase di pre-acquisto. Gli intervistati potevano scegliere fra sei differenti opzioni, ognuna delle quali rappresenta uno strumento o metodo per reperire informazioni utili sui prodotti. Le opzioni ed i relativi risultati sono elencati nella tabella sottostante:

Tabella 4 ⁵⁶	
Mezzi informativi	Percentuali di utilizzo
Informazioni reperibili su Internet (blog, siti web, ecc.)	76,6%
Passaparola di amici e/o parenti	69,2%
Confronto con i commessi del punto vendita	13,1%
Informazioni reperibili sui social network	12,1%
Pubblicità su radio, tv, giornali cartacei	7,5%
Altro	2,8%

Come ben visibile dalla tabella, la stragrande maggioranza degli intervistati predilige le “informazioni reperibili sul web” ed il “passaparola di amici e/o parenti” agli altri metodi informativi. In questo caso l'indagine sembra confermare l'importanza del passaparola come strumento informativo anche se vede primeggiare l'informazione tramite siti web e blog. E' evidente quindi come la maggioranza degli intervistati, in relazione al proprio comportamento d'acquisto, siano web-oriented.

Va segnalata inoltre la differenza fra le due opzioni di mezzi informativi appartenenti al mondo di Internet: “informazioni reperibili da Internet (blog, siti web, ecc.)” e “informazioni reperibili sui social network”. Nel primo caso, che è anche quello più utilizzato, i consumatori utilizzano la rete per ottenere

⁵⁶ N.B.: Le percentuali elencate in tabella sommate superano il 100% in quanto per rispondere alla domanda era possibile indicare più opzioni.

informazioni in maniera mirata, per mezzo di blog di settore e siti web specializzati (es. www.androidworld.it). L'utilizzo dei social network è molto meno utilizzato, probabilmente per la difficoltà di reperire informazioni più dettagliate e specifiche su una piattaforma social rispetto ad un blog di settore. Nella stragrande maggioranza dei casi sia sui social network che nei blog è possibile stabilire una qualsivoglia comunicazione e far nascere vere e proprie discussioni in relazione, ad esempio alle caratteristiche di un dato prodotto. Tuttavia, la qualità informativa viene percepita sensibilmente diversa fra i due mezzi e propende fortemente verso i siti web ed i blog. Qui è più facile reperire informazioni di soggetti che possono essere considerati “esperti” in quel dato campo.

Sempre nel paragrafo 2.7, oltre ai canali informativi si era discusso anche delle sanzioni che i consumatori possono imporre alle aziende per mezzo della crescente influenza che i social e il web stanno acquisendo. Tale minaccia è molto reale, ed è indirettamente confermata anche dai dati mostrati nella tabella 4. Se ad esempio tutti gli intervistati fossero stati interessati ad un unico prodotto, ad esempio l'ultimo smartphone Huawei, il 76,6% di loro sarebbe andato su internet in blog specializzati per reperire informazioni sullo stesso. E' facile immaginare il danno al quale sarebbe potuta andare incontro un'impresa qualora su un sito influente e molto cliccato fosse nata una discussione riguardo la scarsa durata della batteria del telefono. Anche nel caso del passaparola, che comunque resta molto influente (69,2%), è possibile per l'impresa incappare in un danno d'immagine, tuttavia a destare preoccupazione è la portata del web, ben maggiore rispetto a quella del semplice passaparola all'antica.

E' evidente per le imprese, siano esse ibride o meno, che sia importante monitorare il web sia in relazione alle discussioni direttamente imputabili all'azienda o ai prodotti e servizi offerti dalla stessa, sia in relazione alle discussioni relative a prodotti concorrenti e ad aziende considerate competitors. In un tale sistema sembra quindi imprescindibile la presenza delle imprese sui canali online, motivo che può spingere molte imprese, magari tradizionali, ad aprirsi al web, non necessariamente stabilendo un canale di vendita per e-commerce, quanto per essere presenti nel principale contesto nel quale si formano le intenzioni di acquisto dei consumatori. Molte imprese, ad esempio, incoraggiano la discussione sul web relative ai propri prodotti e servizi, convinte che i pareri dei singoli consumatori possano influenzare i comportamenti di altri potenziali clienti.

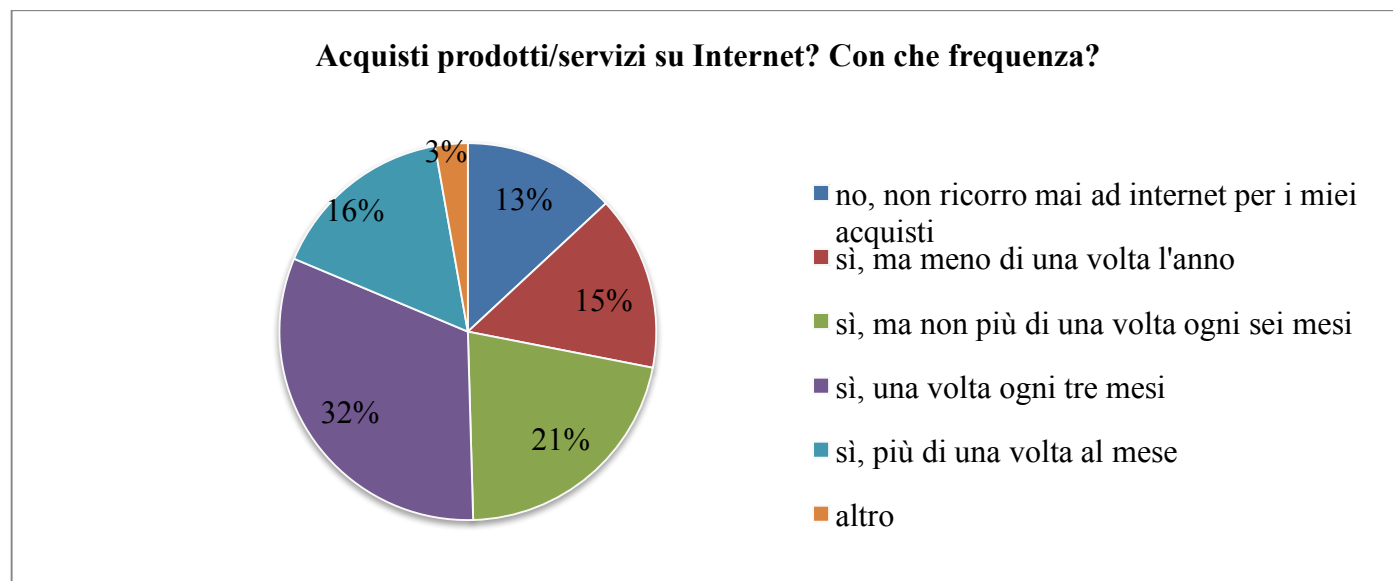
Concludendo, possiamo quindi confermare, almeno parzialmente, l'effetto positivo del passaparola in relazione al mercato (in generale), e sottolineare ancora una volta la grande e sempre più crescente importanza di Internet come strumento di ricerca delle informazioni nei processi d'acquisto.

3.3 Predisposizione del consumatore ad Internet (analisi click and brick)

In relazione al modello d'analisi della fiducia descritto nel paragrafo (2.7.1) si è fatto presente come i consumatori che siano ben predisposti nei confronti di Internet siano anche quelli più favorevoli ad operare i propri acquisti per mezzo del canale digitale. In questa indagine, suddetta ipotesi, tra l'altro già confermata dalle evidenze empiriche enunciate nel secondo capitolo, viene considerata come assunta. La ricerca qui

condotta cerca invece di aggiungere un tassello in chiave ibrida. In questo caso gli intervistati hanno dovuto rispondere a due differenti domande riguardanti relativamente il mercato online in genere ed il mercato online di una click and brick. L'intento è quello di determinare quanto del commercio online sia indirizzato ai siti ufficiali dei vari brand ed inoltre quali siano i prodotti più acquistati sui canali digitali delle click and brick.

La prima domanda è quindi relativa al mercato online ed alla frequenza d'acquisto dei soggetti intervistati. Già nel precedente paragrafo (3.2) è stato sottolineato come in materia di ricerca delle informazioni gli intervistati fossero notevolmente web-oriented, tendenza che si manifesta anche in sede di e-commerce. I dati relativi sono visibili nella figura sottostante:



La maggior parte dei consumatori ricorre al mercato online infatti solo il 13% dichiara di non utilizzare piattaforme e-commerce per i propri acquisti. La frequenza è sicuramente migliorabile. Solo il 16% usa Internet per i propri acquisti più di una volta al mese, mentre il 15% ricorre all'e-commerce meno di una volta all'anno. Si può quindi affermare che, seppur con ampi margini di miglioramento in termini di frequenza, il mercato online è abbastanza comune agli intervistati. Nel caso in questione fa riferimento al mercato dell'e-commerce in generale. Un esempio potrebbe essere l'acquisto di una maglietta marca Zara acquistata su siti quali Amazon, E-price ed Ebay.

La parte più interessante dell'indagine su cui vertono non solo il quesito che sta per essere enunciato, ma anche diverse domande che saranno citate successivamente, è quella relativa al sito web delle imprese click and brick. Le percezioni dei consumatori verranno confrontate in relazione all'acquisto tramite sito web delle pure click e sito web delle click and brick. In questo caso ai sondaggisti è stato spiegato come il sito web in questione non sia un mero strumento informativo ma rappresenti un'alternativa di canale rispetto a quella fisica per i propri acquisti. Trattasi quindi di vere e proprie piattaforme di e-commerce sulle quali è possibile acquistare prodotti di un dato brand. Ad esempio, attraverso il sito web di Zara acquisto una maglietta marca Zara. Nel caso relativo alla domanda precedente invece si faceva riferimento al mercato dell'e-commerce in generale. In questo frangente è stato chiesto ai sondaggisti se avessero mai acquistato da

un sito ufficiale di una marca e qualora la risposta fosse stata affermativa si richiedeva anche di indicare la categoria di prodotto acquistata. I dati sono elencati nella tabella seguente:

Tabella 5			
Hai mai acquistato un prodotto direttamente dal sito web ufficiale di una marca?			
Sì	63,2%	NO	36,8%
Se sì, quale tipologia di prodotto?⁵⁷			
Elettronica e/o computer	26,4%		
Libri, musica film e videogiochi	20,8%		
Salute e benessere	5,7%		
Turismo e viaggi	23,6%		
Cibi e bevande	7,5%		
Gioielli e/o orologi	4,7%		
Mobili e/o articoli per la casa	4,7%		
Giocattoli	2,8%		
Elettrodomestici	1,9%		
Abbigliamento e scarpe	37,7%		
Altro	1,9%		

Come evidenziato dai dati la propensione all'acquisto online si è manifestata positivamente anche sull'acquisto dalle piattaforme e-commerce delle imprese ibride multicanale. Il 63,2% degli intervistati ha acquistato almeno una volta da un sito web ufficiale di un brand. Sebbene in questa fattispecie non sia presente la variabile della frequenza possiamo affermare che confrontando i dati disponibili è evidente che in realtà la performance dell'e-commerce marcato click and brick potrebbe sembrare abbastanza in linea con quella dell'e-commerce più generale. Infatti se si sommano i consumatori che acquistano online (in generale) più di una volta al mese, una volta ogni tre ed una volta ogni sei mesi notiamo che tale percentuale comprende il 69% degli intervistati ($0,16 + 0,32 + 0,21 = 0,69 \cdot 100 = 69\%$). Tuttavia bisogna sottolineare come sia lecito attendersi una performance superiore dall'e-commerce click and brick quando si osservano i dati sul *non acquisto*. Nel caso dell'e-commerce in generale tale percentuale è ferma al 13%, mentre sale al 36,8% nel caso di sito web click and brick. Risulta evidente come circa $\frac{1}{4}$ ($0,368 - 0,13 = 0,234 \cdot 100 = 23,4\%$) degli intervistati pur acquistando online ricorra ad aziende pure click piuttosto che ad aziende click and brick dotate di portale e-commerce. Il motivo di un tale comportamento potrebbe ricercarsi nella maggiore varietà di prodotti reperibili da una pure click (multi brand), oppure dai prezzi più vantaggiosi che i consumatori riescono a rintracciare su siti come Amazon o Ebay, oppure ancora a causa della scarsa

⁵⁷ N.B.: Le percentuali elencate in tabella sommate superano il 100% in quanto per rispondere alla domanda era possibile indicare più opzioni.

informazione relativa al portale e-commerce dell'azienda click and brick.

Un altro elemento d'interesse è costituito dai prodotti che gli intervistati hanno affermato di comprare dalle click and brick. I picchi sono costituiti da abbigliamento (37,7%), elettronica e computer (26,4%) e turismo e viaggi (23,6%). Questi dati saranno riportati alla memoria, più avanti nel corso dell'indagine, per ricollegarsi ad altre domande del questionario i cui risultati saranno descritti in seguito.

3.4 Fiducia offline ed online

Riprendendo ancora una volta il paragrafo 2.7.1 si era affermato come la fiducia di cui un'impresa gode sul canale tradizionale offline, si ripercuota positivamente anche relativamente al canale online della medesima. Si è dimostrata vera la premessa per la quale i consumatori attraverso i rapporti diretti con uno store fisico possano sviluppare una forte fiducia per l'impresa anche riguardo i canali digitali.

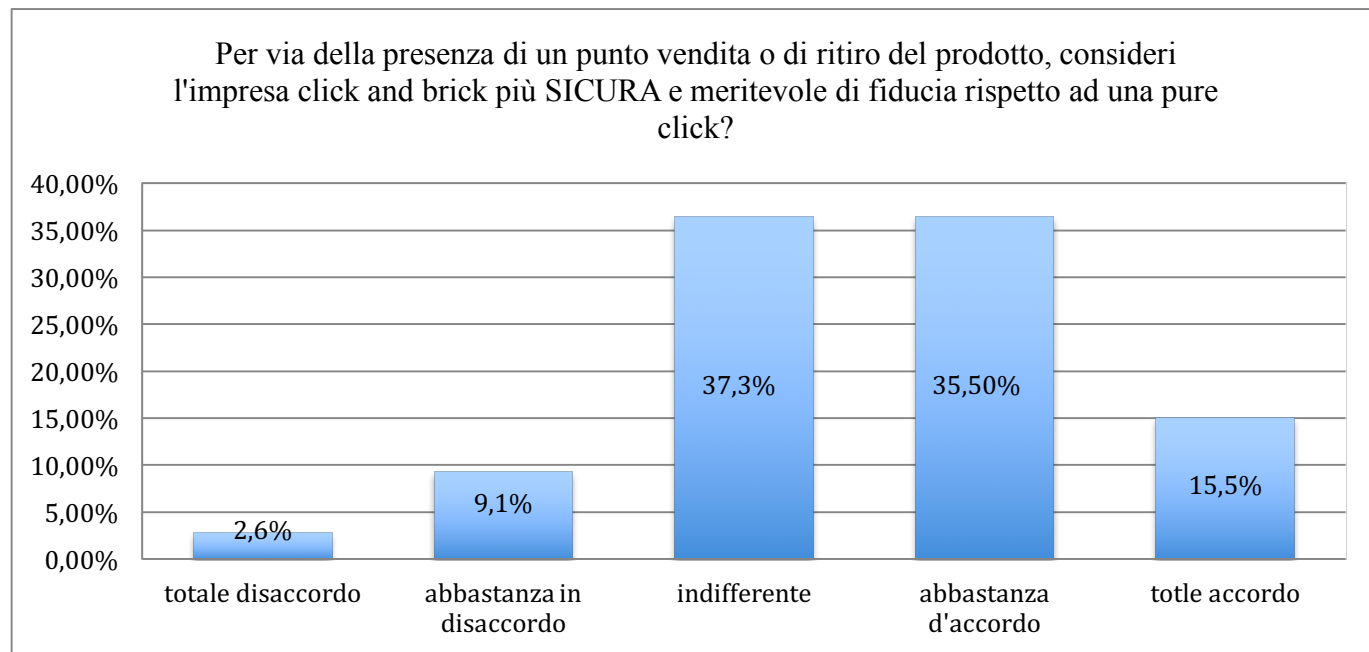
L'indagine qui condotta si è concentrata principalmente sull'elemento della sicurezza e della fiducia percepita dai consumatori nei confronti di due imprese: una click and brick ed una pure click. In base alla ricerca trattata nel paragrafo 2.7.1, la presenza del canale fisico in aggiunta a quello online dovrebbe essere un elemento che aumenta in generale la fiducia dei consumatori nei confronti dell'impresa e quindi anche in relazione al canale online. Di fatto, esistono due tipologie di imprese ibride: quelle che da pure click hanno aperto punti vendita o punti di ritiro fisici per la consegna e pagamento dei prodotti, e quelle nate come imprese click and mortar che si sono dotate di una propria piattaforma e-commerce⁵⁸. In entrambi i casi il consumatore può acquistare comodamente da casa tramite pc o qualunque altro device, tuttavia egli può anche relazionarsi con un'entità fisica, sia questo negozio tradizionale o pick and pay. Basandoci su quanto detto al riguardo e assumendo come dato che la fiducia di un consumatore verso il canale offline si estende anche a quello online, sembrerebbe corretto ipotizzare che imprese click and brick dovrebbero godere di maggior fiducia presso i consumatori rispetto ad imprese esclusivamente online.

In questo senso l'indagine condotta ha sottoposto all'attenzione degli intervistati un quesito appositamente studiato per comprendere le percezioni dei consumatori in tal senso. E' stato loro chiesto se a causa della presenza di punti pick and pay o veri e propri punti vendita fisici presenti sul territorio, ritenessero un'impresa click and brick più sicura e meritevole di fiducia rispetto ad una pure click. Gli intervistati potevano scegliere fra cinque opzioni alternative che misuravano il grado di condivisione dell'affermazione enunciata. In questo caso l'affermazione era la seguente: "per via della presenza di un punto vendita o di ritiro del prodotto, consideri l'impresa click and brick più SICURA e meritevole di fiducia rispetto ad un'impresa pure click?". Le cinque opzioni di risposta alternative erano: totale disaccordo, abbastanza in disaccordo, indifferente, abbastanza in accordo, totale accordo.

I risultati ottenuti, che vengono mostrati e riepilogati nella figura della pagina successiva, confermano, anche se solo parzialmente, le ipotesi fatte in base al modello d'analisi della fiducia e qui

⁵⁸ Vedi paragrafo 1.2

successivamente estese. I consumatori scegliendo le opzioni “abbastanza in accordo” (35,5%) e “totale accordo” (15,5%) affermano di percepire le click and brick più sicure e meritevoli di fiducia rispetto alle pure click. In generale quindi il 51% dei consumatori si è dimostrato più fiducioso verso le click and brick. Tuttavia, è evidente che tale maggioranza sia appena accennata. A sorprendere è infatti il dato sui consumatori che si sono detti indifferenti, ben il 37,3%, insieme a coloro che invece si sono detti addirittura “abbastanza in disaccordo” che rappresentano il 9,1%.



In questo caso, sembra che il canale fisico rappresenti una garanzia per la metà degli intervistati, mentre la rimanente parte non ritiene questa una condizione capace di aumentare la fiducia nei confronti dell'impresa. Se da un lato i primi ritengono la presenza del pick and pay o negozio fisico un valore aggiunto in termini di sicurezza e fiducia, i secondi non ritengono che questi siano in grado di determinare un aumento significativo del valore offerto loro dall'azienda in termini di sicurezza e fiducia. Per quest'ultimi l'elemento della tangibilità non rappresenta una chiave di volta nel generare la fiducia verso l'impresa. In questi termini le imprese, siano esse click and brick o semplicemente pure click, verranno giudicate esclusivamente in base alle performance che saranno in grado di offrire ai consumatori. In conclusione quindi, l'aggiunta del canale fisico sembra essere percepita come un point of different solo in misura parziale.

3.5 Confronto fra offline, pure click e click and brick

L'analisi del modello multi-attributo (2.4) è stata utile per comprendere le percezioni dei consumatori in materia di mercato online ed offline. E' stato spiegato come i consumatori abbiano attese, e percezioni diverse a seconda dei vari prodotti e dei vari store in cui gli stessi vengono acquistati.

Moltissimi aspetti di quella ricerca saranno ripresi durante lo svolgimento dell'indagine qui descritta, l'obiettivo è quello di non considerare esclusivamente il mercato online ed offline ma di aggiungere anche un terzo attore: lo store online delle click and brick. L'intento è quello di studiare le percezioni dei

consumatori soprattutto attraverso il mercato online delle pure click e quello delle click and brick. Come già accennato in precedenza, i due mercati possono apparire simili ma alcune differenze sensibili li caratterizzano. Visitare la piattaforma e-commerce di una pure click è come entrare in un negozio multi brand. Qui, potendo contare su una quantità di prodotti molto vasta, è possibile comperare prodotti di marche differenti da diversi soggetti. Sebbene l'intermediario sia la pure click, l'altro attore della transazione può essere un'impresa o anche un individuo che non esercita la professione di venditore. Iscrivendomi a siti web come Alibaba o E-bay posso creare un mio account e mettere in vendita oggetti e prodotti di cui voglio disfarmi per i motivi più vari: dall'intenzione di lucrare, alla necessità di disfarsi di un oggetto ingombrante in casa ecc. Di conseguenza, anche nel caso in cui il venditore non sia un individuo ma un'impresa, non conosco direttamente la mia controparte, ma solo l'impresa che funge da intermediaria. Proprio per far fronte a questo problema quasi tutte le maggiori imprese di e-commerce hanno dato la possibilità ai propri utenti di pubblicare recensioni dei venditori in modo da creare un passaparola efficace che permetta di scegliere volta per volta i venditori più affidabili della piattaforma.

Nel caso dell'acquisto da sito web ufficiale di una click and brick, sono altri gli elementi che vanno ad incidere sul processo d'acquisto del consumatore. Si pensi ad aziende quali Zara, H&M ed Euronics che si sono dotate di una loro piattaforma ufficiale per e-commerce. Anche qui, come nel caso delle pure click, è possibile registrarsi al sito e creare un proprio account. Una volta attivato il proprio profilo è possibile creare un carrello virtuale dove sono presenti tutti i prodotti osservati ed è possibile effettuare i propri acquisti. E fin qui, nulla di troppo differente rispetto alle piattaforme pure click. La differenza emerge dall'analisi delle parti che partecipano alla trattativa. Infatti, nel caso delle imprese online (ad eccezioni dei prodotti brandizzati direttamente dalla pure click) le parti coinvolte sono tre: venditore, impresa intermediaria ed acquirente; nel caso di acquisto da piattaforma online di imprese click and brick, invece, le parti coinvolte nella transazione sono solamente due: acquirente ed impresa venditrice. Un'altra differenza ovviamente, è costituita dal brand. Sul sito di una pure click si possono acquistare prodotti brandizzati dall'impresa online ma anche e soprattutto prodotti di marche differenti messi in vendita da diversi venditori. Navigando sul sito di una click and brick come H&M si possono visualizzare solo prodotti della stessa marca, ma in compenso, i potenziali clienti avranno il vantaggio di poter osservare l'intero catalogo ed ogni singolo prodotto offerto dall'azienda, magari irreperibile attraverso altri canali.

