

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

L'EVOLUZIONE OMNI-CHANNEL NEL RETAIL:
NUOVE TECNOLOGIE E SCENARI FUTURI

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Stefano Marcianò

Matricola 203531

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1: DAI RETAIL TRADIZIONALI ALL'OMNI-CHANNEL.....	6
1.1. La supply chain.....	6
1.2. Le diverse tipologie di canali distributivi.....	8
1.2.1. Il canale fisico	8
1.2.2. Il canale online	9
1.2.3. Il canale mobile	11
1.3. Le nuove strategie di retail	12
1.3.1. Multichannel retail	12
1.3.2. Cross Channel retail	15
1.3.3. Omni-channel retail.....	17
1.3.4. I vantaggi dell'omni-channel retail	20
CAPITOLO 2: LO SCENARIO FUTURO DEL RETAIL.....	21
2.1. La customer centricity come driver del retail.....	21
2.1.1. Il nuovo Customer Decision Journey	23
2.1.2. L'importanza dei touch point	26
2.2. Customer experience nello store	29
2.2.1. Le nuove tecnologie nello store.....	30
CAPITOLO 3: BUSINESS CASES DI TRASFORMAZIONE OMNI-CHANNEL.....	36
3.1. Il caso Amazon.....	36
3.2. Il caso Best Buy.....	42
3.2. Il caso Eni.....	47
CONCLUSIONI.....	54
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	56

INTRODUZIONE

Il mondo del retail è cambiato notevolmente negli ultimi decenni in virtù delle nuove tecnologie e dell'accesso istantaneo ai dispositivi elettronici, nell'ambito della rivoluzione informatica.

L'avvento dei canali online e dei nuovi canali digitali, come i canali *mobile* e i social media, hanno modificato sia i modelli di business della vendita al dettaglio, sia il comportamento degli acquirenti.

I consumatori, infatti, non sono più soddisfatti dai singoli canali di vendita e richiedono un'esperienza d'acquisto di qualità che integri i diversi canali in base alle loro preferenze (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014).

L'accessibilità immediata ai *digital device* ha reso i clienti sempre più connessi e ha creato nuove abitudini di consumo, modificando il tradizionale processo distributivo.

Il compito delle imprese è quello di comprendere tali trend in modo da entrare in contatto con i consumatori, attirare la loro attenzione e mantenerli fedeli.

Pertanto, mentre negli ultimi decenni è stato in voga il *multi-channel retail*, si osserva ora un passaggio alla cosiddetta vendita al dettaglio *omni-channel*, che consente di offrire al cliente un'esperienza ricca e personalizzata.

Il cambiamento si basa sulla capacità dei retailer di raggiungere i clienti e interagire con essi attraverso tutti i canali di vendita in modo ininterrotto (*seamless*). Tale fenomeno è di grande rilievo perchè le aziende hanno la necessità di conoscere e gestire i clienti da ogni prospettiva e superare le loro aspettative in ordine ai prodotti e servizi offerti. Di conseguenza, le imprese considerano la strategia *omni-channel* una soluzione per raggiungere tale scopo.

Per i retailer, pertanto, si pone la sfida di modificare la propria struttura organizzativa e operativa, con conseguenze sulla mission e vision aziendale.

Il retail *omni-channel*, quindi, offre una prospettiva più ampia sui canali di vendita e sull'influenza esercitata da questi sul processo di ricerca del prodotto e sulla propensione all'acquisto.

Lo scopo di questo elaborato è analizzare l'evoluzione del retail, partendo dall'analisi del cambiamento nella *supply chain* per arrivare alla trasformazione *omni-channel*, considerando le nuove tecnologie come elementi cardine capaci di rivoluzionare la *customer experience*.

Il punto di vendita al dettaglio non è più un luogo isolato, ma è parte di un sistema integrato con il cliente, il cui punto di partenza è rappresentato dalla consultazione online tramite dispositivi mobili, come pc e smartphone, mentre il punto d'arrivo è costituito dallo store fisico, dove sono collocati *touch point* interattivi che permettono al consumatore di vivere l'esperienza di consumo in modo completo.