A questi due mercati si aggiunge quello degli store tradizionali. Punti vendita fisici che si trovano per le strade delle nostre città. Quando il consumatore acquista presso tali punti vendita, ha diversi vantaggi. Ad esempio, può vedere e controllare fisicamente la merce, può interpellare il personale per informazioni e servizi post vendita. Sono solo due gli attori che prendono parte alla transazione. In molti casi però, i prezzi reperibili negli store tradizionali sono maggiori di quelli ai quali si può acquistare online dalle imprese pure click. Gli store fisici delle click and brick invece solitamente praticano lo stesso prezzo di vendita sia online che offline per evitare la cannibalizzazione fra i diversi canali. In ogni caso però, la varietà di prodotti

osservabili e confrontabili all'interno di un punto vendita fisico è solitamente inferiore alla quantità confrontabile sul web, sia esso piattaforma pure click o click and brick.

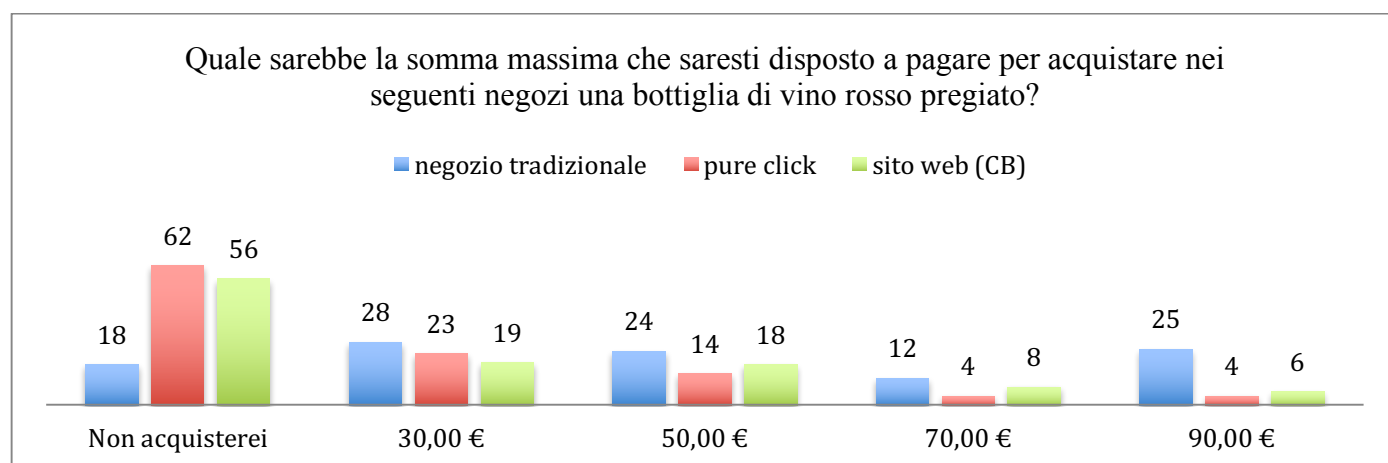
Quest'analisi si pone l'obiettivo di analizzare le preferenze dei consumatori in questi tre differenti mercati (tradizionale, online e online di una click and brick). Per farlo, tuttavia, è necessario determinare un valore, una grandezza che sia in grado di esprimere quelle che sono le reali preferenze dei consumatori. Riprendendo il modello multi-attributo (2.4), come grandezza è stata scelta la *disponibilità massima a pagare* (prezzo di riserva). Gli intervistati hanno rivelato le loro disponibilità massime a pagare per quattro differenti categorie di prodotto (una bottiglia di vino, un mazzo di fiori, un paio di scarpe ed un pc) acquistabili nei tre mercati. I risultati della ricerca sono trattati nei paragrafi seguenti.

3.5.1 Disponibilità massima a pagare

Le differenze fra i tre mercati sono state analizzate nel paragrafo precedente. Qui saranno trattate le caratteristiche dei singoli prodotti e saranno esposti i risultati della ricerca per ogni tipologia di bene.

Il primo dei beni è una bottiglia di vino rosso pregiato. Nel questionario era presente l'immagine di una bottiglia priva di relativa etichetta e logo. In questo modo si cerca di non alterare le risposte dei consumatori con la marca, ma di far dipendere le preferenze esclusivamente dal mercato in cui effettuare l'acquisto. Gli intervistati dovevano scegliere il prezzo massimo che sarebbero stati disposti a pagare per acquistare il bene nei relativi punti vendita: negozio tradizionale, piattaforma online pure click e piattaforma online click and brick. Per tutti i prodotti era possibile scegliere fra quattro diversi prezzi (in ordine crescente), ma vi era anche l'opportunità di non acquistare il bene a nessun prezzo in quel dato canale di vendita. Per tutti e quattro i prodotti la struttura del questionario era la medesima: immagine del prodotto priva di etichetta o logo, tre differenti canali di vendita, quattro opzioni di prezzo più una di non acquisto.

I dati relativi all'acquisto della bottiglia di vino rosso pregiato sono elencati nella figura sottostante.



⁵⁹ I dati evidenziano come i consumatori abbiano mostrato una disponibilità a pagare sensibilmente maggiore nel caso del negozio tradizionale. Tale valore risulta in assoluto il più alto per l'acquisto della bottiglia. Ciò potrebbe essere giustificato dalle caratteristiche intrinseche del prodotto stesso. Il consumatore nel negozio

⁵⁹ Le cifre elencate nel grafico rappresentano il numero degli intervistati che hanno selezionato quella data combinazione di prezzo (o non acquisto) in relazione al dato punto vendita per il dato prodotto.

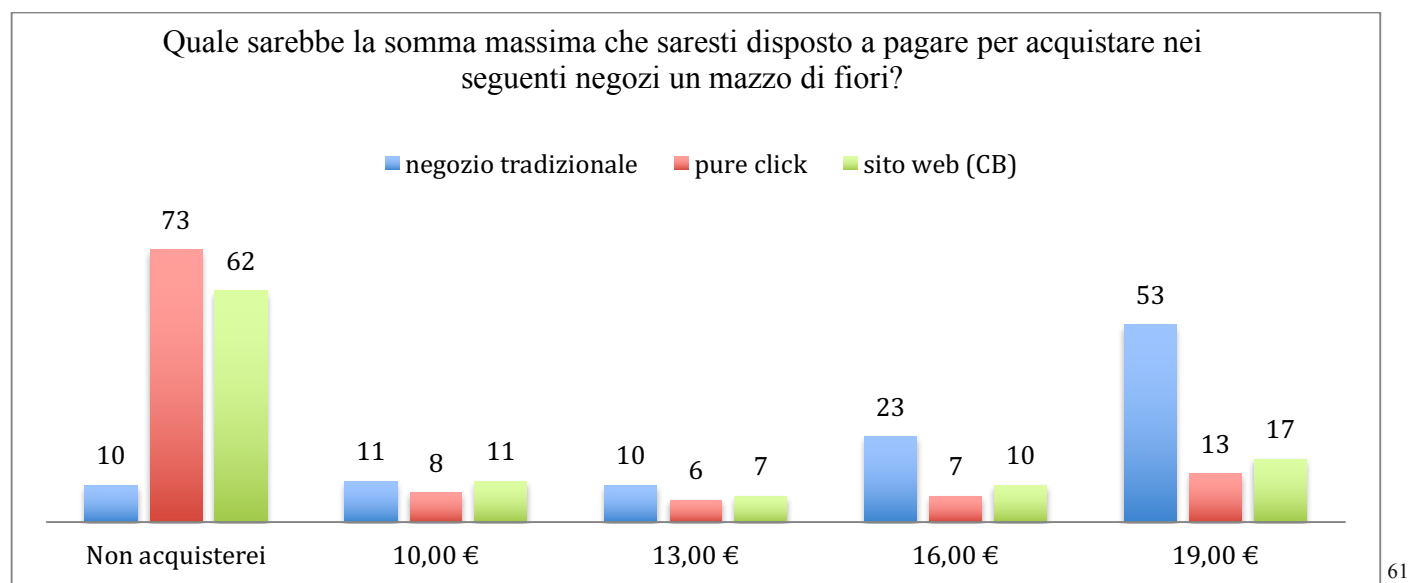
fisico può osservare la bottiglia, sceglierla con cura, avere qualche consiglio dal venditore ma soprattutto può occuparsi personalmente del trasporto. La natura frangibile del bene (la bottiglia) può inficiare le performance dello stesso sul mercato online, a causa della spedizione. Il bene potrebbe giungere irreparabilmente danneggiato o magari non corrispondere al prodotto realmente acquistato. Tutte queste condizioni fanno ricadere le preferenze dei consumatori sul negozio tradizionale.

Molto interessante è anche il confronto fra i due canali digitali. Il primo, quello relativo alla pure click, convince un numero di consumatori maggiore. Il secondo, quello click and brick, non verrebbe utilizzato da quasi il 50% degli intervistati. Questa è sicuramente una differenza significativa. Il sito click and brick ottiene delle performance superiori per la sua natura maggiormente “tangibile”. La presenza di un eventuale azienda fisica spinge i consumatori a spendere di più. In questo caso il venditore è sicuramente un soggetto esperto nel campo vinicolo. La presenza stessa di un portale e-commerce denota una certa praticità con le consegne di una merce tanto fragile e delicata. Per questi motivi i consumatori pongono in secondo piano l’e-commerce pure click, non conoscendo bene il venditore e non acquistando su un sito specializzato. Si presti comunque attenzione al fatto che il negozio tradizionale realizza praticamente il doppio del sito click and brick, a sottolineare ancora una volta la disponibilità a pagare di più attraverso il canale fisico. Infatti, in questo caso, i due mercati digitali, quello click and brick e quello pure click, fanno registrare performance che si attestano rispettivamente a livelli di spesa più bassi rispetto a quella complessiva del mercato tradizionale.

Il secondo prodotto oggetto dell’indagine è rappresentato da un mazzo di fiori. La scelta di suddetto articolo potrebbe apparire insolita, tuttavia è stata presa con un duplice intento. In primis, i fiori comparivano come uno dei sei articoli dell’indagine multi-attributo trattata nel paragrafo 2.4 e sono stati scelti per una continuità logica con tale ricerca. Allo stesso tempo, però, i fiori rappresentano un articolo interessante nel mercato online odierno. Amazon, ad esempio, ha iniziato ad offrire un servizio di consegna rapida. Alle opzioni di consegna in tre, due, ed una giornata lavorativa dalla data d’acquisto, si è aggiunta la consegna “in mattina” e “in serata”. La prima prevede la consegna entro le 12:00 del giorno lavorativo successivo a quello dell’ordine e ha un costo di € 10,00 per spedizione + € 2,00 per ogni articolo incluso nell’ordine. Per gli iscritti ad Amazon Prime questa opzione di spedizione ha un costo di € 5,99 per articolo. La spedizione “mattino” è disponibile per ordini effettuati nei giorni feriali, da lunedì a giovedì entro le 16:30 del giorno precedente. La seconda opzione invece, quella “sera”, prevede la consegna nella stessa giornata in cui è effettuato l’ordine, tra le 18:00 e le 21:00. Ha un costo di € 10,00 per spedizione + € 4,00 per ogni articolo incluso nell’ordine. Per gli iscritti ad Amazon Prime questa opzione di spedizione ha un costo di € 6,99 per articolo. La spedizione “Sera” è disponibile esclusivamente per ordini effettuati nei giorni feriali, da lunedì a venerdì, entro mezzogiorno⁶⁰. Tali servizi hanno lo scopo di portare i consumatori ad utilizzare il mercato online per soddisfare i loro bisogni anche di natura più impellente. Il mazzo di fiori è un

⁶⁰ www.amazon.it, assistenza e servizio clienti

prodotto estremamente deperibile quindi le caratteristiche intrinseche del punto vendita possono giocare un ruolo fondamentale. Di conseguenza, si è ritenuto corretto riprendere tale prodotto, proveniente dalla precedente analisi anche per la ricerca qui condotta. Il grafico sottostante mostra i risultati dell'indagine svolta:

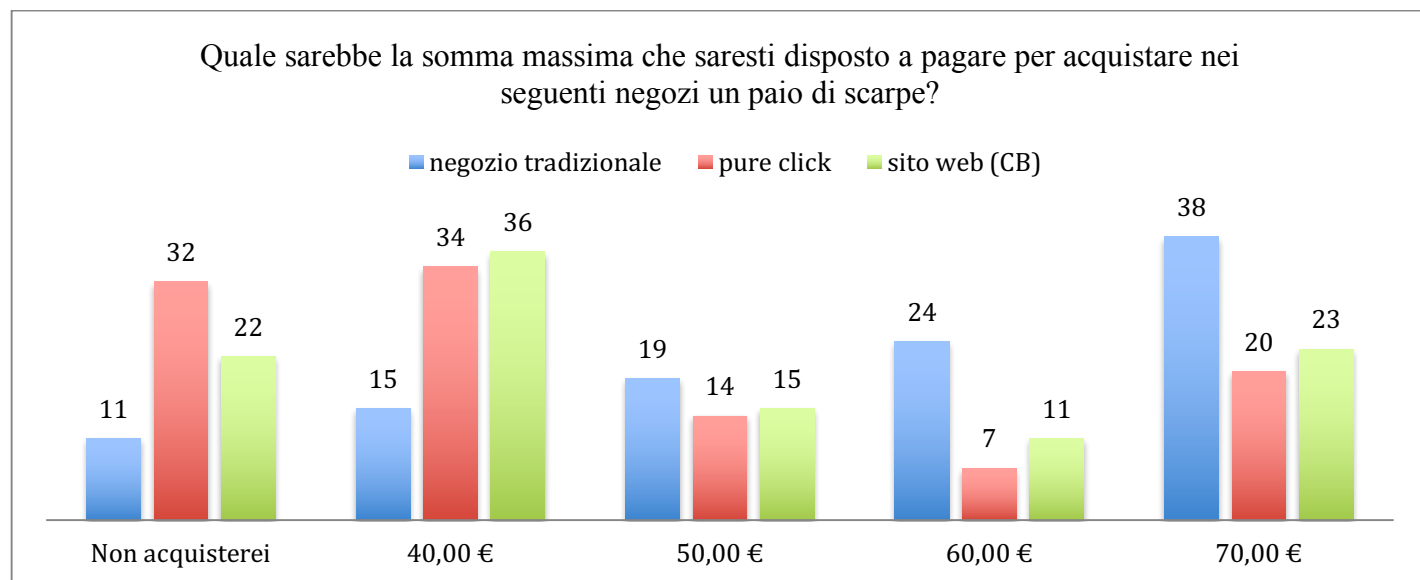


In questo caso i consumatori mostrano una profondissima propensione all'acquisto presso il punto vendita tradizionale. E' evidente, che la stragrande maggioranza dei consumatori non reputi adatto al settore online questa tipologia di prodotto. Il 68,22% degli intervistati non acquisterebbe mai questo prodotto tramite una pure click, percentuale che seppur abbassandosi di poco, passa a circa il 58% per l'e-commerce click and brick. Performance che restano comunque molto negative. Le caratteristiche del prodotto possono essere soddisfatte solo da un punto vendita tangibile, mentre inaffidabili e poco idonei appaiono invece i due canali digitali. In conclusione, si può notare come, seppur con uno scarto molto grande rispetto allo store fisico, il sito web click and brick ottiene una performance superiore a quella dell'e-commerce pure click. Infatti,

Il terzo prodotto è un paio di scarpe. La scelta del suddetto articolo ha anche qui una duplice spiegazione. Come nel caso del mazzo di fiori, anche le scarpe erano già state utilizzate per il modello multi-attributo ed il loro nuovo utilizzo dev'essere interpretato in termini di continuità logica con la precedente ricerca. Inoltre, le scarpe rientrano nelle categorie di prodotto più acquistate sul canale digitale delle imprese ibride come già enunciato nel paragrafo 3.3. Le calzature sono un prodotto diametralmente diverso da quelli precedentemente trattati. Esse sono facilmente trasportabili. Infatti non necessitano di nessun tipo di imballaggio particolare che ne preservino l'integrità. Chiaramente a nessuno piacerebbe ricevere un paio di scarpe che abbia subito qualsivoglia genere di danno durante il trasporto. Esse sono facilmente trasportabili, difficilmente danneggiabili, a differenza dei prodotti maggiormente deperibili quali vino e fiori. Le scarpe sono un prodotto che solitamente dev'essere calzato e che quindi necessiterebbe di una prova fisica, prova

⁶¹ Le cifre elencate nel grafico rappresentano il numero degli intervistati che hanno selezionato quella data combinazione di prezzo (o non acquisto) in relazione al dato punto vendita per il dato prodotto.

che può essere garantita solo da un punto vendita fisico. Tuttavia, la misura del piede può agevolare il mercato digitale in genere, permettendo ai consumatori di poter scegliere con minore incertezza un prodotto che risulti adatto ed idoneo a soddisfare i loro bisogni. Per via delle specifiche caratteristiche del paio di scarpe, sembrerebbe quindi lecito attendersi delle performance dei mercati online superiori rispetto a quelle analizzate precedentemente. Il grafico sottostante mostra i risultati di questo terzo prodotto:



62

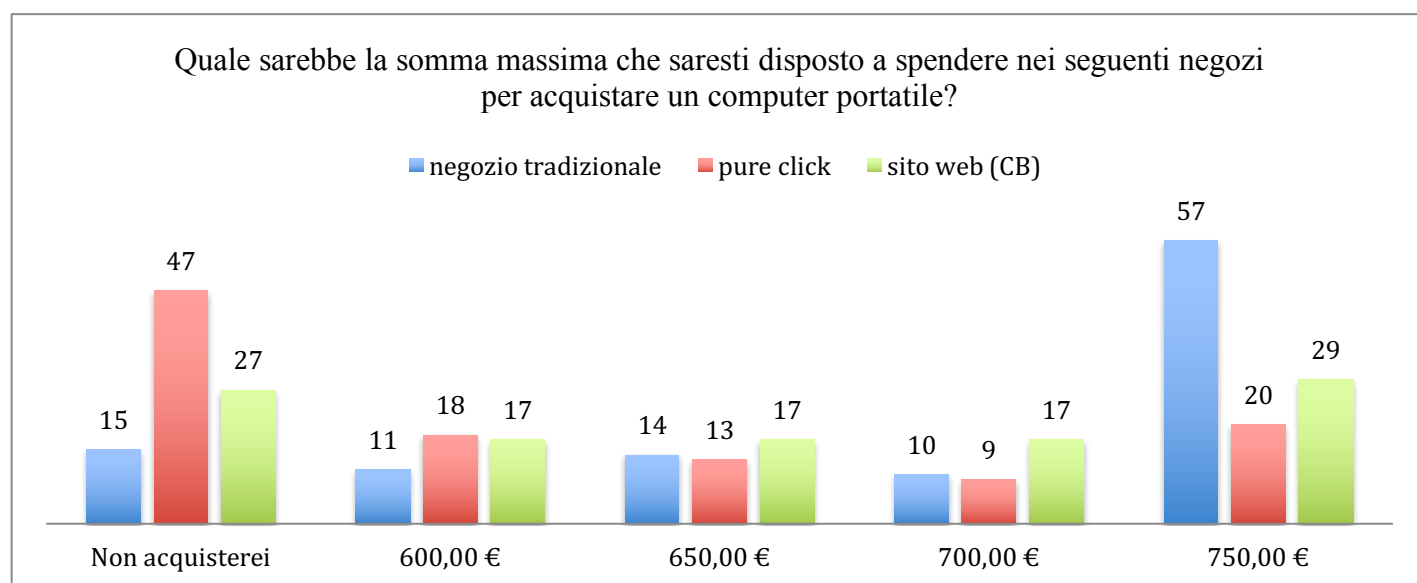
Le preferenze dei consumatori sembrano rispecchiare le premesse fatte. Il prodotto scarpa, pur con le proprie caratteristiche intrinseche, come ad esempio la prova della calzatura, sembra essere meno dipendente dal canale tradizionale. In realtà quest'ultimo rimane sempre il mercato dove si registra la più alta disponibilità a pagare. Esso vanta anche il più basso numero di soggetti che non acquisterebbero il prodotto (circa il 10,3% degli intervistati). L'elemento chiave dell'analisi è però costituito dalla riscossa del mercato online e del canale di vendita dot.com. Finora i risultati migliori dell'analisi, in termini di vendite online, erano stati fatti registrare dalla bottiglia di vino rosso, risultati che però sono superiori nel caso delle calzature. Attraverso il canale online crick and brick i consumatori che pagherebbero il massimo prezzo previsto sarebbero quasi il 21% degli intervistati. Contemporaneamente, solo un consumatore su cinque non acquisterebbe dalla piattaforma online click and brick. Questo rappresenta la migliore performance del canale digitale fin qui registrata. Tuttavia, anche il pure click ottiene un risultato superiore a quelli precedenti, gli intervistati che pagherebbero i due prezzi maggiori rappresentano il 24,5% del campione. Interessante è anche osservare le differenti performance dei due canali online. Ancora una volta i consumatori hanno percepito il canale click and brick migliore rispetto a quello pure click, facendo così registrare una disponibilità di spesa maggiore. Concludendo, possiamo affermare che in relazione al prodotto scarpe l'online in generale ha soddisfatto un numero maggiore di consumatori rispetto agli esempi precedentemente trattati. Sebbene fra i due canali quello maggiormente ricercato resti sempre quello click and brick, la piattaforma online pure

⁶² Le cifre elencate nel grafico rappresentano il numero degli intervistati che hanno selezionato quella data combinazione di prezzo (o non acquisto) in relazione al dato punto vendita per il dato prodotto.

click in questo caso ha notevolmente ridotto la differenza esistente fra i due canali.

Il quarto ed ultimo prodotto che è stato sottoposto agli intervistati è stato un computer portatile. Tale prodotto è sicuramente il più costoso fra i quattro. Nel paragrafo 2.8, relativo al modello di riacquisto del consumatore, abbiamo visto come nel processo di riacquisto, ma anche d'acquisto, siano coinvolte tre variabili quali il valore utilitaristico, quello edonistico ed il rischio percepito. Quest'ultimo si componeva di tre ulteriori rischi: il rischio di performance, che si riferisce alla probabilità che un prodotto acquistato possa risultare inidoneo in termini di attributi e caratteristiche; il rischio di privacy, che è rappresentato dalla potenziale perdita del controllo dei propri dati personali; il rischio di consegna, che si riferisce alla possibilità di registrare delle perdite a causa di una spedizione che è avvenuta in ritardo o che non ha avuto luogo. Chiaramente, tutti questi rischi sono tipici e caratteristici del mercato in genere, ma sono particolarmente rilevanti nel caso dell'acquisto online dei prodotti. Si pensi ad un consumatore tipo che si trovi in procinto di acquistare un hard disk esterno e che decida di effettuare il proprio acquisto su Internet. In questo caso l'acquirente dovrà necessariamente confrontarsi con tutti i potenziali rischi del caso, molti dei quali verrebbero meno acquistando lo stesso prodotto presso un venditore fisico. In primis, l'individuo deve assicurarsi di star osservando un hard disk compatibile con il suo computer, che sia abbastanza capiente in termini di memoria, e che rispetti determinate caratteristiche tecniche (rischio performance). In secundis, una volta selezionato l'hard disk, bisogna informarsi anche sul venditore. Sulla maggior parte di piattaforme e-commerce è possibile leggere e confrontare commenti e pareri dei precedenti acquirenti sia in relazione al prodotto che al venditore. A destare particolare attenzione sono le caratteristiche della consegna del prodotto (rischio di consegna). Selezionato un determinato prodotto da un determinato venditore, è il momento di finalizzare l'acquisto attraverso il pagamento. Una volta effettuato lo stesso, l'ordine sarà impartito al venditore e l'hard disk, presumibilmente, verrà tempestivamente inviato all'indirizzo selezionato dall'acquirente. Tuttavia, la fase del pagamento presenta determinati rischi. Il pagamento elettronico più utilizzato è quello a mezzo carta di credito, di debito o prepagata. Nonostante i servizi di pagamento telematico siano sempre più moderni e comodi (es. Paypal), il rischio di un furto di dati personali, o anche solo il rischio di un'invasione della propria privacy non sono poi così remoti (rischio privacy). Tutti e tre questi rischi sono facilmente scongiurabili attraverso l'acquisto presso un normale punto vendita. Il rischio di performance può essere superato grazie all'assistenza di personale qualificato che può consigliarci il prodotto più adatto alle nostre esigenze. Il rischio di consegna nel caso di prodotti non voluminosi o ingombranti (come nel caso dell'hard disk) è scongiurato perché sarà l'acquirente stesso a portare con sé il prodotto dopo averlo comperato. L'ultimo rischio, quello di privacy, è superabile attraverso l'utilizzo del contante come mezzo di pagamento. La Prospect Theory (2.8), che afferma come i soggetti più che essere motivati dalla possibilità di ottenere un guadagno, siano intimoriti dall'incertezza di ottenere una perdita, può essere chiaramente applicata al caso dell'acquisto del pc. Come detto in precedenza, il prezzo d'acquisto del prodotto è il più elevato fra quelli proposti e proprio questo fattore dovrebbe limitare il ricorso dei consumatori al mercato digitale in termini di disponibilità marginale a pagare. Da un punto di vista teorico

ciò non implica necessariamente un mancato utilizzo del canale digitale in virtù delle caratteristiche che lo contraddistinguono. Poiché il questionario si basa sulla disponibilità massima a pagare, sulle basi teoriche della Prospect theory e del rischio percepito, sembra lecito ipotizzare che i consumatori, al crescere del prezzo base del bene, siano sempre più propensi a scegliere il canale tradizionale, caratterizzato da un grado di incertezza inferiore. L'utilizzo del canale online non è escluso in alcun modo, tuttavia ci si attende delle disponibilità a pagare inferiori rispetto agli altri beni. I risultati relativi al pc sono elencati nel grafico sottostante:



63

Le ipotesi formulate in precedenza vengono confermate dalle evidenze empiriche. Ancora una volta il canale tradizionale fa registrare i risultati migliori. Le spese relative ai mercati digitali sono ancora una volta inferiori. Si noti come ben quasi il 52% del campione (leggermente più di un consumatore su due) sarebbe disposto a spendere la cifra massima per assicurarsi il pc attraverso il canale tradizionale. Sebbene quest'ultimo sia il canale che fa registrare la performance migliore, come del resto anche nei precedenti casi, le ipotesi avanzate in precedenza propendevano verso un risultato più netto a favore dello store fisico. L'online click and brick convince il 26,36% dei consumatori ad acquistare il pc al massimo costo. Questo è in assoluto il risultato migliore dell'impresa ibrida. Fanalino di coda è sempre l'online pure click. Come nel caso delle scarpe, il 18% degli intervistati spenderebbe 750 euro per il pc. Sebbene il risultato, come detto, è speculare a quello fatto registrare nel caso delle scarpe, in questo caso a destare timore sono due differenti aspetti. In primis questo risultato rappresenta lo scarto massimo inflitto dall'impresa ibrida a quella esclusivamente online. In secundis, quasi il 43% del campione non acquisterebbe il pc tramite piattaforma online.

In sintesi, ciò che è emerso da quest'analisi comparati di prezzi e prodotto ha individuato due tipi di

⁶³ Le cifre elencate nel grafico rappresentano il numero degli intervistati che hanno selezionato quella data combinazione di prezzo (o non acquisto) in relazione al dato punto vendita per il dato prodotto.

prodotti. Il vino ed i fiori hanno fatto registrare le performance meno entusiasmanti dell'e-commerce in generale. E' evidente che i consumatori ricercano una maggiore tangibilità d'acquisto per questi due beni che si connotano per elevata deperibilità e condizioni di trasporto/consegna problematiche. Gli altri due prodotti, scarpe e pc, hanno fatto registrare i risultati migliori per l'e-commerce, come per il pc, contraddicendo le tesi fatte in precedenza in materia di prospect theory e modello di riacquisto del consumatore. Sebbene quindi il canale fisico sia stato sempre il leader indiscusso, al variare del prodotto cambia anche l'entità del gap dagli altri mercati. Bisogna però sottolineare come in tutti i casi esposti, il sito web click and brick abbia fatto registrare performance superiori rispetto a quelle offerte dal canale digitale pure click. Ciò è segno evidente di come i consumatori gradiscano una presenza fisica e la preferenza di un rapporto d'acquisto con solo due controparti.

3.6 Confronto fra click and brick e pure click

Le analisi citate nel secondo capitolo si concentravano sulle performance delle imprese online e tradizionali. Per via della mancanza di specifiche analisi, in questa sede ed in questo paragrafo sarà presentata una ricerca apposita per comprendere meglio le percezioni dei consumatori in relazioni alle performance dell'impresa ibrida a confronto con l'impresa pure click. Nel paragrafo successivo sarà trattata la medesima analisi che però vedrà a confronto un'impresa ibrida con una tradizionale. Come sempre, il punto di vista sarà quello del consumatore.

Tutti i consumatori acquistano prodotti e servizi da differenti imprese. Il comportamento d'acquisto è stato molte volte oggetto di ricerca da parte di esperti di marketing. Comprendere cosa ricerchi il consumatore ogni qual volta effettui un acquisto, significa ottenere un vantaggio competitivo fondamentale per moltissime aziende. Conoscere cosa i potenziali clienti ricercano in un prodotto, permette di creare un'offerta che abbia tutte le caratteristiche necessarie per soddisfare la domanda. Inoltre, come dimostrato nel modello multi-attributo, le percezioni che i consumatori hanno riguardo gli attributi di uno stesso prodotto non sono identiche. Le aziende possono concentrare i propri sforzi produttivi per implementare le caratteristiche ritenute da loro più importanti, oppure possono indirizzare i loro sforzi di marketing per far risaltare gli attributi più ricercati dalla domanda.

Questo spirito di ricerca ha animato anche la ricerca qui condotta in termini chiaramente di click and brick. Lo sviluppo della ricerca tuttavia ha presentato alcune difficoltà. Sebbene tutti i consumatori effettuino i propri acquisti presso diverse tipologie di imprese, siano queste online, fisiche o ibride, in questa sede era necessario sottolineare le differenze fra le varie tipologie d'impresa. In particolare, l'obiettivo era ricercare le percezioni che i consumatori hanno delle imprese ibride a confronto con quelle pure click. Per permettere agli intervistati di cogliere le differenze, a volte molto labili e fraintendibili, fra impresa ibrida e le altre tipologie oggetto d'indagine, all'inizio del questionario è stata posta una breve descrizione di un'impresa click and brick: *col termine "click and brick" si fa riferimento ad imprese che permettono l'acquisto dei propri prodotti sia attraverso Internet (sito internet aziendale) sia attraverso i punti vendita*

tradizionali (negozi); esempio: Zara permette ai clienti di acquistare i propri prodotti sia nel negozio tradizionale che attraverso il proprio sito web. Una volta acquistato il prodotto potrà essere recapitato al negozio per il ritiro o a domicilio.

Agli intervistati è stato chiesto di individuare quelli che per loro sono i vantaggi di un'impresa ibrida rispetto ad una pure click, i risultati relativi sono elencati nella tabella seguente:

Tabella 6 ⁶⁴	
Secondo te, quali sono i principali vantaggi di un'impresa click and brick rispetto ad una pure click?	
Sicurezza in termini di pagamento e servizi post vendita	53,3%
Posso scegliere fra la consegna del prodotto a domicilio o nel punto vendita	46,7%
E' più semplice la riconsegna del prodotto difettoso/errato	38,3%
Posso controllare fisicamente il prodotto al momento del ritiro	37,4%
E' più sicura rispetto al pagamento (posso pagare con carta, contanti assegni ecc.)	34,6%
Posso reperire facilmente informazioni attraverso il personale	19,6%
Non credo abbia vantaggi significativi rispetto ad un'impresa online	6,5%
Altro	1,9%

La tabella 6 rivela come i consumatori ritengano solitamente migliori le performance che un'impresa ibrida può offrire rispetto ad un'impresa pure click. Il confronto fra queste due tipologie d'impresa verte sul fattore di tangibilità che l'impresa pure click, sostanzialmente, non può vantare. Gli attributi più apprezzati dai consumatori sono la sicurezza in termini di pagamento e servizi post vendita (53,3%) e la possibilità di scegliere fra la consegna in negozio o a domicilio (46,7%). In generale, gli intervistati riconoscono dei vantaggi dell'impresa ibrida. Questi vantaggi sembrano quindi giustificare i dati riportati nel paragrafo precedente (3.5.1) trattante la disponibilità massima a pagare. Infatti, in relazione a tutti i prodotti, la spesa complessiva dell'e-commerce click and brick era stata superiore a quella pure click. Solo il 6,5% degli intervistati non ha riconosciuto un vantaggio significativamente rilevante dell'impresa ibrida.

3.6.1 Confronto fra click and brick ed impresa tradizionale

⁶⁴ N.B.: Le percentuali elencate in tabella sommate superano il 100% in quanto per rispondere alla domanda era possibile indicare più opzioni.

La stessa analisi svolta nel paragrafo precedente è stata realizzata anche concentrando l'attenzione sull'impresa tradizionale oltre che su quella ibrida. Nel caso precedente l'elemento che poteva risultare essere un point of different fra le due imprese era la tangibilità dell'impresa ibrida. In questo caso, invece, la tangibilità è senza dubbio un point of parity. Infatti, a determinare la differenza fra un'impresa che opera esclusivamente sul canale fisico ed una ibrida è la dimensione digitale di quest'ultima, dimensione che la prima non può vantare. Di conseguenza l'analisi è diametralmente opposta a quella precedentemente trattata. La tabella 7 riassume i risultati della ricerca qui condotta:

Tabella 7 ⁶⁵	
Secondo te, quali sono i principali vantaggi di un'impresa click and brick rispetto ad un'impresa che opera ESCLUSIVAMENTE in maniera tradizionale?	
Maggiore assortimento di prodotti (posso controllare l'intero catalogo dal sito)	67,3%
Possibilità di richiedere la consegna in negozio o a domicilio	53,3%
Prezzi convenienti	45,8%
Facilità di reperire informazioni sui prodotti grazie al sito web	37,4%
Possibilità di essere aggiornato tramite app su promozioni/offerte	36,4%
Non credo abbia vantaggi significativi rispetto ad un'impresa tradizionale	3,7%
Altro	1,9%

L'attributo che spicca fra tutti è rappresentato dalla possibilità di poter osservare tramite il sito web tutto l'offerta dell'azienda. E' evidente che solo alcuni punti vendita, solitamente di grandi dimensioni, possono presentare la stessa ampiezza d'offerta ed inoltre a costi maggiori. Basandoci anche sui dati relativi al paragrafo 3.2 relativo ai canali informativi, si nota una forte coerenza fra i due dati. I consumatori non solo utilizzano principalmente i siti web come principale mezzo per reperire informazioni nella fase di pre-acquisto, ma ritengono questo attributo come un vantaggio importante. In questo caso il sito web ufficiale rappresenta un vero e proprio point of different per l'impresa ibrida, una chiave per il vantaggio competitivo.

Continuando l'analisi dei dati si nota come, anche in questo caso, il secondo fattore percepito come importante dai consumatori è rappresentato dalla possibilità di ricevere il prodotto in negozio o a domicilio. Questa possibilità di scelta, evidentemente, rappresenta un elemento importante per i consumatori nelle loro decisioni d'acquisto.

⁶⁵ N.B.: Le percentuali elencate in tabella sommate superano il 100% in quanto per rispondere alla domanda era possibile indicare più opzioni.

In generale i consumatori riconoscono che la multicanalità, che caratterizza le imprese click and brick, fornisce loro diversi vantaggi sia rispetto alle imprese pure click che tradizionali. Tuttavia, le maggiori differenze si registrano nei confronti delle imprese tradizionali. Se nel caso del confronto con l'impresa online il 6,5% degli intervistati non percepiva alcun vantaggio dalla multicanalità, questa percentuale scende al 3,7% nei confronti dell'impresa tradizionale. La possibilità di confrontare i prodotti del catalogo è stata sottolineata dal 67,3% degli intervistati, mentre l'attributo migliore dell'impresa ibrida nei confronti di quella esclusivamente digitale (la sicurezza di pagamento ed i servizi post vendita) ha messo d'accordo il 53,3% degli intervistati. E' evidente come il forte orientamento al web dei consumatori, già sottolineato nel paragrafo 3.3, si avvalora anche in quest'analisi. La multicanalità è in ogni caso avvertita come un vantaggio, ed anche di notevole importanza, tuttavia, nel caso di un'impresa solamente offline, l'assenza di un canale digitale può costituire un vero e proprio gap rispetto alla concorrenza.

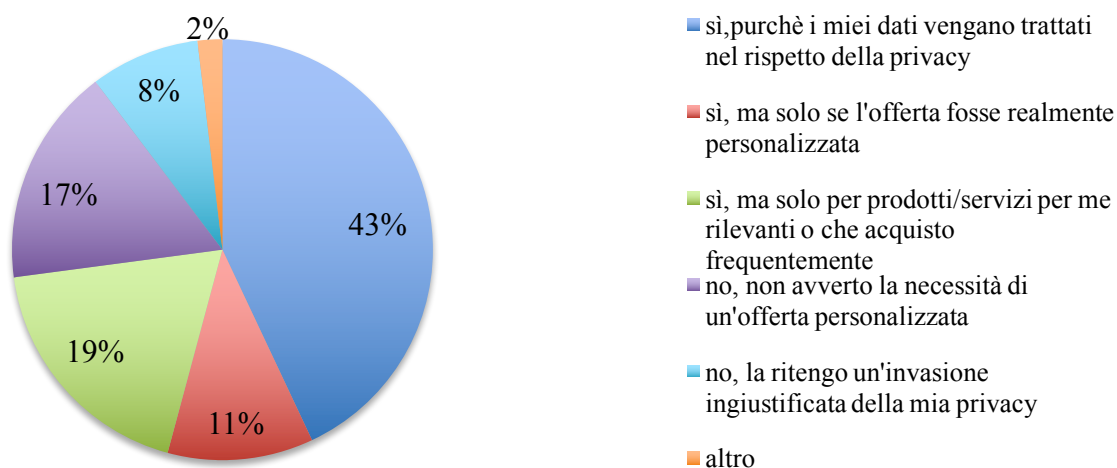
Riprendendo quindi gli argomenti trattati nel I capitolo riguardo il ritardo delle nostre pmi in termini di trasformazione digitale, non si fa altro che rimarcare un problema che può avere ripercussioni estremamente negative in termini di concorrenza internazionale per i nostri imprenditori e per le nostre aziende sui mercati.

3.7 Il canale digitale: non solo un canale di vendita.

I canali per le imprese non rappresentano necessariamente una via per far arrivare i prodotti a consumatori e clienti. Sui canali è possibile rintracciare flussi in uscita (dall'impresa verso il consumatore) ed in ingresso (dal consumatore all'azienda). Si pensi, ad esempio, all'acquisto di un determinato bene. L'azienda per mezzo dei suoi canali fa sì che il bene arrivi al consumatore in modo tale che quest'ultimo possa goderne. Tuttavia, lo stesso bene potrebbe rientrare in azienda in caso di manutenzione, sostituzione o implementazione. Le direttrici che si snodano lungo i canali possono prendere entrambe le direzioni. Tutto ciò non si applica esclusivamente al prodotto fisico, ma anzi, il principale utilizzo dei canali è legato alla condivisione di informazioni in entrata ed in uscita fra impresa e consumatori. Il fenomeno della digital transformation ha permesso alle imprese di ottenere numerosissime informazioni dal mercato e, contemporaneamente, ha permesso loro di conservarle nei database. Inutile dire che le imprese che dispongono di informazioni rilevanti, che magari sono precluse ai competitors, dispongono di un vantaggio competitivo rilevante sul mercato.

Le piccole e medie imprese italiane, come trattato nel I capitolo, sono notevolmente in ritardo in termini di digitalizzazione informatica rispetto ai competitors internazionali. In questa sede è stato approfondito il tema delle informazioni, ritenute fonte di un vantaggio competitivo. Agli intervistati è stato chiesto se fossero stati propensi a condividere informazioni con le imprese in cambio di un'offerta *taylor made*. I risultati sono elencati nel grafico che segue:

Saresti disposto a condividere informazioni con le imprese riguardo i tuoi gusti, abitudini, interessi, in cambio di offerte personalizzate?



I consumatori solitamente sono ben disposti a condividere informazioni relative ad abitudini ed interessi con le imprese. Il 73% degli intervistati fornirebbe informazioni alle imprese e ciò rappresenterebbe una grande opportunità per le aziende per comprendere le esigenze e le percezioni dei consumatori. Questi numeri avvalorano le ipotesi precedentemente avanzate nel paragrafo precedente riguardo il gap competitivo che le pmi si trovano costrette a fronteggiare in ambito internazionale e non solo. Il 43% dei consumatori è disposto a condividere informazioni qualora venga assicurata la loro privacy. Il furto di dati sembra quindi essere la principale preoccupazione del mercato. Per ottenere informazioni significative, l'azienda deve assicurare trasparenza e sicurezza. Tali considerazioni si riallacciano perfettamente a quanto detto nel II capitolo riguardo il modello della fiducia MEC (2.8.1). Un furto di informazioni, non solo potrebbe paralizzare la comunicazione fra azienda e clientela, ma potrebbe portare i consumatori a non acquistare più da un'azienda ritenuta poco sicura. Un quarto degli intervistati (19%) si è detto pronto a scambiare informazioni con le imprese ma solo per migliorare l'offerta di quei prodotti che acquista ed utilizza. In questo caso le imprese dovrebbero cercare di far comprendere all'intervistato che le informazioni a lui richieste sono finalizzate proprio a migliorare l'offerta di quei beni che lo stesso utilizza. Infine, l'11% condivide informazioni solo in cambio di un'offerta realmente personalizzata. Per un'azienda, riuscire a presentare sul mercato un'offerta che sia tanto flessibile da poter essere modificata in base al cliente, non è sempre agevole. Tuttavia, gli esperti di marketing e le grandi aziende si muovono spesso in questa direzione. La personalizzazione dell'offerta rappresenta senza dubbio un vantaggio competitivo per l'impresa che riesce ad offrirla.

Un altro elemento importante, specialmente per le imprese che dispongono di un canale fisico (tradizionali e click and brick), è rappresentato dall'utilizzo della tecnologia presso i punti vendita. Se è vero che la tecnologia ha semplificato la vita per moltissimi aspetti, è altrettanto vero che questa può semplificare e perché no, migliorare, l'esperienza d'acquisto all'interno dei punti vendita. Nel II capitolo, nel paragrafo

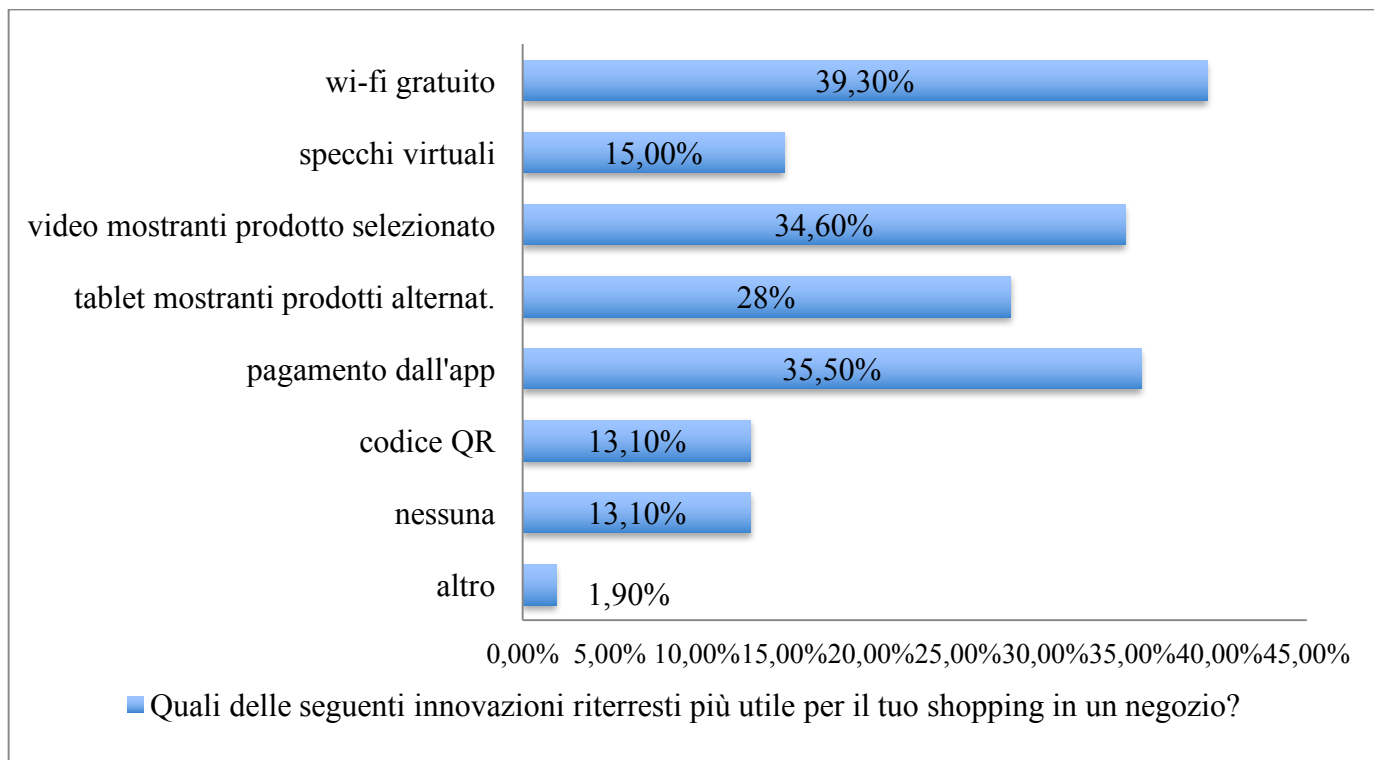
(2.8) si era trattato il tema del riacquisto da parte del consumatore. Le variabili coinvolte sono tre. Più che il rischio percepito ed il valore utilitaristico è la terza variabile ad interessare maggiormente nella fattispecie: il valore edonistico. Questo era positivamente correlato con l'intenzione di riacquisto da parte del consumatore. Il valore edonistico è frutto di esperienze multisensoriali, fantastiche, di aspetti emotivi durante lo shopping⁶⁶. Le sei componenti del valore edonistico erano state presentate nel II capitolo⁶⁷. Vengono ora rapidamente ripetute:

- 1) l'avventura: shopping che stimola l'avventura e la sensazione di stare in un altro mondo (es. con stimoli audio e visivi).
- 2) socialità: il piacer di fare compere con gli amici e la famiglia, socializzare mentre si fanno acquisti (es. shopping su Internet e condivisione sui social networks).
- 3) gratificazione: shopping per combattere lo stress e prendersi cura di se stessi.
- 4) idea: shopping finalizzato all'acquisto di prodotti alla moda o innovativi (es. nuovi prodotti tecnologici).
- 5) ruolo: il piacere di fare shopping per un'altra persona cercando di sorprenderla o di soddisfare le sue aspettative.
- 6) valore: fare shopping in periodo di saldi, ricercare le promozioni e gli affari da non perdere.

Se quindi la tecnologia può aiutare e migliorare l'esperienza d'acquisto (e riacquisto) dei consumatori, è di vitale importanza che i punti vendita tradizionali siano in grado di soddisfare queste attese. In questa sede è stato chiesto ai consumatori di indicare quelle innovazioni tecnologiche che ritengono

⁶⁶ Hirschman, E.C. & Holbrook, M.B. (1982) Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46, 92–101.

⁶⁷ Arnold, M.J. & Reynolds, K.E. (2003) Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79, 77–95.



possano migliorare la loro esperienza d'acquisto. I risultati sono riassunti nel grafico riportato nella pagina precedente⁶⁸.

Il wi-fi gratuito all'interno dei punti vendita insieme al pagamento tramite app sono le innovazioni più richieste. Un cospicuo numero di intervistati ritiene rilevante anche la possibilità di accedere a video che mostrano il prodotto selezionato. Ciò che emerge è un quadro abbastanza chiaro del consumatore che ricerca non esclusivamente la multicanalità ma anche un sussidio tecnologico sempre maggiore che le imprese devono farsi carico d'offrire. Il primato del wi-fi gratuito non grida certo alla rivoluzione tecnologica ed appare una richiesta facilmente accoglibile da parte delle imprese. Non è da escludere che un'azienda che introduca una nuova tecnologia, o semplicemente un utilizzo innovativo di una già esistente per migliorare l'esperienza d'acquisto dei consumatori, potrebbe vedere salire il numero delle vendite oppure vedere scendere i tassi d'abbandono dei clienti.

Molti esperti di marketing ritengono che oggi sia molto importante ascoltare i consumatori riguardo ciò che questi vogliono. Non bisogna però perdere di vista una ideologia anche più coraggiosa, se vogliamo, che parte dall'impresa che offre ai consumatori qualcosa di nuovo che probabilmente questi non avevano mai considerato. Emblematico in questo senso è l'esempio di Henry Ford il quale affermava che "se avesse chiesto ai consumatori cosa desiderassero come mezzo di trasporto, questi avrebbero chiesto un cavallo più veloce". Sebbene ormai sia venuta meno quella convinzione tipica degli anni del secondo dopoguerra che riteneva fosse il marketing stesso a creare i bisogni, non bisogna dimenticare che le aziende

⁶⁸ N.B.: Le percentuali elencate in tabella sommate superano il 100% in quanto per rispondere alla domanda era possibile indicare più opzioni.

possono pur sempre individuare i cosiddetti “bisogni latenti”, necessità che, seppur esistenti a tutti gli effetti, non sono note ai consumatori.

3.8 Opzioni di consegna: pick and pay e locker

Se mettiamo a confronto imprese click and brick ed imprese pure click, un elemento che le differenzia è dato dalle opzioni di consegna dei prodotti acquistati. Imprese come E-price, ormai da tempo, si sono dotate di punti di ritiro, i cosiddetti pick and pay, che permettono ai consumatori di usufruire di un'opzione di consegna diversa da quella a domicilio. I punti pick and pay si presentano come dei veri e propri negozi sparsi sul territorio. La differenza fra un punto ritiro ed un punto vendita sta proprio nel fatto che, solitamente, solo nel secondo caso è possibile acquistare il prodotto nello store. Un pick and pay altro non è che un punto di ritiro fisico di un prodotto acquistato tramite il canale digitale. Quindi, una volta acquistato, il prodotto viene spedito al punto ritiro in attesa che l'acquirente si presenti a ritirarlo. Sono veri e propri negozi, dove si trovano assistenti pronti ad aiutare il consumatore nel ritiro e nel pagamento. Sono aperti in orario di ufficio, in molti casi anche al sabato. Il cliente che si reca a prendere il prodotto troverà quindi dei commessi che si occuperanno di gestire l'ultima fase della consegna, ed eventualmente, la fase del pagamento.

I vantaggi dei pick and pay sono molteplici. Innanzitutto il consumatore può scegliere fra la consegna a domicilio o quella presso il punto di ritiro. Sebbene la consegna a domicilio sia sicuramente più comoda, essa presenta comunque delle difficoltà sia per l'impresa venditrice che per il consumatore. L'azienda dev'essere in grado di assicurare un servizio efficiente a livello capillare, mentre il consumatore deve rendersi reperibile nei giorni di consegna del prodotto. Sebbene diversi consumatori possano usufruire di un servizio di portineria durante diverse ore della giornata, o possano scegliere di farsi consegnare il pacco presso un indirizzo diverso da quello di casa (es. ufficio), il pick and pay risolve il problema relativo alla reperibilità nel periodo di consegna. Infatti, una volta giunto a destinazione il prodotto, il consumatore verrà tempestivamente informato e potrà recarsi a ritirarlo entro un determinato periodo, comunque abbastanza lungo.

Il secondo vantaggio è rappresentato dalle diverse modalità di pagamento. Acquistando online da una pure click è solitamente necessario pagare con una carta di credito, debito o prepagata. Come analizzato nel paragrafo 2.8, questa metodologia di pagamento espone l'acquirente a rischio di privacy. Il pick and pay permette di aggirare il problema. Il pagamento telematico è comunque praticabile, ma a questa possibilità si aggiunge la possibilità di utilizzare contanti, assegno bancario o assegno circolare presso il punto ritiro. In questo modo il consumatore particolarmente avverso al rischio di privacy (o di furto dati) potrà scegliere l'opzione di pagamento che più si addice alle sue preferenze.

Un terzo vantaggio è collegato alla presenza fisica del prodotto presso il pick and pay. Il consumatore può assicurarsi presso il punto di ritiro dell'integrità fisica e dell'eventuale consegna di un prodotto non corrispondente a quello da lui acquistato. Questa possibilità dovrebbe contribuire a ridurre ancora una volta

il rischio percepito. Tuttavia, alcune imprese pure click prevedono l'opzione di consegna del prodotto presso dei punti vendita, di altre aziende o indipendenti, sparsi sul territorio. Anche in questo secondo caso i consumatori possono effettuare i controlli fisici sul prodotto. In realtà una differenza però c'è: nel primo caso l'azienda coinvolta è sempre la stessa, mentre nel secondo caso no. Questo fatto potrebbe avere ripercussioni per i consumatori in termini di servizi post vendita. Alcuni potrebbero non percepire alcune differenza fra i due modelli, mentre altri preferiscono relazionarsi sempre con l'impresa venditrice in maniera diretta, attraverso tutte le fasi d'acquisto e di post-acquisto.

La consegna a domicilio ed il ritiro presso pick and pay non sono però le uniche opzioni esistenti. Già da alcuni anni infatti è possibile usufruire dei cosiddetti locker. Questi vengono utilizzati da moltissime imprese fra le quali Amazon, E-price e DHL. Per locker si intendono dei punti di ritiro automatici presso supermercati, stazioni, piazze e distributori di benzina, aperti 24 ore su 24, 7 giorni su 7, videosorvegliati, e collocati in zone ben illuminate e di passaggio. In questo caso, l'azienda spedisce il prodotto presso il locker più vicino al consumatore. Quest'ultimo si recherà al locker ed avvicinandosi al monitor potrà attivare la procedura di ritiro scegliendo se utilizzare il codice QR CODE inviatogli per email o al link presente nell'sms ricevuto dallo stesso. L'acquirente potrà scegliere anche di ritirare il prodotto con il PIN univoco (inviatogli per email o sms) ed il suo numero di cellulare utilizzato nella fase di registrazione.

Così come il pick and pay, anche il locker determina diversi vantaggi per l'azienda. In primis, il locker ha un costo inferiore rispetto ad un punto di ritiro. Per questo motivo una diffusione capillare dello stesso è abbastanza semplice. Sia il pick and pay che il locker sono servizi per i quali la presenza sul territorio è un fattore determinante. Si immagini il caso di un acquirente che una volta selezionato il prodotto sulla piattaforma e-commerce dell'impresa, decida di acquistarlo. A questo punto, prima di pagare, deve solo scegliere l'indirizzo di recapito del prodotto ma il pick and pay o locker a lui più vicini si trovano comunque ad una distanza considerevole. Una tale fattispecie potrebbe portare il consumatore, suo malgrado, a ripiegare sulla consegna a domicilio o, nella peggiore delle ipotesi, a rinunciare all'acquisto. Ciò lascia intendere come il vantaggio che il locker può vantare rispetto al pick and pay è che grazie al suo costo inferiore e alla sua semplicità di collocamento presso piazze, strade, centri commerciali ecc. può assicurare una maggiore copertura del territorio con costi relativamente bassi per l'azienda. Tali costi in ogni caso sarebbero certamente inferiori a quelli che l'impresa dovrebbe sostenere realizzando la medesima copertura del territorio tramite pick and pay.

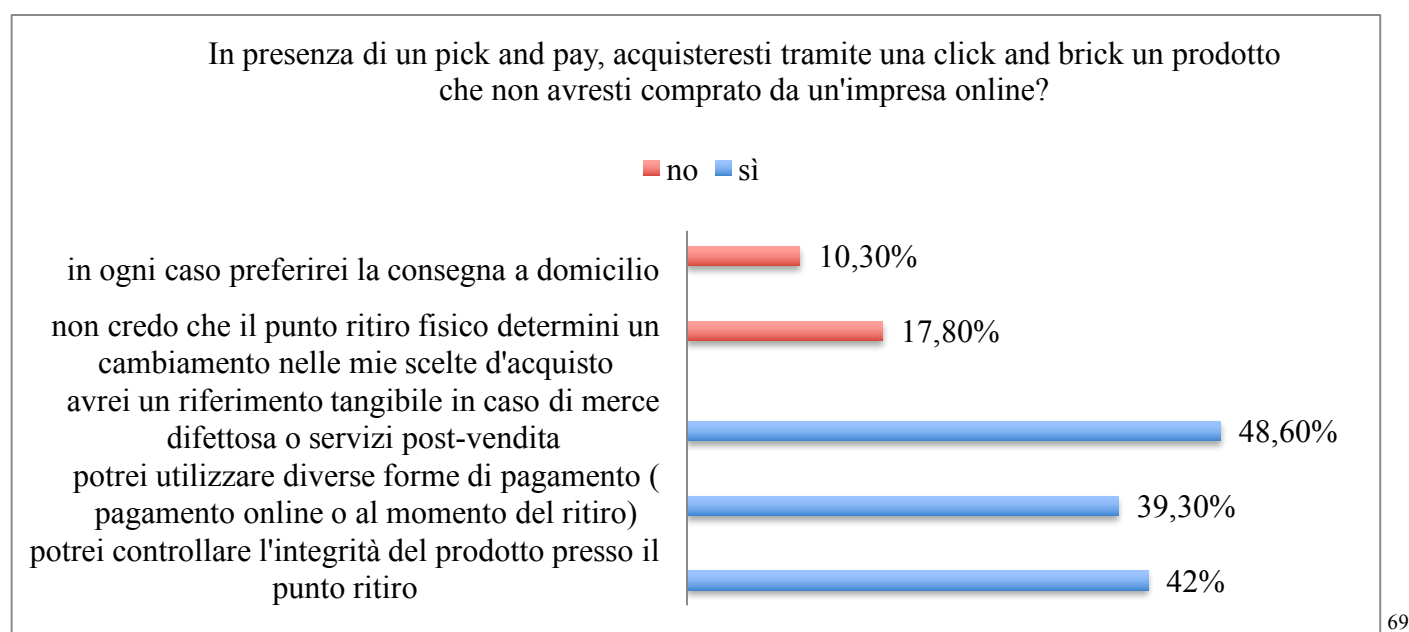
Un altro vantaggio che il locker offre, come anche il pick and pay, è rappresentato dalla maggiore semplicità di consegna per l'azienda. Nel caso del locker è più semplice per l'impresa realizzare economie di scala in relazione alla spedizione e alla consegna dei prodotti. Tali economie di scala sono realizzabili anche tramite pick and pay ma sono invece di più difficile realizzazione nel caso della consegna a domicilio.

La differenza sostanziale per il consumatore fra locker e pick and pay è principalmente legata all'assenza dei commessi. Quando il consumatore si reca presso un locker non potrà quindi affidarsi al personale in quanto, tali distributori, essendo automatici, ne sono sprovvisti. Chiaramente, questo aspetto

non determina necessariamente un eventuale disservizio da parte dell'azienda. Un prodotto difettoso o errato può quindi essere riconsegnato presso la struttura e l'impresa venditrice opererà seguendo le proprie politiche relative ad eventuali cambi e/o rimborsi.

Data l'importanza del tema trattato che accomuna diverse click and brick, in questa sede si è cercato di comprendere se per i consumatori la presenza di un pick and pay e di un locker potesse rappresentare un vantaggio competitivo per l'impresa ibrida. Il confronto è quindi ancora una volta fra l'impresa ibrida e quella pure click e verte sulle tematiche legate alla consegna del prodotto in relazione, come di consueto, alle preferenze del consumatore. L'analisi qui condotta verte su un acquisto ipotetico: al consumatore viene chiesto se in presenza di un punto di ritiro acquisterebbero un prodotto che NON avrebbero acquistato tramite una pure click. L'intento è quello di scoprire se i consumatori attribuiscono a questo fattore un valore significativo nelle loro scelte d'acquisto e le eventuali motivazioni.

Per primo verrà trattato il caso del pick and pay. Il grafico seguente sintetizza i dati raccolti:



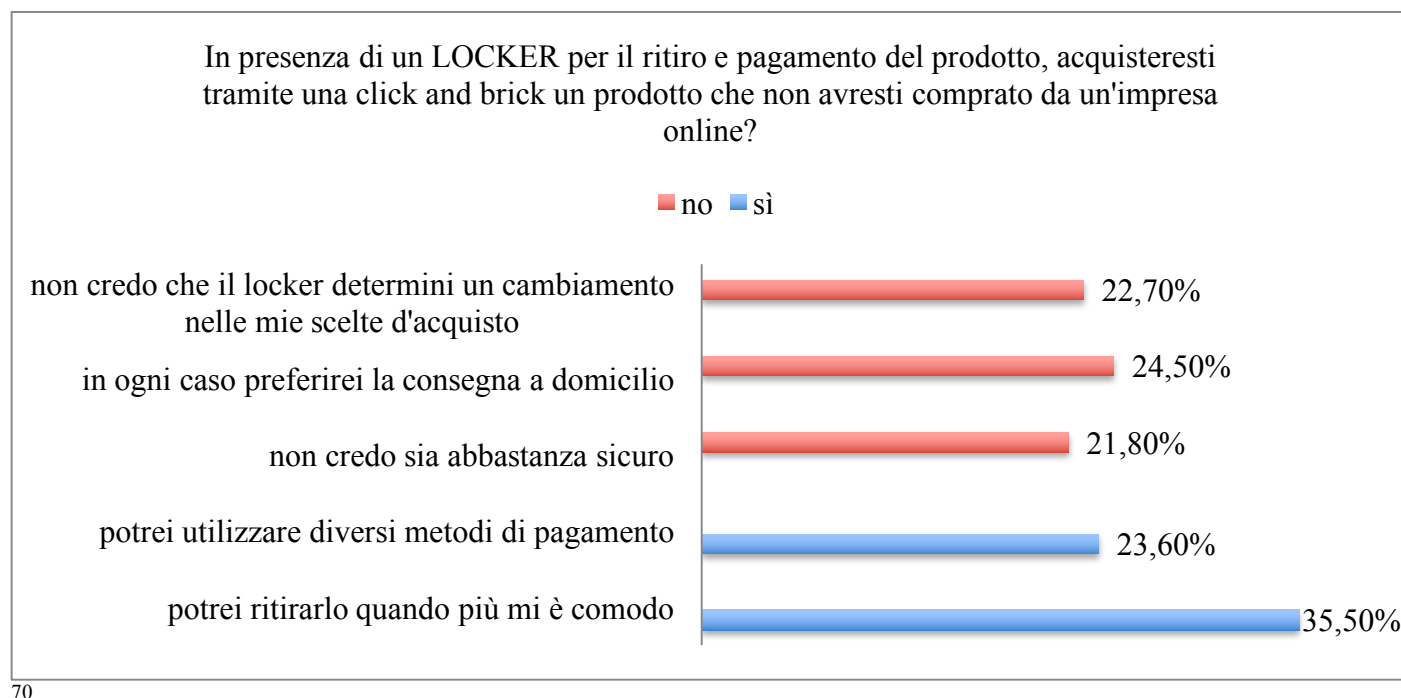
La presenza del punto di ritiro pick and pay sembra essere un fattore importante per le decisioni d'acquisto del consumatore. Quasi la metà dei consumatori (48,6%) attribuisce un ruolo importante in termini di servizi post-vendita. E' evidente che gli attributi tangibili caratterizzanti questa strategia potrebbero rappresentare un importante vantaggio competitivo per le imprese click and brick. Gli stessi requisiti di tangibilità che hanno spinto i consumatori ad attribuire grande importanza alle click and brick in termini di servizi post vendita, valgono anche per quel 42% degli intervistati che acquisterebbe online un prodotto da una click and brick perché, grazie alla presenza del punto di ritiro, potrebbero controllare l'integrità del prodotto consegnato.

I consumatori hanno anche attribuito un importante valore alla possibilità di effettuare diversi pagamenti (39%). Il motivo sottostante va ricercato nella maggiore trasparenza e sicurezza percepita che il

⁶⁹ N.B.: Le percentuali elencate in tabella sommate superano il 100% in quanto per rispondere alla domanda era possibile indicare più opzioni.

pick and pay può offrire all'acquirente. Ciò non deve necessariamente intendersi come una mancanza di fiducia dei consumatori verso le forme telematiche di pagamento. Infatti, sempre più consumatori oggi ricorrono ai pagamenti online sia per e-commerce che per m-commerce. I risultati del questionario che sembrerebbero contraddire questa tendenza rilevata sui mercati, vanno intesi con una valenza residuale. La domanda alla quale bisognava rispondere infatti era se avessero acquistato, in presenza di un pick and pay, un prodotto che NON avrebbero acquistato da una pure click. Di conseguenza è probabile che gli intervistati in alcuni casi specifici, che non sono stati approfonditi in questa sede, preferiscono il punto ritiro fisico per la maggiore sicurezza in termini di pagamento.

Il 17,8% dei consumatori si è detto indifferente. Per questi la presenza del pick and pay non determina un cambiamento nelle loro scelte d'acquisto, mentre il 10,3% bypasserebbe il servizio pick and pay preferendo una più comoda consegna a domicilio.



Il confronto fra pick and pay a locker rappresenta un elemento cardine della ricerca. Come già precedentemente accennato nel caso del locker viene meno l'elemento della tangibilità, specie in relazione all'assenza del personale dell'azienda venditrice. Come mostra il grafico riepilogativo in questa pagina, sebbene il locker venga considerato generalmente un servizio che potrebbe determinare un cambiamento nelle scelte d'acquisto del consumatore, il parere verso un tale strumento sembra riscuotere consensi più tiepidi rispetto a quelli fatti registrare dal punto pick and pay. Se sul fronte del sì il principale vantaggio è rappresentato dalla comodità di ritiro per il consumatore che può far recapitare il prodotto acquistato presso il locker più vicino e ritirarlo comodamente quando più è comodo (35,5%), sul fronte del "no", invece, i

⁷⁰ N.B.: Le percentuali elencate in tabella sommate superano il 100% in quanto per rispondere alla domanda era possibile indicare più opzioni.

consumatori sembrano attribuire più o meno la stessa importanza a diversi fattori. Nel 24% dei casi i consumatori preferirebbero la consegna a domicilio, percentuale ben più alta del timido 10,3 % fatto registrare nel caso del pick and pay. Anche il fronte degli indifferenti che non ritengono determinanti nelle loro scelte d'acquisto questi due servizi (pick and pay e locker) fa registrare una performance peggiore nel caso del locker. Se nel caso del pick and pay si attestava intorno ad un valore rappresentativo del 17,8% dei consumatori, nel secondo caso, quello del locker, sale intorno al 22,7% facendo registrare un aumento dello scetticismo di quasi 5 punti percentuale.

Bisogna inoltre segnalare come in questo secondo caso ben il 21,8% degli intervistati non ritenga sicuro il locker. Ciò è imputabile principalmente al fatto che essendo sostanzialmente una cassetta di sicurezza posta in punti facilmente accessibili, spesso anche 24 ore su 24, potrebbe essere facilmente vittima di atti di vandalismo che potrebbero mettere a rischio l'integrità del bene acquistato. Quest'ipotesi, più estrema, può semplicemente essere affiancata da quella già precedentemente trattata relativa alla mancanza della presenza umana presso il locker. Esso rappresenta un'alternativa alla consegna a domicilio, ma non sembra invece poter essere considerata una valida opzione in termini di ulteriori servizi ai clienti. Infatti, come emerge dai dati della ricerca, i consumatori attribuiscono il principale vantaggio del locker alla possibilità di ritirare il prodotto acquistato quando più è comodo per il consumatore (35,5%).

3.9 Preferenze dei consumatori: la restituzione del prodotto

Nel precedente paragrafo sono stati messi a confronto locker e pick and pay in termini di preferenze per il consumatore. L'analisi svolta ha trattato principalmente le tematiche relative all'acquisto del bene. Tuttavia questi due strumenti svolgono un ruolo molto importante anche in termini di servizi post vendita. Il post vendita non è una fase subordinata nel processo d'acquisto del consumatore. Tutti coloro che acquistano infatti affrontano un processo molto complesso che si può concludere con la rinuncia o con l'acquisto.

Il processo decisionale d'acquisto del consumatore⁷¹ si compone di cinque fasi distinte:

- 1) percezione del problema
- 2) ricerca delle informazioni
- 3) valutazione delle alternative
- 4) decisione d'acquisto
- 5) comportamento post-acquisto

Le due fasi del processo che più interessano l'analisi che verrà condotta in questo paragrafo sono la numero 4 e 5: decisione di acquisto e comportamento post acquisto. Da questo modello risulta evidente come un consumatore che si accinge ad acquistare un prodotto, non si limiti a considerare solo i benefici di cui il bene/servizio gli permetterà di usufruire, ma si concentrerà anche su ciò che avverrà immediatamente dopo l'acquisto. Un consumatore che ad esempio percepisca il bisogno di acquistare un pc per usufruire dell'e-

⁷¹ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile. Marketing Management, 2013 -Un modello dinamico di customer loyalty- pp. 224-234

mail (fase 1), inizierà a considerare varie marche e diverse tipologie di pc (fase 2), cercando di destreggiarsi fra le varie opportunità d'acquisto alla ricerca del pc che al meglio posso soddisfare i suoi bisogni (fase 3). Avendo fatto luce sulle varie alternative, il consumatore prenderà o meno la sua decisione d'acquisto (fase 4) e da questo momento potrà valutare direttamente la sua soddisfazione in relazione al prodotto acquistato e quella relativa ai servizi post-vendita forniti dall'impresa venditrice. I servizi post vendita, quindi, possono determinare un'importante variabile nelle decisioni d'acquisto. Questa breve introduzione teorica era necessaria per presentare l'analisi relativa al locker ed al pick and pay in termini di post-vendita.

Nel II capitolo, paragrafo 2.6, come elencato nella tabella 3, i consumatori attribuivano valori particolarmente di basso livello alle imprese pure click in termini di servizi post vendita. Se come precedentemente detto, i servizi di post vendita rappresentano un'importante variabile nel processo di acquisto, le imprese online sembrerebbero perdere di competitività in tal senso. Il principale servizio di post vendita su cui ci si è soffermati in questo caso è rappresentato dalla restituzione del prodotto errato/difettoso. La decisione di analizzare questo caso particolare nasce da una riflessione: la presenza dei punti pick and pay e dei locker non è funzionale esclusivamente alla fase d'acquisto, ma anche a quella di post acquisto. Un consumatore, ad esempio, potrebbe scegliere la consegna a domicilio ma dare grande importanza alla presenza sul territorio di punti di ritiro dove poter parlare faccia a faccia con i dipendenti dell'azienda alienante e dove poter usufruire dei servizi di post vendita.

In questa sede è stato chiesto ai consumatori quale servizio di restituzione preferirebbero utilizzare nel caso in cui, avendo acquistato online un bene da un'impresa, questo risulti errato o difettoso. Risulta evidente come il quesito posto sia riferito all'acquisto dal canale online in generale: riguarda cioè sia l'acquisto dal canale digitale di un'impresa ibrida che di un'impresa online. In questa sede al pick and pay ed al locker si aggiungono altre tipologie di riconsegna del venduto. Queste sono state inserite fra le opzioni attraverso un'analisi dei principali strumenti già utilizzati dalle imprese leader del settore quali ad esempio Amazon, Ebay ed E-price. Queste imprese hanno già dovuto fronteggiare problemi legati ai servizi post vendita che hanno richiesto grande flessibilità e capacità di adattarsi al territorio per creare un servizio che sia il più possibile uniforme, omogeneo in aree geografiche e per tipologie di clienti che sono invece caratterizzati da fortissima disomogeneità. Nella ricerca di suddetti strumenti, il pick and pay ed il locker rappresentano nella stragrande maggioranza dei casi gli ultimi ritrovati delle imprese. I vantaggi rappresentati dal pick and pay e dal locker, essendo già stati abbondantemente discussi non saranno ulteriormente trattati. Invece saranno presentati i principali punti di forza e di debolezza degli altri strumenti spesso utilizzati:

1) ufficio postale: le poste rappresentano un'opportunità quasi fisiologica o naturale per inviare e ricevere pacchi o prodotti acquistati; il principale vantaggio risiede nella grande capillarità con cui questi uffici sono diffusi su tutto il territorio nazionale in quasi tutti i paesi, tuttavia, non sempre è possibile che offrano un servizio elevato in termini di efficienza e rapidità. In ogni caso, non permettono un contatto diretto fra

consumatore e imprese venditrice. E' molto probabile che, chi si affida all'ufficio postale, debba ricorrere contemporaneamente a contattare l'impresa tramite un canale ulteriore.

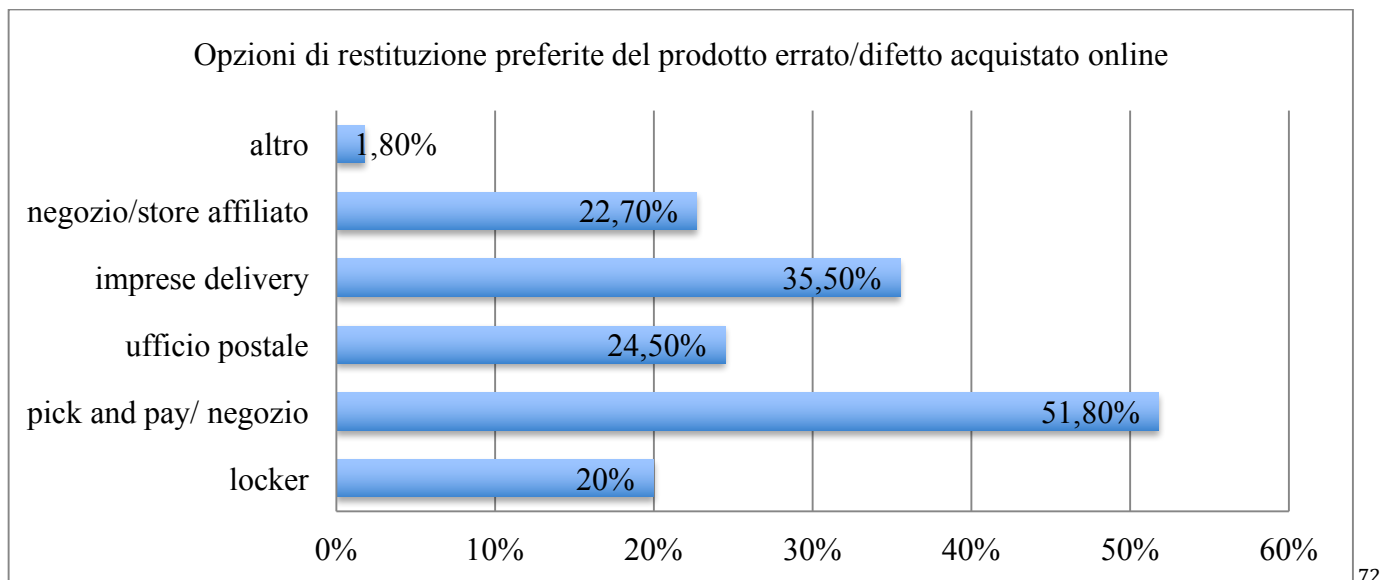
2) imprese di delivery: tali aziende private offrono al consumatore un servizio di consegna estremamente efficiente e possono vantare una buona presenza sul territorio. Anche in questo caso però il contatto fra consumatore ed impresa alienante non è diretto. Esempi di imprese di delivery sono DHL, FedEx, Tnt e Gds.

3) negozio/store affiliato: molte imprese che operano online possono stringere delle partnership con aziende e piccoli commercianti sul territorio. In questo modo possono offrire un doppio servizio al consumatore, da un lato offrendo un'alternativa di ritiro presso il punto vendita e dall'altro presentando un'alternativa per la restituzione del prodotto. In questo modo si ottiene una grande capillarità sul territorio anche se l'efficienza non può essere sempre assicurata, infatti il servizio offerto dalle imprese sul territorio nella gran parte dei casi non rappresenta la principale attività svolta dai suddetti. Anche in questo caso il rapporto fra consumatore e impresa alienante non è diretto ma mediato. Tuttavia in questo caso, per via del particolare rapporto vigente fra impresa locale e impresa alienante è probabile che il canale si possa considerare "più diretto" o "meno indiretto" rispetto ai casi precedenti. Di solito infatti un'impresa locale opera per una sola impresa online o brick and click stabilendo un filo diretto fra le due attività di cui può beneficiare il consumatore stesso.

Chiaramente tali strumenti sono utilizzati principalmente da imprese pure click che, non potendo vantare canali fisici tradizionali, cercano di sopperire così a tale mancanza. Le imprese click and brick infatti possono vantare punti vendita tradizionali, punti pick and pay oltre che locker che possono svolgere servizi di ritiro e post vendita. Tuttavia, risulta molto difficile avere un ottimale copertura del mercato e in casi particolari anche queste imprese possono utilizzare i suddetti strumenti alternativi per raggiungere il maggior numero di consumatori possibili ed assicurare a loro un servizio di qualità ed efficiente.

Prima di elencare i risultati dell'analisi di mercato, bisogna specificare la domanda alla quale i gli intervistati hanno dovuto rispondere. In questo caso è stato domandato quale sarebbero state le alternative preferite per restituire un prodotto errato o difettoso acquistato online, o da una pure click o dal canale digitale di una click and brick. In quest'ultimo caso la possibilità di restituzione presso un punto vendita dell'impresa venditrice o presso un punto pick and pay sono state comprese in un'unica opzione per via della forte similarità ai fini dell'analisi di mercato. Entrambe infatti rappresentano un'alternativa per le imprese ibride.

I risultati dell'indagine sono riassunti nel grafico seguente:



I dati ottenuti sono molto espliciti e chiari. I consumatori preferiscono di gran lunga la possibilità di usufruire del servizio post vendita offerto dal pick and pay o da un negozio stesso dell'impresa venditrice. E' evidente che il rapporto diretto fra acquirente e impresa alienante viene preferito di molto rispetto alle altre opzioni di restituzione "meno dirette" o mediate. In generale ciò significa che un ipotetico consumatore, che decida di acquistare online una t-shirt marca Zara, potrebbe di fatto preferire effettuare il proprio acquisto sul sito e-commerce dell'azienda spagnola piuttosto che sulle piattaforme pure click, come ad esempio Amazon o Ebay. Il contatto diretto viene percepito come una vera e propria forma di garanzia per il consumatore nel caso in cui l'acquisto non si concluda nella maniera auspicata. Per questi motivi il pick and pay ed il negozio di marca ottengono le preferenze del 51,8% degli intervistati.

Al secondo posto fra le preferenze dei consumatori troviamo le imprese di delivery che hanno ottenuto il 35,5% delle preferenze degli intervistati. Come già detto in precedenza, le imprese di delivery sono percepite come altamente specializzate nel settore delle consegne ed estremamente efficaci. Ciò potrebbe aver portato i consumatori a preferirle ad altre opzioni quali ad esempio le poste ed i negozi affiliati. Le prime ottengono il 24,5% a fronte di un 22,7% fatto registrare dai negozi e store affiliati, ovvero negozi diversi da quelli dell'impresa alienante. Queste due opzioni convincono solo 1 consumatore su 4 perché percepite come meno specializzate. Non bisogna dimenticare che in questi due casi l'attività principale svolta dagli stessi è un'altra.

La peggiore performance la fa registrare invece il locker, che con il 20% di preferenze convince solo 1 consumatore su 5. Il principale motivo di questo risultato abbastanza deludente è probabilmente imputabile al fatto che, fra tutte le opzioni di restituzione, il locker fosse l'unica che non utilizza personale fisico offrendo il proprio servizio. Questa specificità sembra penalizzare tale strumento nel post vendita dove la gran parte dei consumatori preferisce un contatto diretto con il personale.

⁷² N.B.: Le percentuali elencate in tabella sommate superano il 100% in quanto per rispondere alla domanda era possibile indicare più opzioni

3.10 La consegna del prodotto acquistato online: attributi

Come ultima analisi, in un questo III capitolo, saranno analizzate le preferenze del consumatore in materia di consegna del prodotto acquistato online attraverso la piattaforma digitale di una pure click o di una click and brick.

Rispetto alla fase di riconsegna del prodotto errato o difettoso, che riguarda i servizi post vendita assicurati al compratore, le operazioni di consegna rappresentano una realtà con la quale l'acquirente dovrà necessariamente confrontarsi. Infatti, concludendo l'acquisto di un prodotto online, il consumatore non dispone immediatamente del possesso del bene, pur essendone diventato proprietario avendolo già pagato (nella maggior parte dei casi). Nel momento in cui l'acquisto viene perfezionato su una piattaforma digitale di qualunque tipologia di impresa, l'azienda venditrice deve lavorare affinché l'acquirente ne entri in possesso per mezzo della fase di consegna del prodotto. Di conseguenza, in qualsiasi caso, chi acquista online dovrà "scegliere" un'opzione di consegna del bene acquistato. Il verbo "scegliere" in realtà non è propriamente corretto, infatti, nella maggior parte dei casi, chi acquista online, ad esempio su Amazon, può non avere la possibilità di scegliere fra diverse forme di consegna. In altri casi, invece, sarà possibile ad esempio decidere il luogo della consegna (pick and pay, locker, domicilio ecc.), o usufruire di altri attributi che permettono di personalizzare la fase di consegna dell'acquisto.

Come accennato nel I capitolo introduttivo, si è detto come le nuove politiche di imprese pure click come Amazon ed E-price hanno determinato l'apertura delle aziende stesse ai canali fisici (1.2). In questa sede, si analizzeranno le preferenze dei consumatori in relazione alle opzioni di consegna del prodotto acquistato sui canali digitali. Nelle righe seguenti saranno analizzate le varie forme di consegna e ed altri attributi. In primis verranno analizzati i dati ottenuti in relazione agli attributi di consegna che sono:

- 1) consegna gratuita
- 2) consegna in giornata
- 3) precisione orario di consegna
- 4) possibilità di ricevere più prodotti in un'unica soluzione

Il costo della consegna è una variabile che dev'essere necessariamente sopportata da una delle due parti contraenti. Essendo un costo per entrambe le parti, qualora questo gravi sull'azienda, quest'ultima vedrà ridursi il margine di guadagno che ottiene sulla singola transazione. Invece, qualora sia il consumatore a doversi fare carico di suddetto costo, allora l'acquirente dovrà necessariamente pagare un prezzo più alto per assicurarsi il prodotto. E' evidente che, se da un lato la consegna gratuita rappresenta un costo per l'impresa, dall'altro rappresenta una chiave di vantaggio competitivo. Ad esempio, riguardo l'acquisto di beni simili o omogenei, un consumatore, indifferente rispetto all'impresa dalla quale effettua l'acquisto, potrebbe essere portato a preferire l'impresa che, praticando la consegna gratuita, offre sul mercato il bene a un prezzo più basso. Solitamente la consegna gratuita, sulle piattaforme online, non viene sempre garantita, ma spesso è subordinata al volume di spesa complessivo. Superate alcune soglie di spesa, il costo di consegna non dovrà più essere sostenuto dall'acquirente, ma a farsene carico sarà l'impresa stessa.

Molte imprese che operano online offrono ai propri consumatori la possibilità di usufruire della consegna del bene acquistato in giornata. Solitamente, tale opportunità viene offerta principalmente da aziende pure click, anche se qualche click and brick già opera in tal senso. Questo servizio, che quasi sempre viene offerto con un abbonamento prime o con un maggior costo che grava sull'acquirente (costo chiaramente maggiore rispetto a quello di consegna standard), ha permesso alle imprese di aprirsi a nuovi mercati. La consegna in giornata ha permesso di fatto di commerciare online prodotti che prima erano esclusi da questo mercato. Si pensi ad esempio a prodotti estremamente deperibili per i quali la rapidità della consegna è condizione necessaria per preservarne la qualità. Un esempio, in tal senso, è stato già trattato in questo capitolo (3.5) in relazione all'acquisto di un mazzo di fiori tramite un portale digitale. La consegna in giornata, seppur costosa, in molti casi ha permesso un ampliamento importante del mercato. Ad oggi Amazon, ad esempio, offre questo servizio in Italia esclusivamente nell'area metropolitana di Milano. I costi sono ancora abbastanza alti: per ottenere la consegna in mattinata, al prezzo del bene, vanno aggiunti 10€ di spedizione più ulteriori 2€ per ogni bene acquistato; qualora invece si preferisse la consegna in serata, ai 10€ di spedizione si dovranno aggiungere 4€ per ogni bene acquistato⁷³.

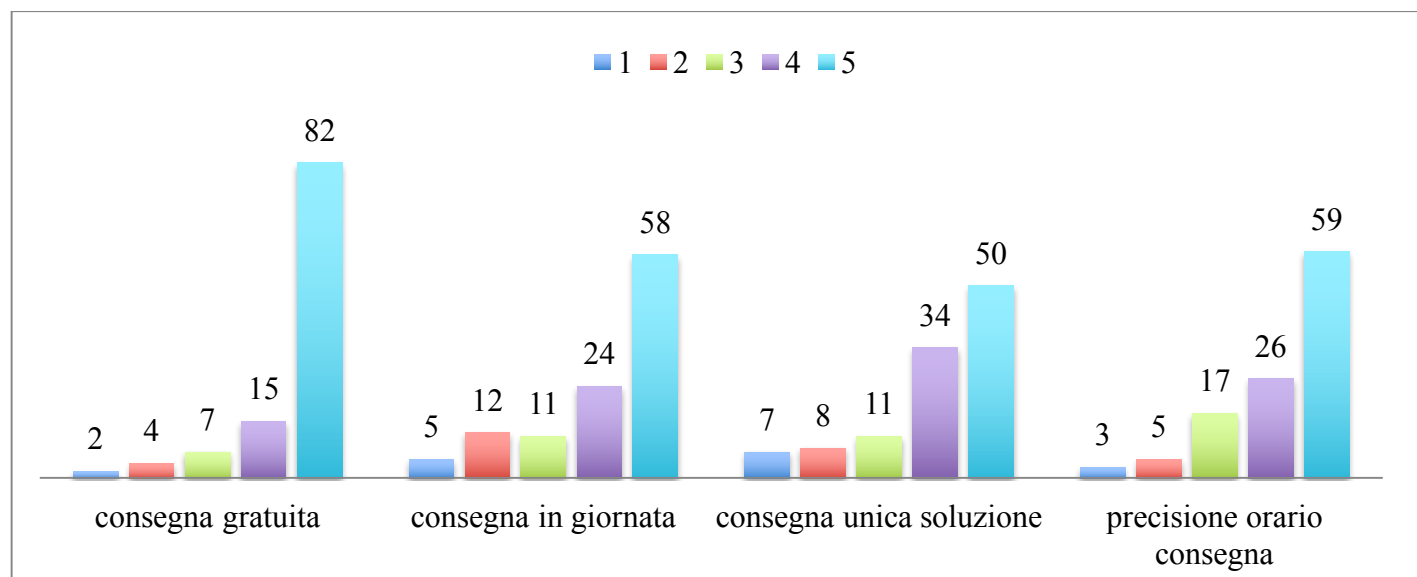
Un altro elemento importante riguardante l'acquisto e la consegna è la precisione dell'orario di consegna del prodotto. Questa variabile non dev'essere tralasciata né sottovalutata. Essa rappresenta la capacità delle imprese di tener fede alle aspettative dei consumatori che hanno acquistato il prodotto dall'azienda. Sapere che un'impresa è puntuale e che rispetta le date di consegna degli ordini può far crescere la fiducia dei consumatori verso l'azienda, oltre a creare una reputazione positiva presso la clientela potenziale. Basta osservare i principali portali digitali per osservare come ogni prodotto sia accompagnato dal prezzo e dalla data stimata per la consegna dello stesso in caso d'acquisto. Effettuato il pagamento, il consumatore si aspetterà di ricevere il bene nella data indicata. Tale aspettativa è rilevante anche nel caso in cui il consumatore abbia scelto di ritirare l'acquisto presso un pick and pay o presso un locker, ma cresce ulteriormente d'importanza nel caso egli abbia richiesto la consegna a domicilio. Restare a casa per attendere l'arrivo del corriere invano rischia di indisporre la clientela e scatenare un passaparola negativo per l'impresa. Come accennato nel paragrafo 2.7.1, i consumatori determinano la loro fiducia verso un'impresa ibrida principalmente attraverso l'esperienza d'acquisto presso il canale fisico della stessa. In tal caso una fase imperfetta della fase di consegna, in termini di fiducia, potrebbe essere mitigata dalla presenza del canale fisico. Per le pure click invece, la consegna gioca un ruolo determinante poiché il suo funzionamento o meno potrebbe mettere in discussione la fiducia del mercato verso la stessa, con ripercussioni anche molto pesanti sulle vendite e quindi sui profitti.

L'ultimo attributo della fase di consegna del prodotto considerato in questa analisi è rappresentato dalla possibilità di ricevere tutti i prodotti in un'unica soluzione. Come già trattato nel capitolo precedente, acquistare tramite il web ha molti vantaggi fra i quali la possibilità di confrontare molti prodotti e di

⁷³ Amazon.it, Consegne e spedizioni in Italia

usufruire di prezzi più vantaggiosi giustificati dalla teoria dei costi di transazione (2.5). In virtù di quanto appena detto, molto spesso i consumatori che ricorrono al web acquistano in un'unica formula più prodotti. Un classico esempio dei giorni nostri può essere l'acquisto di uno smartphone, di una cover e di un vetro protettivo. Ad ogni modo, sia che questi siano complementari o meno, il consumatore può avere interesse affinché essi vengano recapitati contemporaneamente ed in un'unica formula, ad esempio per recarsi una sola volta al punto di ritiro e minimizzare così i suoi costi (economici e non).

In questa sede è stato chiesto agli intervistati di attribuire un valore da 1 (irrilevante) a 5 (molto importante) ai vari attributi appena trattati. Nel grafico seguente sono riepilogati i dati raccolti.



74

I consumatori, in generale, hanno attribuito grande importanza a tutti e cinque gli attributi. In tutti i casi la maggior parte dei consumatori hanno attribuito un valore di 5. Questo implica che essi valutano come “molto importanti” tutti gli attributi delle fasi di consegna. Fra tutti gli attributi il punteggio più alto è stato realizzato dalla “consegna gratuita”. Tale attributo fa registrare un punteggio di 516/550 ($82*5+15*4+7*3+4*2+2*1 = 516$). In questo contesto, quindi, la consegna gratuita rappresenta una vera e propria chiave del vantaggio competitivo per l'impresa. In un mercato come quello dell'e-commerce dove confrontare prodotti sostituti è particolarmente agevole, la consegna gratuita non può più essere considerata un point of difference, ma un vero e proprio point of parity. L'azienda che riesce a garantire una consegna gratuita può attrarre più facilmente la clientela.

Il secondo attributo, secondo le preferenze dei consumatori, è rappresentato dalla “precisione dell'orario di consegna”. Tale attributo fa registrare un punteggio di 463/550 ($59*5+26*4+17*3+5*2+3*1 = 463$). Rispettare l'orario di consegna, ed effettuarlo nei tempi prestabiliti nel momento d'acquisto è una variabile importante per i consumatori che sempre più spesso hanno una vita piena di impegni. L'azienda venditrice, rispettando gli orari di consegna, semplifica la vita del consumatore e aumenta la sua soddisfazione. Egli infatti non si limiterà esclusivamente a valutare la performance aziendale esclusivamente

⁷⁴ I numeri riportati nel grafico indicano il numero di intervistati che hanno attribuito un valore da 1 (irrilevante) a 5 (molto importante) per un determinato attributo di consegna.

in base alla qualità del bene acquistato, ma anche in relazione alla performance aziendale in generale, in termini anche e soprattutto di consegna del bene.

Gli ultimi due attributi, “consegna in giornata” e “consegna in unica soluzione”, fanno registrare punteggi simili. Nel primo caso i consumatori hanno attribuito un valore complessivo di 448/550 ($58*5+24*4+11*3+12*2+5*1 = 448$), a fronte del 442/550 ($50*5+34*11+11*3+8*2+7*1 = 442$) fatto registrare dalla consegna in un’unica soluzione. Il dato relativo alla consegna in giornata va a braccetto con i numeri della precisione dell’orario di consegna. Acquistare un prodotto, e con esso il servizio di consegna in giornata, implica anche che il consumatore di fatto stia richiedendo un servizio di consegna preciso e puntuale. Nel caso della consegna in giornata è molto probabile che una consegna in ritardo mini la validità ed il beneficio stesso dell’acquisto per il consumatore. Si pensi ad esempio al caso in cui un consumatore richieda un bouquet di fiori per una laurea; è molto probabile che, qualora il prodotto venga consegnato in serata invece che in mattinata, come era stato richiesto, l’acquirente possa restare insoddisfatto e deluso dalla performance aziendale. I risultati più timidi sono attribuibili alla consegna in un’unica soluzione. Ad ogni modo, anche in questo caso la percentuale dei consumatori che reputa “importante” o “molto importante” suddetto attributo, ovvero i valori 4 e 5, sono oltre il 76% degli intervistati.

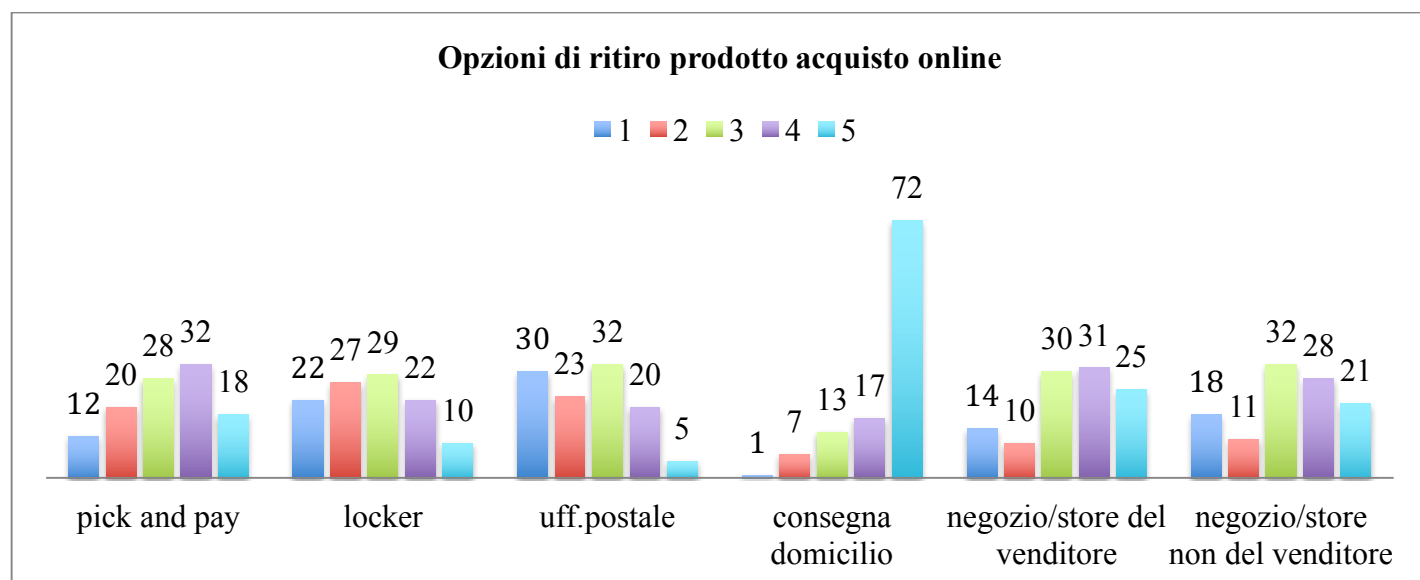
3.10.1 La consegna del prodotto acquistato online: luogo del ritiro

Nei paragrafi precedenti, è stato trattato il tema del servizio post vendita e di quali fossero le preferenze dei consumatori in tal senso. Come già detto, sono stati analizzati i servizi post vendita, specie in materia di restituzione del prodotto, in relazione ai vari strumenti adottati dalle maggiori aziende del settore. In questo paragrafo tali strumenti verranno nuovamente analizzati, ma non più in relazione alla restituzione del prodotto, bensì con riferimento alla fase di ritiro dello stesso. Verranno qui elencati rapidamente le tipologie di ritiro dei beni acquistati sul canale online:

- 1) ritiro a domicilio
- 2) ritiro presso pick and pay
- 3) ritiro presso locker
- 4) ritiro presso ufficio postale
- 5) ritiro presso negozio/store dell’impresa venditrice
- 6) ritiro presso negozio/store di un’impresa diversa da quella venditrice

In questo paragrafo non saranno riprese le caratteristiche delle singole tipologie, già presentate in questo capitolo. Si passerà subito all’analisi dei dati che sono emersi dall’analisi di mercato condotta. Dopo aver presentato i risultati dell’indagine si procederà a confrontarli con i risultati presentati nel paragrafo precedente (3.10).

Anche in questo caso, come nel precedente, ai consumatori è stato chiesto di attribuire un valore che va da 1 (irrilevante) a 5 (molto importante) per ogni opzione di ritiro del prodotto acquistato online.



75

Ad ottenere i risultati migliori in termini d'importanza per i consumatori è sicuramente la consegna a domicilio. Questa opzione di consegna ottiene un punteggio di 482/550 ($72 \cdot 5 + 17 \cdot 4 + 13 \cdot 3 + 7 \cdot 2 + 1 \cdot 1 = 482$). Tale tipologia di ritiro prevale ampiamente sulle altre previste. Questo dato diventa particolarmente importante e dev'essere analizzato congiuntamente con i risultati dell'indagine precedentemente esposti. Una così grande propensione verso la consegna a domicilio giustifica quanto esposto nel paragrafo precedente riguardo gli attributi di consegna. La consegna in giornata e la precisione dell'orario di consegna acquistano maggiore importanza in termini di consegna a domicilio del prodotto. E' evidente che tale tipo di consegna viene considerata più comoda per l'acquirente a patto che l'impresa venditrice offra una consegna puntuale.

I consumatori hanno attribuito importanza simile al ritiro presso lo store/negozio del venditore o affiliato e presso il pick and pay. Lo store del venditore totalizza un punteggio di 373/550 ($25 \cdot 5 + 31 \cdot 4 + 30 \cdot 3 + 10 \cdot 2 + 14 \cdot 1 = 373$), il pick and pay un totale di 354/550 ($18 \cdot 5 + 32 \cdot 4 + 28 \cdot 3 + 20 \cdot 2 + 12 \cdot 1 = 354$) ed il negozio affiliato realizza complessivamente 353/550 ($21 \cdot 5 + 28 \cdot 4 + 32 \cdot 3 + 11 \cdot 2 + 18 \cdot 1 = 353$). Sostanzialmente i consumatori sono indifferenti di fronte a queste diverse opzioni che, dopo la consegna a domicilio, rappresentano le alternative migliori per ritirare il prodotto acquistato online.

I punteggi peggiori sono totalizzati dal locker e dall'ufficio postale. Il primo realizza un totale di 301/550 ($10 \cdot 5 + 22 \cdot 4 + 29 \cdot 3 + 27 \cdot 2 + 22 \cdot 1 = 301$), mentre il secondo 277/550 ($5 \cdot 5 + 20 \cdot 4 + 32 \cdot 3 + 23 \cdot 2 + 30 \cdot 1 = 277$).

3.11 Preambolo alle conclusioni

In questo capitolo sono stati elencati i dati che sono emersi dall'indagine di mercato qui condotta. In tutti i relativi paragrafi suddetti dati sono stati analizzati e confrontati con l'intento di porre una base per le

⁷⁵ I numeri riportati nel grafico indicano il numero di intervistati che hanno attribuito un valore da 1 (irrilevante) a 5 (molto importante) per un determinato attributo di consegna/ritiro.

conclusioni dell'indagine che saranno trattate nel capitolo successivo. In quest'ultimo, si cercherà di confrontare fra di loro sempre più dati in modo da pervenire alle evidenze empiriche che emergono dall'analisi. Inoltre, il lavoro che sarà condotto nel IV non coinvolgerà solo gli elementi presentati nel III, ma metterà a confronto l'intero sistema di dati, sia sperimentali che teorici, esposti precedentemente. Particolarmente interessante sarà il confronto fra i modelli elencati nel II capitolo, prettamente teorici, e quelli ottenuti per mezzo dell'indagine di mercato. Come vedremo, in molti casi l'indagine confermerà quanto enunciato dai modelli teorici, ma in alcuni casi, le evidenze empiriche si discosteranno dagli stessi.

Capitolo 4

Il tema delle imprese ibride è stato lungamente trattato nei precedenti capitoli. Nel primo si è cercato di sottolineare l'importanza e l'attualità del fenomeno della digital transformation attraverso dei casi concreti provenienti direttamente dal mondo dell'aziende. In particolare l'attenzione si è concentrata nel definire i temi principali dell'indagine e le motivazioni che hanno portato ad approfondire le imprese ibride. Il secondo capitolo, principalmente teorico, ha presentato diverse analisi riguardanti il confronto fra imprese tradizionali e dot.com (pure click). Inoltre, in quest'ultimo capitolo, si è sottolineato come tutta l'indagine verta sulla figura del consumatore. Suddetto punto di vista non rappresentava l'unica via percorribile d'analisi per questa tematica, ma è stata scelta perché considerata particolarmente interessante e significativa. Infatti, sebbene analizzare il punto di vista del consumatore non possa di certo considerarsi inusuale, una novità significativa è rappresentata dal confronto fra impresa ibrida, da una parte, e imprese pure click e brick and mortar, dall'altra. Tutto il materiale bibliografico utilizzato per la stesura del II capitolo non contemplava l'impresa ibrida come gran parte della produzione accademica. In quest'ottica quindi, pur basandosi sulle ricerche riportate nel secondo capitolo, nel terzo si è cercato di inserire l'impresa ibrida come parte integrante della ricerca di mercato al fine di scoprirne punti di forza ed eventuali debolezze. Il tutto per comprendere gran parte delle politiche aziendali di multicanalità che, come riportato nel capitolo iniziale, stanno caratterizzando sempre più imprese.

4.1 Introduzione alle conclusioni

In questo ed ultimo capitolo saranno riepilogate le conclusioni dell'indagine fin qui fatta. I risultati verranno confrontati e si cercherà di far luce sul fenomeno della digital transformation e della multicanalità. Si cercherà quindi di confrontare dati del II e del III capitolo e di proporre spunti per eventuali nuove indagini relative alle imprese ibride. Già nel capitolo precedente, insieme all'analisi dei dati, si era dato inizio ad una sorta di analisi sommaria degli stessi. In questo caso tali dati verranno ulteriormente analizzati e direttamente confrontati con gli elementi di teoria. In questo modo si cercherà quindi di esporre in maniera chiara e sintetica il valore intrinseco degli stessi per giungere ai risultati effettivi della ricerca qui condotta. Si cercherà inoltre di concentrare l'attenzione sui dati più significativi e sulle riflessioni più importanti per l'indagine.

4.1.1 Flussi di informazioni

Come accennato precedentemente, i canali aziendali non sono esclusivamente intendibili come canali di vendita, ma ricoprono una grandissima importanza anche da un punto di vista informativo. Per mezzo di essi flussi di informazioni si trasferiscono dal mercato all'azienda. E' evidente come conoscere al meglio il proprio potenziale cliente permetta all'azienda di proporre sul mercato un'offerta che sia realmente in grado di indurre il consumatore all'acquisto. Oggigiorno, il contesto di libero mercato, estremamente competitivo a certi livelli, non è un ambiente facile in cui sopravvivere per imprese non bene informate sulla propria

clientela. Nel III capitolo al paragrafo 3.2 gli intervistati si sono mostrati particolarmente web oriented. Prima di acquistare un prodotto essi recepiscono informazioni principalmente su Internet. Blog, forum e i siti web di settore rappresentano il loro modo preferito per recepire informazioni significative per i loro acquisti. Al secondo posto, il passaparola, rappresenta la migliore alternativa. In realtà quest'indagine sottolinea come la rete ormai sia parte integrante della vita di tutti i giorni. Se una volta il modo migliore per ottenere informazioni era leggere un quotidiano, confrontarsi con amici e parenti o fare qualche telefonata, oggi invece è navigare in rete. In questi termini l'indagine qui trattata non fa altro che confermare un trend già consolidato da diversi anni e che probabilmente porterà la rete ad avere un ruolo sempre più centrale nella vita di tutti i giorni.

Appare evidente come imprese ambiziose e di prospettiva debbano necessariamente essere presenti sulla rete. Non bisogna dimenticare che a reperire informazioni utili non sono solo i clienti ma anche e soprattutto le aziende. Euronics, ad esempio, dotandosi di un proprio canale per l'e-commerce, non si concentra esclusivamente sulle vendite, ma pone grande attenzioni sull'informazione. L'utilizzo di appropriati strumenti multimediali permette all'impresa di controllare cosa guardano i consumatori, cosa tengono sott'occhio e cosa cercano per i loro acquisti. Un bagaglio di informazioni di grande quantità e di grandissima affidabilità. In questo modo le aziende ottengono informazioni in maniera "indiretta" dal mercato, osservando i comportamenti dei consumatori. Tuttavia, dai dati riportati al paragrafo 3.7 si evince che gli stessi consumatori sono ben propensi a condividere i loro gusti, abitudini, ecc. con le aziende operanti sul mercato. Il 73% degli intervistati è propenso condividere tali informazioni che rappresentano la chiave di un vantaggio competitivo fondamentale. Il canale digitale permette di raccogliere tutte queste informazioni e contemporaneamente di catalogarle ed analizzarle in maniera efficace. Tale vantaggio, rispetto al semplice canale fisico, dovrebbe condurre sempre più imprese a dotarsi di un canale digitale, non necessariamente abilitato alla vendita, ma che sia almeno in grado di favorire un corretto ed efficiente scambio di informazioni fra mercato ed azienda. In tal senso il processo intrapreso da molte aziende tradizionali verso la multicanalità appare più che giustificato. Da intendersi più come una scelta obbligata che come una decisione strategica.

A conclusione di questo paragrafo si può confermare l'importanza della multicanalità, ed in particolare quella del canale digitale, come strumento per acquisire informazioni e quindi un vantaggio competitivo rispetto ai principali concorrenti. Mutatis mutandis, l'assenza del canale digitale può rappresentare un grave deficit per l'impresa che potrebbe non essere in grado di prevedere i cambiamenti della domanda e che, in molti casi, potrebbe limitarsi ad osservare i comportamenti dei competitors.

4.1.2 Canale di vendita dot.com

Nel precedente paragrafo si sono tirate le somme per quanto riguarda il canale online da un punto di vista

non ancora legato alle vendite. Nel primo capitolo (1.2) è stato menzionato il caso Euronics⁷⁶, una multinazionale che finalmente negli ultimi anni si è dotata di un proprio canale di vendita per e-commerce. L'indagine qui svolta ha già dimostrato l'alta funzionalità del canale online per recepire informazioni, ma non può far altro che confermare l'importanza dello stesso anche per le vendite. I dati riportati al paragrafo 3.3 rivelano come il 48% degli intervistati acquisti con assiduità tramite Internet. Inoltre un altro 36% dei consumatori rivela di utilizzare le piattaforme e-commerce seppur con minore frequenza. Ciò non fa altro che sottolineare l'importanza di un canale digitale anche nel settore vendite. Non disporre di una piattaforma e-commerce significa rinunciare ad un mercato che spende già parecchio e che sembra destinato ancora a crescere.

In questo lavoro, come sappiamo, l'oggetto d'indagine è l'impresa ibrida. Finora si è cercato di giustificare la scelta di molte imprese tradizionali di abbracciare la multicanalità. Scelta pienamente confermata dai dati. In questa sede però si è cercato di comprendere le sottili differenze fra canali uguali di imprese di natura diversa. Per questo motivo, al paragrafo 3.3, sono stati riepilogati i dati relativi ai siti e-commerce delle imprese ibride. L'intento era quello di comprendere se i consumatori ricorressero esclusivamente all'e-commerce pure click e quali fossero i prodotti più acquistati. Il 63,2% ha confermato di ricorrere all'e-commerce ibrido e di preferire particolarmente alcuni settori quali: abbigliamento e scarpe, elettronica/computer, libri/ musica/ film/ videogiochi, turismo e viaggi. Sebbene alcuni settori del mercato abbiano avuto risultati meno entusiasmanti, i dati empirici rivelano come la scelta di dotarsi di un proprio canale di vendita per le imprese tradizionali, possa effettivamente generare un aumento dei ricavi.

A conclusione di questo paragrafo si può affermare come anche per le vendite la scelta della multicanalità possa giovare alle imprese, soprattutto alle imprese tradizionali che decidono, come Euronics, di dotarsi di un proprio canale di vendita dot.com.

4.1.3 Digital transformation: valore edonistico

Il fenomeno della digital transformation non si esplica esclusivamente nella multicanalità. Nel II capitolo, al paragrafo 2.8.1, è stata esposta la MEC theory⁷⁷. Tale teoria è stata posta alla base della ricerca qui condotta in più punti. In questo caso bisogna ricordare il valore edonistico. Quest'ultimo, alla luce della MEC theory, rappresenta un'importante condizione per il riacquisto da parte del consumatore. In tal senso è stato chiesto ai consumatori di indicare le innovazioni tecnologiche di cui sarebbero felici di disporre durante il proprio shopping (3.7). Gli intervistati hanno dimostrato particolare interesse per alcuni accorgimenti quali: il wi-fi gratuito, video che mostrano il prodotto selezionato, tablet che mostrano prodotti alternativi e pagamento tramite app. Poiché solo il 13,10 % degli intervistati si è detto restio ad ogni forma di innovazione tecnologica, appare evidente come il processo di digital transformation non debba limitarsi esclusivamente ai canali, ma deve vedere protagonista anche il punto vendita. Ciò implica che anche imprese tradizionali, non

⁷⁶ Reply, Euronics: Il Nuovo Portale Ecommerce Firmato Reply, 2014

⁷⁷ Gutman, J. (1982) A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, 46, 60–72

dotate di canali dot.com, possano acquisire un vantaggio competitivo rendendo più smart i propri punti vendita. E' evidente del resto come l'investimento in un portale online e-commerce rappresenti tuttavia la naturale evoluzione per un negozio smart. Modernizzando i propri punti vendita le imprese possono sostanzialmente agire su due fronti:

- 1) offrire ai propri clienti un'esperienza d'acquisto che sia più coinvolgente, pratica e funzionale.
- 2) mostrare alla clientela i propri prodotti in maniera innovativa e diversa, con l'opportunità di sottolineare alcuni pregi del prodotto.

Inoltre, in alcuni casi, i punti vendita smart possono essere la chiave per fidelizzare la clientela, come esplica la stessa MEC theory (modello del riacquisto). Si pensi ad imprese che già hanno investito in questo senso. Un esempio italiano è rappresentato dal marchio HAM, famosa catena di ristoranti che nei propri locali ha deciso di dotare ogni tavolo con un tablet. Per mezzo dello stesso i clienti possono ordinare dal menù, personalizzare la propria domanda ed ingannare l'attesa per mezzo delle app del device. Un altro esempio è essere rappresentato da SEPHORA, celebre azienda di cosmetica e profumeria, che ha dotato diversi punti vendita di specchi virtuali. La clientela, quasi totalmente femminile, utilizzando tali strumenti può specchiarsi e confrontare diversi make-up senza di fatto sporcare il viso né sprecare campioni gratuiti. A questi vantaggi si aggiunge il forte valore edonistico che incentiva l'estro e la fantasia.

A conclusione di questo paragrafo, si può affermare che le evidenze empiriche mostrano una clientela ben propensa alle novità e all'utilizzo di strumenti tecnologici che possano rendere più pratico e piacevole lo shopping presso il punto vendita fisico. E' quindi evidente che la digital transformation non verte esclusivamente sui canali digitali ma anche su quelli fisici.

In altra sede sarebbe interessante approfondire il tema delle miglorie tecnologiche in relazione a diverse tipologie di attività, per comprendere se sono applicabili ad ogni prodotto e in quale misura.

4.1.4 Percezioni dei consumatori: click and brick e pure click

Il tema centrale di quest'analisi verte sull'analisi delle imprese ibride e sulle percezioni che i consumatori hanno nei confronti delle stesse. Nel II capitolo, l'analisi multi-attributo⁷⁸, ha rivelato come i consumatori attribuissero punteggi superiori alle performance degli store tradizionali, manifestando aspettative ben inferiori per le pure click. Ciò si esplica sul mercato con una disponibilità a pagare più bassa per i prodotti pure click. In questa sede, nell'ambito del III capitolo, sono stati riportati i dati relativi alle percezioni dei consumatori riguardo il confronto fra click and brick e pure click, e fra click and brick e brick and mortar. Il primo confronto trattato (fra impresa ibrida e pure click) ha visto i consumatori propendere verso le performance garantite dall'impresa ibrida. In particolar modo i principali vantaggi delle imprese ibride sono stati:

- 1) sicurezza in termini di pagamento del prodotto e servizi post vendita

⁷⁸ JJ Kacen, JD Hess, WK Chiang - Global Economics and Management Review, 2013, Elsevier editore.

- 2) possibilità di scegliere fra la consegna del prodotto a domicilio o nel punto vendita
- 3) maggiore semplicità per la riconsegna del prodotto difettoso/errato
- 4) possibilità di controllare fisicamente il prodotto al momento del ritiro
- 5) maggiore sicurezza per il pagamento

Se confrontiamo i risultati ottenuti nell'ambito di questa ricerca non si può che confermare i dati del modello multi-attributo riportati nel II capitolo. In quel caso infatti ritrovavamo performance negative delle pure click in relazione a: incertezza sulla correttezza dell'acquisto, politiche di restituzione e resi, esame fisico del prodotto e servizi post-vendita. I risultati quindi confermano i dati precedentemente presentati. I consumatori sembrano attribuire il vantaggio dell'impresa ibrida rispetto alla dot.com in quegli attributi che un'impresa meno tangibile, come quella online, non è in grado di offrire. Tale evidenza sembra quindi giustificare la nuova tendenza che molte imprese online hanno manifestato, e che le sta rapidamente portando a divenire imprese parzialmente o totalmente ibride. Probabilmente, dal punto di vista del mercato, queste considerazioni possono aver portato imprese storicamente dot.com, come Amazon, a ricercare dei canali fisici. Sebbene quindi il mercato online sia in grado di raggiungere un numero elevatissimo di consumatori, è il canale fisico che permette di offrire un servizio percepito come qualitativamente superiore. L'impresa ibrida sembra poter vantare un vantaggio competitivo non indifferente nei confronti delle pure click. Tuttavia, in altra sede, sarebbe interessante comprendere anche l'importanza che i consumatori attribuiscono ai singoli attributi. Quest'indagine non ha approfondito tale questione, ma risulterebbe molto utile comprendere se, ad esempio, una riduzione di prezzo possa colmare il gap concorrenziale qui palesato. Inoltre un ulteriore lavoro potrebbe analizzare il peso specifico di ogni attributo in relazione alle scelte del consumatore.

4.1.5 Percezioni dei consumatori: click and brick e click and mortar

Le evidenze hanno dimostrato i vantaggi di cui gode l'impresa ibrida nei confronti delle imprese pure click. Vantaggi riconducibili principalmente alla "tangibilità" che tale impresa offre alla propria clientela. Nel paragrafo 3.6.1 si è aggiunto all'analisi un ulteriore tassello importante: il confronto fra le imprese ibride e quelle brick and mortar. Tale indagine è molto significativa. Infatti nelle ricerche citate nel II capitolo non era mai stato condotto un siffatto confronto. Anche in questo caso i consumatori sembrano attribuire un importante vantaggio all'impresa ibrida nei confronti dei principali concorrenti click and mortar. I principali vantaggi che un'impresa ibrida può vantare nei confronti di una tradizionale secondo gli intervistati sono:

- 1) maggiore assortimento di prodotti
- 2) possibilità di richiedere consegna in negozio o a domicilio
- 3) prezzi più convenienti
- 4) reperimento informazioni più semplici grazie al sito web

Per quanto riguarda il primo vantaggio, le evidenze empiriche qui enunciate confermano i dati mostrati nel modello multi-attributo del II capitolo. Anche in quel caso, infatti, i consumatori avevano attribuito una performance migliore all'impresa pure click in tema di assortimento di prodotti. In quel caso i consumatori avevano conferito all'attributo "varietà del brand" un punteggio di 80/100, sottolineando una grande importanza nelle loro scelte. Sebbene questa indagine non abbia indagato riguardo l'importanza di ogni attributo per il consumatore, riprendendo i fattori di ponderazione del modello multi-attributo, è facile comprendere come un'impresa ibrida goda di un importante vantaggio nei confronti delle imprese prive di canali digitali.

Il secondo attributo ritorna in auge anche in tale confronto, così come nel caso precedentemente enunciato. Una maggiore libertà relativa alle opzioni di consegna sembra essere considerata estremamente significativa per gli intervistati. In questo paragrafo tuttavia non si aggiungerà altro al riguardo, rimandando ai successivi paragrafi nei quali verranno enunciate le conclusioni relative alle opzioni di consegna e restituzione del prodotto.

Il terzo attributo è rappresentato dai prezzi più convenienti. In realtà gli intervistati in tal caso sono convinti che acquistando dal sito internet di una click and brick sia possibile risparmiare denaro sfruttando prezzi più vantaggiosi. Tale convinzione non è tuttavia necessariamente corretta. Infatti, conducendo una breve analisi fra i prezzi praticati dalle imprese ibride sulle rispettive piattaforme e-commerce e nei propri punti vendita, è emerso come essi siano sostanzialmente uguali. Infatti, uno dei principali problemi della multicanalità è rappresentato dal rischio di cannibalizzazione fra canali (2.3)⁷⁹. Se le imprese praticassero prezzi differenti per lo stesso prodotto a seconda del canale d'acquisto, andrebbero in contro a un conflitto di prezzo. Per tale motivo molte piattaforme e-commerce di imprese ibride offrono i prodotti ai medesimi prezzi di quelli praticati presso il negozio. Di conseguenza, questo vantaggio che i consumatori attribuiscono all'impresa ibrida non è in realtà concreto. E' vero che solitamente le imprese pure click praticano prezzi fra i più bassi del mercato, ma ciò non è sempre vero per le imprese ibride.

Il quarto attributo, "reperimento informazioni tramite il web", non fa altro che confermare l'importanza del canale digitale per gestire flussi di informazioni in ingresso ed in uscita, come già enunciato al paragrafo 4.1.

A conclusione di quest'indagine si può affermare che i consumatori sembrano attribuire diversi vantaggi alle imprese ibride nei confronti delle altre due tipologie. Esse sembrano integrare i principali pregi di entrambe le forme di azienda e contestualmente, attraverso l'integrazione dei canali, sembrano limitare le performance meno soddisfacenti per la clientela.

4.1.6 Fiducia e sicurezza verso le imprese ibride

⁷⁹ Emanuela Tesser, 2002, Le politiche distributive multicanale Business-to-Consumer: dal market place al market-space management, Istei- Istituto di economia d'impresa Università degli studi di Milano-Bicocca

Il modello d'analisi della fiducia (2.7.1)⁸⁰ si basava su quattro ipotesi principali:

- 1) maggiore predisposizione verso il mercato online uguale maggior predisposizione verso il canale digitale.
- 2) word-of-mouth e reti sociali di informazioni (positive) possono aumentare fiducia verso mercato online.
- 3) la fiducia offline è positivamente correlata a quella online.
- 4) possibilità di esprimere sanzioni sul web aumenta fiducia verso il canale online.

Queste quattro ipotesi erano state confutate positivamente dal modello d'analisi della fiducia (2.7.1). In virtù di questi risultati, in questa sede, si è cercato di comprendere se tali parametri, già confutati, fossero applicabili anche alle imprese ibride. In particolare si cercava di comprendere se le imprese ibride, godendo della fiducia del mercato tradizionale, potessero essere considerate dagli stessi consumatori come imprese più sicure rispetto ai competitors. Tutti e quattro gli attributi precedentemente elencati sono applicabili alle imprese ibride. Di conseguenza, l'ipotesi portante sembrava dovesse essere confermata dalle evidenze empiriche. Tuttavia i risultati dell'analisi hanno solo parzialmente confermato l'ipotesi di fondo. Sostanzialmente, un consumatore su due non ritiene più sicura l'impresa ibrida rispetto ad una pure click (3.4).

Come si possa spiegare questo dato, abbastanza sorprendente, risulta alquanto complesso e sembrerebbe necessario ricorrere a nuove indagini in tal senso. Ciò che risulta chiaro è che non necessariamente i consumatori ritengono più sicura un'impresa caratterizzata da maggiore tangibilità. Evidentemente, la sola presenza fisica dell'azienda nei confronti dei consumatori non è sufficiente per farle guadagnare punti in termini di sicurezza percepita. Ciò implica che elementi come il passaparola (sul web o no) e l'esperienza diretta godono di maggiore importanza nelle scelte del consumatore in termini di sicurezza. Come vedremo infatti, l'indagine sembra aver rivelato un vantaggio per l'impresa ibrida che, seppur accennato nella fase di pre-acquisto, è ben più significativo nella fase di post acquisto e dei servizi post vendita. In questo paragrafo è stato approfondito il tema della mancata corrispondenza fra sicurezza e tangibilità. Ciò fondamentalmente perché, essendo un confronto diretto fra impresa ibrida e pure click, le click and brick dovrebbero, in teoria, acquisire un vantaggio sulle seconde grazie al canale fisico. Il modello dell'analisi della fiducia del consumatore contempla anche la possibilità per il consumatore di esprimere sanzioni sul web per un'impresa la cui performance non è stata ritenuta idonea. Tale elemento tuttavia accomuna tutte le imprese sia digitali che non e quindi non può essere considerato un point of difference.

In conclusione, il modello d'analisi della fiducia del consumatore è solo parzialmente confermato dai dati raccolti sull'impresa ibrida. Il risultato ottenuto, in ogni caso, non può considerarsi soddisfacente in tal senso e bisogna quindi prendere atto di come l'attributo della "tangibilità" non sia sinonimo anche di maggiore sicurezza per il mercato. Il mercato sembra quindi ritenere più sicure imprese che possono vantare

⁸⁰ H.-H. Kuan, G.-W. Bock / Information & Management 44 (2007) 175–187

altri attributi. Un esempio potrebbe essere dato dalla buona reputazione di cui un'azienda gode o dal susseguirsi di esperienze positive nel tempo. Elementi che non essendo stati considerati centrali in relazione a questo lavoro, non sono stati approfonditi in questa sede.

4.1.7 Performance dei mercati ibrido, dot.com e tradizionale

Mercati diversi sono caratterizzati da differenti attributi e caratteristiche. Nel III capitolo, paragrafo 3.5 e seguenti, sono stati elencati i risultati relativi alla disponibilità massima a pagare rivelata dai consumatori per quattro diverse tipologie di prodotto nei tre differenti mercati. Inoltre, invece di finalizzare l'acquisto presso una delle tre tipologie di impresa (ibrida, tradizionale e pure click), i consumatori potevano anche decidere di non effettuare l'acquisto. I prodotti che potevano essere acquistati verranno qui rapidamente riportati alla memoria: bottiglia di vino, mazzo di fiori, paio di scarpe e un computer portatile.

Ogni prodotto è profondamente diverso dagli altri per caratteristiche specifiche che vengono riepilogate nella tabella seguente:

Tabella 8

Categoria di prodotto	Caratteristiche del prodotto
Bottiglia di vino	Deperibile, consegna difficoltosa, non durevole
Mazzo di fiori	Deperibile, grande importanza tempo di consegna
Paio scarpe	Durevole, necessaria analisi fisica
Computer portatile	Durevole, prezzo elevato, richiede manutenzione

I risultati ottenuti dall'analisi del modello multi-attributo⁸¹ del II capitolo hanno rilevato come i consumatori, in virtù delle migliori performance offerte dall'impresa tradizionale, sono comunque disposti a comprare da imprese digitali ma ad un prezzo più basso. L'indagine qui coinvolta conferma pienamente quanto enunciato nel II capitolo in tal senso. Infatti, sebbene i prodotti campione siano significativamente differenti, in tutti e quattro i casi la disponibilità a pagare dei consumatori è stata sempre più alta acquistando da un'impresa tradizionale. Tale risultato è stato sempre una costante, così come i consensi ottenuti dalle altre due imprese. Se la massima disponibilità a pagare è stata fatta registrare dal mercato tradizionale, al secondo posto si è sempre posizionata l'impresa ibrida, precedendo così il dot.com delle pure click.

In questo paragrafo si cercherà di analizzare suddette evidenze dal punto di vista della teoria dei costi di transazione⁸², enunciata al paragrafo 2.5. Riepilogando molto brevemente tale teoria, un consumatore che acquista un prodotto non sostiene una spesa esclusivamente legata al prezzo da pagare, ma deve confrontarsi anche con altre tre tipologie di costo: costo di ricerca, costo di comparazione e costo di consegna⁸³.

⁸¹ JJ Kacen, JD Hess, WK Chiang - Global Economics and Management Review, 2013, Elsevier editore.

⁸² Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations. Journal of Law and Economics, 22 (2), 233-261.

⁸³ Per le spiegazioni delle varie tipologie di costo si veda capitolo 2 paragrafo 2.4

Tipo di impresa	Costo di pagamento	Costo di ricerca	Costo comparazione	Costo di consegna
Brick and mortar	elevato	medio	medio	ridotto
Click and brick	elevato	medio	ridotto	medio
Pure click	ridotto	ridotto	ridotto	elevato

I consumatori, come detto, sono disposti a pagare di più presso le brick and mortar e meno presso le altre aziende. Nel caso della pure click, ad esempio, è evidente come il principale costo sia quello legato alla consegna del prodotto. Acquistare un prodotto senza poterlo ispezionare, senza sapere se il prodotto acquistato sarà effettivamente corrispondente al prodotto che sarà realmente consegnato, spinge il mercato ad essere meno propenso a spendere in tal senso. Chi acquista da un canale fisico, invece, può realmente “toccare con mano” il prodotto e occuparsi in prima persona della fase di consegna. Di conseguenza è evidente che, dal lato dell’offerta, le imprese online devono proporre ad un prezzo minore i propri prodotti per non essere escluse dal mercato.

Nella mente del consumatore si è andato sempre più delineando l’idea che acquistando su Internet si possa ricercare convenienza in termini di prezzi ma che contestualmente non tutti i beni possono essere acquistati online. La prova di quanto appena detto si riscontra analizzando i risultati relativi ai tre mercati rispetto alle quattro tipologie di bene sopra elencati. Come si è detto, è sempre lo store tradizionale a far registrare le performance migliori, ma il gap con gli altri due mercati cambia sensibilmente a seconda del prodotto offerto alla clientela. Infatti, le performance peggiori, delle pure click e dell’e-commerce ibrido, si registrano in relazione all’acquisto della bottiglia di vino rosso e del mazzo di fiori. Questi due beni, pur essendo completamente diversi fra di loro, sono accomunati da alcune caratteristiche. In primis, la fase di consegna del prodotto è di primaria importanza. La bottiglia di vino acquistata online dev’essere recapitata all’acquirente nel migliore dei modi. L’azienda deve assicurare un servizio di consegna di qualità. Il vino che viene trasportato rischia di vedere alterata la propria qualità; ad esempio una bottiglia di vino può perdere il proprio sapore se resta per un periodo di tempo elevato in un luogo dalla temperatura elevata, non dev’essere troppo agitata e non deve ricevere urti che rischino di ledere l’integrità del package. Un mazzo di fiori, invece, dev’essere consegnato in ottime condizioni. I fiori vanno recapitati all’acquirente nel minor tempo possibile in modo da non alterarne la freschezza e la bellezza. Inoltre è necessario che la fase di consegna non alteri l’integrità di un prodotto così delicato. Tali difficoltà relative alle fasi di consegna dei prodotti bottiglia di vino e mazzo di fiori hanno portato la stragrande maggioranza dei consumatori a ricorrere allo store fisico per l’acquisto. Gli store online, siano pure click o click and brick, sono accantonati in tal caso e molto spesso gli intervistati sarebbero disposti a spendere il minimo o addirittura a non acquistare dal web suddetti prodotti.

Negli altri due casi, scarpe e pc, i canali digitali diminuiscono di molto il gap con il canale fisico. La caratteristica che accomuna questi due beni fra di loro, e che contemporaneamente li differenzia dai

precedenti due è la “non deperibilità”, ovvero l’essere beni durevoli. Tali beni infatti non necessitano di fasi di consegna estremamente complesse. Senza dubbio le scarpe sono il prodotto più facilmente trasportabile. Le scarpe, pur necessitando di fatto di un esame fisico (prova della calzatura), come riportato al paragrafo 4.1.7, sono fra i beni più acquistati online dai consumatori. E’ evidente come in questo caso l’acquirente pensi di fatto di poter avviare alla prova della calzatura, (ad esempio provando in un negozio un modello simile) e di comprare sul web dove può trovare un’elevata varietà di prodotti (modello multi-attributo) e prezzi più vantaggiosi presso le pure click. Nel caso del personal computer la fase di consegna desta più preoccupazioni. Il prodotto, seppur durevole, è comunque facilmente danneggiabile ed inoltre può richiedere un’attenzione particolare in termini di manutenzione nel tempo. Inoltre, fra tutti i prodotti proposti, il pc è sicuramente quello che richiede l’esborso maggiore di tutti. Soprattutto in virtù di quest’ultimo elemento e in accordo con la Prospect Theory (2.2.1)⁸⁴, si riteneva che il computer portatile potesse scoraggiare l’acquisto presso il mercato digitale. Acquistare un prodotto che ha un costo elevato implica correre un rischio maggiore per il consumatore che finalizza l’acquisto. In tal caso quindi il consumatore sarebbe intimorito dalla possibilità di incorrere in una grossa perdita qualora il suo acquisto non andasse a buon fine. Inoltre, richiamando alla memoria la MEC theory del paragrafo 2.8.1, quando il consumatore percepisce un rischio maggiore, egli potrebbe concentrare la propria attenzione sugli aspetti puramente edonistici dell’acquisto. In questa sede non ci si è concentrati sul valore edonistico dello shopping online, ma solo su quello presso i canali fisici. In tal senso, in altra sede, sarebbe molto interessante conoscere le percezioni dei consumatori al riguardo. In prima ipotesi sembra riduttivo immaginare che lo shopping possa avere valenza edonistica solo attraverso i canali fisici, e sarebbe quindi importante approfondire la conoscenza delle preferenze dei consumatori in tal senso. Tornando al pc, sebbene gli elementi della Prospect theory, ed in parte quelli della MEC theory, sembravano dover presagire una performance non elevata dei canali digitali, è proprio in questo caso che il gap fra canale tradizionale e piattaforme e-commerce si riduce al minimo. E’ evidente come i consumatori non siano stati intimoriti da questi fattori e che ritengano l’e-commerce, specialmente quello click and brick, un’alternativa più che valida allo store tradizionale. In effetti, acquistare online da un’impresa click and brick, significa, nella stragrande maggioranza dei casi, acquistare da un’impresa di settore specializzata nella vendita di quei determinati prodotti. Acquistare un pc dalla piattaforma e-commerce di Euronics significa poter contare su un prodotto di qualità, una fase di consegna dello stesso in negozio o a domicilio e poter usufruire dei servizi di post vendita e manutenzioni offerti dall’importante brand olandese.

In conclusione, le evidenze empiriche risultanti dall’indagine di mercato qui condotta mostrano come i consumatori siano molto più propensi ad acquistare via Internet alcune tipologie di beni: i beni durevoli. In ogni caso però, il rischio percepito dagli stessi porta i consumatori ad avere un prezzo di riserva più elevato presso gli store fisici piuttosto che presso i canali digitali. Tuttavia dai dati emerge prepotentemente un altro

⁸⁴ Kahneman, D. & Tversky, A. (1979) An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263–291

elemento: gli intervistati hanno sempre, in tutti i casi, mostrato una disponibilità a pagare maggiore presso il canale online dell'impresa ibrida piuttosto che presso quella di una pure click. Tale risultato è centrale per questo lavoro. Comprendere se per i consumatori acquistare online presso un'impresa ibrida o presso una pure click avesse lo stesso significato in termini di rischio percepito e disponibilità massima a pagare era di principale interesse. Tale analisi ha dimostrato che i consumatori non percepiscono in ugual modo l'acquisto da una piattaforma e-commerce di due imprese differenti. Le ragioni che inducono un tale comportamento nei consumatori possono essere differenti. L'ipotesi della maggiore sicurezza offerta al consumatore dalle imprese click and brick non ha avuto pieno riscontro dalle evidenze empiriche (3.4). E' necessario quindi approfondire la tematica per comprendere al meglio quali possono essere le ragioni che hanno sempre spinto i consumatori a spendere di più presso l'e-commerce click and brick.

4.1.8 La consegna del prodotto acquistato online

Dato il gap emerso nell'analisi espressa nel paragrafo precedente fra e-commerce ibrido e puro, in questo frangente appare importante comprendere le motivazioni reali dei consumatori. Per far ciò è stato chiesto ai consumatori di esprimere le proprie preferenze in relazioni ai punti pick and pay ed ai locker. Queste due opzioni di consegna sono già state ampiamente descritte nel III capitolo al paragrafo 3.8. La motivazione che ha spinto ad analizzare tali strumenti utilizzati dalle aziende online è stata la seguente: se in termini di sicurezza i consumatori non hanno preferenze fra ibrida e online, allora la loro maggiore disponibilità a pagare per l'e-commerce click and brick dev'essere motivata da altri fattori. In questo caso si è scelto di analizzare le fasi di consegna, ritiro ed eventuale riconsegna del prodotto difettoso o errato.

In questo paragrafo si tireranno le somme per quanto riguarda l'analisi di consegna del prodotto. Dal punto di vista del consumatore un'impresa che dispone di strutture quali pick and pay o locker offre di fatto una maggiore scelta per la consegna del bene acquistato, ma non solo. Richiedere il ritiro presso un pick and pay significa poter controllare il prodotto fisicamente e disporre di un interlocutore diretto per ogni problema.

I dati elencati nel III capitolo al paragrafo 3.8 hanno evidenziato come il mercato abbia risposto positivamente all'introduzione dei pick and pay. Di fatto, meno di un consumatore su cinque non ritiene che un punto ritiro determini un cambiamento nelle sue scelte d'acquisto. Questo dato risulta essere molto importante per le imprese. Disporre di un punto per il pagamento ed il ritiro della merce può essere considerato un vero e proprio point of difference, la chiave per un importante vantaggio competitivo nei confronti delle imprese totalmente digitali. Permette in questo caso di spiazzare la concorrenza offrendo un connotato di tangibilità specialmente ai consumatori più diffidenti verso il mondo dell'e-commerce.

L'altro strumento di consegna, il locker, offre certamente un'opzione di consegna in più. Gli intervistati tuttavia non sono stati convinti dal locker come lo sono stati dal pick and pay. Se prima solo il 10% degli intervistati preferiva al pick and pay la consegna a domicilio, ora tale percentuale sale intorno al 25%. Per il punto ritiro, inoltre, era circa il 17,8% degli intervistati a dichiarare che tale strumento non

determinava un cambiamento nel loro comportamento d'acquisto; per il locker, gli intervistati a pensarla in questo modo sono intorno al 22,70%. In questo caso poi, si aggiunge il problema della sicurezza visto che il 21,8% dei consumatori ritiene il locker uno strumento poco sicuro. Nella tabella seguente è possibile confrontare i due strumenti per quegli attributi che vantano in comune:

	Pick and pay	Locker
Non determina cambiamento nelle scelte d'acquisto dei consumatori	17,8%	22,70%
In ogni caso il consumatore preferisce la consegna a domicilio	10,3%	24,50%
Possibilità di utilizzare diversi mezzi di pagamento	39,30%	23,60%

Oltre ai vantaggi propri che ognuno di questi due strumenti può offrire alla clientela, è evidente che il mercato sia molto più propenso a premiare le performance dei punti pick and pay. Il forte consenso di cui gode il punto di pagamento e ritiro presso il pubblico può sicuramente aver portato le multinazionali dell'e-commerce ad interessarsi maggiormente al canale fisico, come per il caso Amazon discusso nel I capitolo. Il pick and pay non è un vero e proprio punto vendita, per lo meno, non necessariamente. Per questo non si può concentrare l'analisi dello stesso solo in relazione alla fase d'acquisto, per il semplice fatto che in molti casi i pick and pay non sono negozi ma semplici punti d'arrivo dei prodotti venduti online. E' ovvio che un pick and pay allestito presso uno store dell'azienda alienante costituisca una variabile differente per quest'analisi. In questo caso, avere sul territorio un vero e proprio punto vendita fisico, permette alle imprese online di ampliare il proprio mercato anche al di fuori della rete. Se invece il pick and pay funge esclusivamente da punto di ritiro, cosa cambia per il consumatore? Le evidenze empiriche mostrano come questo strumento sia accolto positivamente dai consumatori specie in relazioni alle possibilità e servizi post vendita che offre. Infatti, non a caso l'attributo più gradito agli intervistati (48,60%) è il servizio che il pick and pay può garantire all'acquirente in caso di prodotto difettoso o errato.

In conclusione, quindi, è evidente che più che per la fase di consegna, l'impresa ibrida che punta su punti di ritiro e pagamento può attirare a sé una buona fetta di mercato grazie ai servizi relativi alla fase di post acquisto. In ogni caso comunque offre anche una ulteriore opportunità di consegna che non fa altro che arricchire il bagaglio di possibilità che ha il consumatore per ricevere il prodotto acquistato.

4.1.9 La consegna ed il ritiro

In questo capitolo sono stati lungamente trattati i risultati dell'indagine svolta nel II capitolo. E' emerso come le klik and brick siano aziende che possano offrire un connubio di servizi al consumatore che non è possibile offrire senza abbracciare la strada della multicanalità. Nel paragrafo precedente è stato trattato il tema dei pick and pay e dei locker. In particolare è stato sottolineato come i consumatori piuttosto che

apprezzare la performance legata alla fase di consegna del prodotto, hanno rintracciato i maggiori vantaggi del punto di ritiro in relazione ai servizi di post vendita. Tali conclusioni sono assolutamente confermate anche dalle evidenze empiriche del paragrafo 3.10.1. Il consumatore poteva scegliere fra sei differenti modalità di consegna del prodotto: ritiro presso ufficio postale, presso negozio/store del venditore, presso negozio/store non del venditore, presso pick and pay, locker o consegna a domicilio. Sebbene gli intervistati non avessero mostrato mai troppo entusiasmo per il locker, in questo caso dal pick and pay era lecito attendersi una performance di certo superiore. Tutti gli elementi di tangibilità, corrispondenza fra azienda alienante e proprietà diretta del punto di ritiro, insieme alla possibilità di utilizzare diversi metodi di pagamento e di ritirare il prodotto quando più è comodo, sembravano dover far registrare un'alta preferenza del pick and pay presso il mercato. Tuttavia tale opzione di consegna sembra ottenere punteggi nella media che quindi ne ridimensionano la percezione presso i consumatori. A distinguersi fra tutte le opzioni è la consegna a domicilio. Essa ha ottenuto risultati ben superiori rispetto a tutte le altre forme di consegna. Tale opzione di consegna viene ritenuta la migliore dal mercato. Sicuramente però la comodità di ricevere quanto acquistato online direttamente a casa non può essere considerata in maniera isolata. Un piccolo esempio forse può aiutare a rendere il concetto. Amazon, come diverse volte accennato, ha concentrato parecchi sforzi verso la multicanalità, in primis dotandosi di pick and pay e locker e poi pubblicizzando sul web ed in televisione questo nuovo servizio offerto. In un video di pochi minuti, realizzato a cartone, si vede un cliente Amazon che attende sul proprio divano la consegna di quanto acquistato online. Il malcapitato dovrà però compiere più peripezie per farsi trovare in casa nel momento in cui il corriere arriverà con il suo acquisto. Lo spot si conclude mostrando il cliente che si reca ad un punto pick and pay dove ritira il suo acquisto senza stress e senza sprechi di tempo ed energie. In pratica, la consegna a domicilio è certamente la più comoda ma può comportare un costo per il consumatore, sia in termini di tempo che di energie. Nel III capitolo è stato chiesto ai consumatori di scegliere gli attributi della consegna del prodotto che ritengono in assoluto più importanti. I dati evidenziati al paragrafo 3.10 sono in perfetto accordo con quanto detto finora. Se è la consegna a domicilio a riscuotere più consensi fra i consumatori, allora è perfettamente razionale che gli attributi più ricercati dai consumatori siano “la precisione dell’orario di consegna”, “la consegna in giornata” e “la consegna in un’unica soluzione”. Tutti questi attributi minimizzano di fatto il costo per il consumatore che acquista prodotti online e richiede la consegna a domicilio. Godere di un servizio che possa vantare tutti questi attributi significa ridurre al minimo il tempo d’attesa a casa aspettando la consegna del bene.

In realtà però l’attributo di consegna ritenuto più importante in assoluto fra gli stessi è “la consegna gratuita”. E’ evidente che il consumatore possa decidere se acquistare o meno un prodotto anche in base a questo fattore. Molte volte, anche osservando il web più in generale, è facile trovare lo stesso prodotto in vendita a prezzi simili che differiscono esclusivamente per l’eventuale costo di consegna del prodotto. L’attributo “consegna gratuita” diventa sempre più importante al diminuire del prezzo del bene. In tal senso sarebbe interessante condurre una ricerca al riguardo in base alle preferenze dei consumatori.

4.1.10 Importanza del pick and pay

Nel III capitolo al paragrafo 3.9, sono stati elencati i dati di riepilogo relativi alle preferenze dei consumatori in termini di riconsegna di un prodotto acquistato online e che dev'essere restituito. Solitamente i consumatori restituiscono i beni acquistati che sono arrivati gravemente danneggiati o quei beni recapitati all'indirizzo dell'acquirente e che sono diversi da quelli per i quali gli acquirenti hanno pagato. E' proprio in questo frangente che il pick and pay viene considerato fondamentale dal consumatore. Il 51,80% dei consumatori lo ha indicato come la forma di restituzione preferita. Le motivazioni che hanno spinto il mercato ad attribuire una tale importanza a questo strumento emerge ancor meglio confrontando questo risultato ottenuto dal pick and pay con quello fatto registrare dal locker. Quest'ultimo strumento verrebbe utilizzato solo dal 20% dei consumatori. Sebbene il locker ed il pick and pay appartengano alla stessa azienda venditrice è evidente che a giocare un ruolo chiave in tal senso è la presenza umana. Nella tabella successiva verranno confrontati le opzioni di riconsegna del prodotto in base a tre variabili: "appartenenza all'impresa venditrice"⁸⁵, "specializzazione"⁸⁶ e "presenza di personale umano"⁸⁷.

	Appartenenza all'impresa venditrice	Specializzazione	Presenza di personale umano
Negozio/store affiliato	✗	bassa	✓
Imprese di delivery	✗	alta	✓
Ufficio postale	✗	media	✓
Pick and pay/negozio	✓	alta	✓
Locker	✓	alta	✗

Come ben sintetizzato dalla precedente tabella gli intervistati, avendo preferito le performance del pick and pay, hanno attribuito grande importanza alla prima variabile: appartenenza all'impresa venditrice. In virtù di questo, la scelta poteva ricadere solo sul pick and pay e sul locker, entrambi fortemente specializzati ma differenziati per via della presenza umana. Solo il punto di ritiro può vantarla e per questo il mercato preferisce le performance del pick and pay e del negozio appartenente alla stessa impresa.

Ciò che sorprende è osservare come gli intervistati preferiscano altre forme di restituzione al locker. Si comprende quindi come l'appartenenza all'impresa alienante è di fatto subordinata per importanza alle altre due variabili dell'indagine. La seconda forma di restituzione è rappresentata dalle imprese di delivery (35,50%), aziende caratterizzate dalla presenza di personale umano e fortemente specializzate. Tuttavia,

⁸⁵ appartenenza all'impresa venditrice: il servizio di riconsegna del prodotto viene effettuato dalla stessa azienda che ha venduto il bene stesso.

⁸⁶ specializzazione: il servizio di restituzione del prodotto viene effettuato da un soggetto fortemente specializzato in tal senso.

⁸⁷ presenza di personale umano: il consumatore che sceglie quella determinata opzione di restituzione del prodotto può usufruire di un supporto del personale fisico dell'impresa che offre tale servizio.

anche quando il grado di specializzazione decresce, i consumatori preferiscono ancora forme alternative al locker, sottolineando l'importanza della presenza fisica.

Quello che emerge principalmente da questa indagine non è solo la consacrazione del pick and pay come strumento indispensabile per le fasi di servizi post vendita piuttosto che come canale preferenziale d'acquisto e quindi di consegna del prodotto. Gli intervistati hanno manifestato una forte e determinata preferenza per la presenza di personale umano con il quale il consumatore può e sente di poter avere un contatto diretto e più sicuro. Ciò che sorprende è come i consumatori ritengano questa variabile anche più importante della prima (appartenenza all'impresa venditrice).

A conclusione di tale paragrafo è evidente come la strada intrapresa da molte aziende verso la multicanalità è fortemente giustificata dai bisogni del mercato nel post vendita. Più che la fase di consegna, che i consumatori preferiscono comunque a domicilio (3.10.1), il punto di ritiro rappresenta una vera e propria garanzia per l'acquirente. Le imprese che agiscono in tal senso, dotandosi di canali fisici, guadagnano un vantaggio competitivo che ha due benefici fondamentali:

- 1) entrare in mercati diffidenti nei confronti dell'e-commerce
- 2) offrire servizi di post vendita migliori

Due elementi che possono senza dubbio segnare il successo o il fallimento di un'impresa dot.com sul mercato.

4.2 Riepilogo

I dati qui elencati sono il risultato di un'indagine di mercato condotta seguendo sempre l'impresa ibrida. In questo paragrafo si cercherà di riepilogare i principali vantaggi che i consumatori attribuiscono all'impresa ibrida. In questo modo si cercherà di sintetizzare i motivi che spingono sempre più imprese verso la multicanalità:

Tabella 9

Caratteristiche	Impresa pure click	Impresa tradizionale	Impresa ibrida
Elevata varietà del brand	✓	✗	✓
Efficiente politica restituzione e resi	✗	✓	✓
Esame fisico del prodotto	✗	✓	✓
Facilità per reperire informazioni sul prodotto	✓	✗	✓
Elevata qualità servizi post-vendita	✗	✓	✓

Aiuto del personale	✗	✓	✓
Facilità promozionale	✓	✗	✓
Facilità di reperire informazioni sulla clientela	✓	✗	✓
Differenti opzioni di consegna	✗	✗	✓
Possibilità di vendita su più mercati (online e non)	✗	✗	✓
Incertezza sulla correttezza dell'acquisto	✓	✗	✗

Come emerge da questa tabella riepilogativa, è facile notare come i consumatori siano portati ad apprezzare molto la natura ibrida delle click and brick. L'unione del canale fisico e di quello digitale permette di colmare le lacune che affliggono i singoli canali. In questo modo, le click and brick riescono a colmare le difficoltà relative ad un'impresa mono canale e riescono ad offrire un servizio totalmente nuovo al cliente.

4.3 Direzioni future

L'indagine svolta in queste pagine ha avuto sempre un punto d'osservazione preciso: le preferenze dei consumatori. Sicuramente il mercato rappresenta il fine ultimo delle imprese perché di fatto un'azienda che non riesce ad offrire un prodotto/servizio che sia in grado di soddisfare i bisogni dei consumatori è tagliata fuori dal mercato. D'altra parte le imprese che hanno compreso i bisogni della domanda devono presentare sul mercato un'offerta che sia in grado di competere efficacemente con i competitors. Di conseguenza, l'analisi delle preferenze dei consumatori non può che considerarsi vitale. Questo è stata la motivazione che ha spinto verso un'analisi delle imprese ibride osservando le preferenze dei consumatori, per comprendere i vantaggi e gli svantaggi con i quali le imprese ibride e non devono confrontarsi quotidianamente.

Ciò non di meno le ragioni che spingono colossi dell'e-commerce verso la multicanalità ed imprese tradizionali ad aprirsi al dot.com non può ricondursi esclusivamente alle preferenze dei consumatori. Esistono delle tematiche particolarmente rilevanti in termini di gestione manageriale. Aprire un nuovo canale comporta la necessità per il management di confrontarsi con sfide totalmente inedite nella storia aziendale. Anche una giusta intuizione che possa dettare la via per una strategia di mercato vincente potrebbe non risultare efficace qualora il management non si mostri in grado di pianificare un'attenta organizzazione aziendale che permetta di massimizzare i risultati. In un'altra sede sarebbe interessante poter approfondire tale tema. Uno spunto potrebbe essere rappresentato dall'analisi delle sinergie fra canali che si

possono sviluppare all'interno dell'organizzazione e contemporaneamente sarebbe anche necessario indagare sui rischi che la multicanalità comporta.

Conclusioni

Tutto questo percorso di analisi ha affrontato diversi temi in termini di digital transformation, multicanalità ed imprese ibride. Il fine ultimo di quest'indagine era quello di comprendere, attraverso le preferenze dei consumatori, la figura dell'impresa ibrida. L'indagine ha giustificato sotto moltissimi aspetti il percorso di multicanalità intrapreso da molte imprese negli ultimi anni. Se da un lato si potesse quasi ritenere scontato il fatto che sempre più imprese avrebbero avuto la necessità di affacciarsi al digitale, tuttavia è emerso come anche le imprese pure click hanno manifestato l'intenzione di abbracciare sempre più la multicanalità. I vantaggi di una siffatta trasformazione non sono quindi esclusivamente legati a chi di fatto abbraccia il digitale, ma si manifestano anche per chi ha un passato esclusivamente digitale ed allarga i propri orizzonti per mezzo di canali fisici. Tale indagine si poneva come obiettivo, in particolare, di comprendere i motivi che spingessero imprese pure click a diventare ibride. L'analisi ha dimostrato che i vantaggi per i consumatori sono molteplici. Inoltre, si è anche accennato a come sarebbe importante analizzare la multicanalità anche da un punto di vista più manageriale per comprendere vantaggi e svantaggi anche in quest'ottica.

Il percorso intrapreso verso la multicanalità rappresenta una battuta d'arresto dell'online? Assolutamente no. Come si è visto, le imprese pure click tramite i canali fisici riescono ad ampliare il proprio mercato ed in generale ad offrire al consumatore un servizio di qualità superiore. In questi termini, per entrambe le tipologie di imprese, brick and mortar e pure click, lo sviluppo in termini di multicanalità rappresenta uno sviluppo fisiologico perché permette ad entrambe le tipologie di imprese di colmare alcune lacune nei confronti dei consumatori. Le imprese brick and mortar possono offrire più prodotti e ricevere maggiori quantità di informazioni; le pure click possono vendere anche ai web scettici e garantire migliori servizi di restituzione, consegna e post vendita.

Se il processo di multicanalità sia irreversibile non si può dire. Ciò che è più evidente è che esso rappresenta una forma fisiologica di sviluppo delle imprese che, attraverso la forma ibrida, riescono a soddisfare al meglio i bisogni del mercato. Di conseguenza risulta evidente che i fenomeni di digital transformation e multicanalità permettano alle imprese che li intraprendono di acquisire un vantaggio competitivo per la sopravvivenza nel mercato imboccando la via ibrida, la via del click and brick.

Bibliografia

- Amazon.it (2016). Amazon.it:elettronica, libri, musica, fashion, videogiochi, DVD e tanto altro. (online) Disponibile su: <http://www.amazon.it/> (accesso 30/05/2016).
- Amazon.it, Effettua un ordine con consegna in un punto di ritiro.
- Anonimo, (2016). http://www.reply.com/Documents/TECR14_Euronics_ecommerce_ita.pdf (accesso 10/05/2016).
- Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of retailing*, 79(2), 77-95.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). Social learning theory.
- Chan, G., Cheung, C., Kwong, T., Limayem, M., & Zhu, L. (2003). Online consumer behavior: a review and agenda for future research. *BLED 2003 Proceedings*, 43.
- Chan, P. S., & Pollard, D. (2003). Succeeding in the dotcom economy: Challenges for brick & mortar companies. *International Journal of Management*,20(1), 11.
- Chiu, C. M., Wang, E. T., Fang, Y. H., & Huang, H. Y. (2014). Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk. *Information Systems Journal*,24(1), 85-114
- Corbitt, B. J., Thanasankit, T., & Yi, H. (2003). Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions. *Electronic commerce research and applications*, 2(3), 203-215.
- Corrierecomunicazioni.it. (2016). mobile payment - Economia digitale e Innovazione. [online] Available at: <http://www.corrierecomunicazioni.it/tag/mobile-payment> [Accesso 01/07/2016].
- Corrierecomunicazioni.it. (2016). Sda Bocconi: Digital Transformation “bestia nera” delle Pmi italiane. (oline) Disponibile su: http://www.corrierecomunicazioni.it/it-world/31884_sda_bocconi-digital-transformatio-bestia-nera-delle-pmi-italiane.htm (accesso il 15/05/2016)
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press, New York, NY, USA
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*.

- Frollà Andrea, “Fibra ottica, Italia unico paese allineato alla direttiva UE”, Corriere Comunicazione, 14/04/2016

- Frollà Andrea, “Il decreto fibra ottica è legge: il testa pubblicato in Gazzetta Ufficiale”, Corriere Comunicazione, 14/04/2016

- Fondati Pino,
<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Tecnologia%20e%20Business/2007/11consumatore-multicanale.shtml?uuid=cc20bec8-974-11dc-be8b-00000e251029> DocRulesView=Libero (accesso 23/07/2016)

- Fondati Pino, (2016). [http://Pino Fondati](http://PinoFondati.com), Info-commerce,per guardare e comparare prodotti e prezzi, Sole24Ore,2015 (accesso 3 Giugno 2016).

- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *The Journal of Marketing*, 60-72.

- H.H. Kuan, G.-W. Bock (2007)/ *Information & Management*, 44, 175–187.

- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *The Journal of Marketing*, 92-101.

- H.Simon, 2001,SevenE-CommerceLessons,EuropeanBusinessForum,n.7,Autumn.

- Jedidi, K., & Zhang, Z. J. (2002). Augmenting Conjoint Analysis to Estimate Consumer Reservation Price. *Management Science*, 48 (10), 1350-1368.

- Kacen, J. J., Hess, J. D., & Chiang, W. Y. K. (2013). Bricks or clicks? Consumer attitudes toward traditional stores and online stores. *Global Economics and Management Review*, 18(1), 12-21.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the econometric society*, 263-291.

- Ko, M., & Roztocki, N. (2009). Investigating the Impact of Firm Strategy-Click-and-Brick, Brick-and-Mortar, and Pure-Click-on Financial Performance. *JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application*, 10(2), 4.

- Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, (2013). Marketing Management -Un modello dinamico di customer loyalty- pp. 293-294.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967-985.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Structure and Action* (London and New York, Cambridge University Press).
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- O'Curry, S. & Strahilevitz, M. (2001) Probability and mode of acquisition effects on choices between hedonic and utilitarian options. *Marketing Letters*, 12, 37–49.
- Pennisi Marta, <http://MartinaPennisi>, “Amazon apre il primo negozio fisico a Seattle e lancia le consegne in un’ora a Milano, Corriere della Sera, 03/11/2015 (accesso 21/05/2016).
- P.G.W. Keen, (1997), Are you ready for ‘trust’ economy?, *ComputerWorld* 31 (16) 80.
- Porter M., 1982, *La strategia competitiva: analisi per le decisioni*, Tip. Compositori, Bologna.
- PWC, *Total retail: un’opportunità reale oltre la multicanalità*, 2015.
- Qualitapa.gov.it. (2016). Qualita PA - Multicanalità. [online] Available at: <http://qualitapa.gov.it/relazioni-con-i-cittadini/open-government/multicanalita/> [Accessed 21 Sep. 2016].
- Razi, M.A., Tarn, J.M., and Siddiqui, F.A. (2004). "Exploring the Failure and Success of DotComs," *Information Management & Computer Security*, 2004, 12:2/3, pp 228-244.
- Rigby Darell e Bilodeau Barbara, *Management Tool & Trends*, Bain & Company, 2015.
- Saeed, K. A., Grover, V., & Hwang, Y. (2003). Creating synergy with a clicks and mortar approach. *Communications of the ACM*, 46(12), 206-212.
- Singh, J. (1988). Consumer complaint intentions and behavior: definitional and taxonomical issues. *The Journal of Marketing*, 93-107.

- Stewart, K. J. (2003). Trust transfer on the world wide web. *Organization Science*, 14(1), 5-17.
- Tesser, E. (2002). Le politiche distributive multicanale Business-to-Consumer: dal Marketplace al Market-Space Management. *Symphonya, Emerging Issues in Management*.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of law & economics*, 22(2), 233-261.
- Zaglio Vincenzo, (offline) 09/02/2015, Michael Dell:<<Ecco la via per la digital transformation>>, , Politecnico di Milano. Htm (visitato il 13/06/2016).
- Zuckerman, M. (1979) *Sensation Seeking: Beyond the Optimal Level of Arousal*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, USA.