Il primo capitolo analizza i cambiamenti avvenuti nella distribuzione, approfondendo i diversi canali utilizzati dai retailer per affrontare le richieste sempre più esigenti dei clienti.

Il secondo capitolo si incentra sulle nuove sfide del retail, ponendo l'attenzione sull'evoluzione del

customer decision journey e come viene influenzato dalle ultime tecnologie all'interno dello store.

Il terzo capitolo, infine, presenta tre business case di altrettante aziende (Amazon, Best Buy ed Eni) che stanno adottando strategie distributive *omni-channel* per ampliare il loro business.

La scelta di tali aziende risiede nella portata rivoluzionaria dei loro cambiamenti, ottenuti con le tecnologie più avanzate, nel settore del commercio elettronico, dell'elettronica di consumo e dell'energia.

CAPITOLO 1

DAI RETAIL TRADIZIONALI ALL'OMNI-CHANNEL

1.1. La supply chain

Per comprendere i mutamenti che si sono registrati nel retail, occorre analizzare come si è modificata la struttura delle diverse attività logistiche aziendali che costituiscono la *supply chain*, la quale è un elemento chiave nel processo di creazione del valore per l'impresa.

Tale catena distributiva è stata riorganizzata con l'obiettivo di innovare, migliorare e rendere più efficienti i processi di approvvigionamento che ne fanno parte.

Partendo dalla definizione data da Christopher (1992) la *supply chain* è la rete di organizzazioni coinvolte, attraverso collegamenti a monte e a valle, nei diversi processi e attività che producono valore sotto forma di prodotti e servizi forniti al consumatore finale. La catena prevede, pertanto, i produttori delle materie prime, i grossisti, i commercianti al dettaglio e le compagnie di trasporto.

La *supply chain* è composta da due tipi di partner (Kotler et al. 2010). I partner a monte includono i fornitori delle materie prime, delle componenti, e delle aziende che forniscono competenze necessarie per creare un prodotto o un servizio; mentre i partner a valle includono i canali di marketing o di distribuzione che sono orientati al cliente.

La *supply chain* tradizionale prevedeva un processo lineare come riportato nella Figura 1.1.

Inizialmente l'impresa effettuava una pianificazione strategica, definendo le risorse necessari all'ottenimento del prodotto desiderato. Terminata la produzione, era trasportato in magazzino ed era pronto per essere consegnato ai punti vendita.

L'acquisto del bene da parte del consumatore rappresentava l'ultimo stadio del processo, portando a termine anche l'interazione tra il cliente e l'impresa.



FIGURA 1.1: Castaldo (2017), *Omni-channel retail transformation*.

Attualmente, come si evince dalla Figura 1.2. la *supply chain* è molto più integrata e complessa rispetto a quella tradizionale.

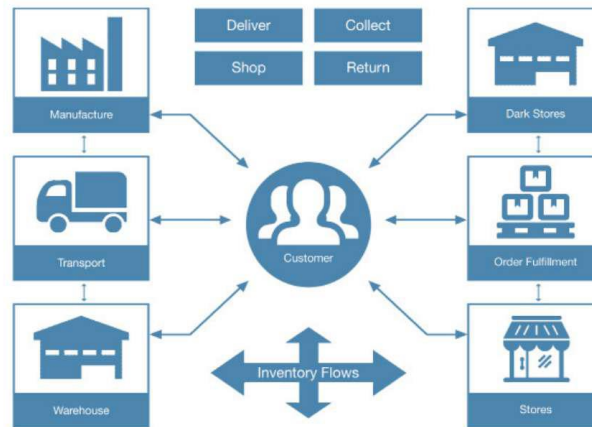


FIGURA 1.2: Castaldo (2017), *Omni-channel retail transformation*.

Come sostiene Chakravarty (2014) sempre più spesso le aziende, motivate a creare un valore aggiunto per i clienti al fine di ottenere un vantaggio competitivo, si stanno concentrando sulla trasformazione delle loro *supply chain*. Sebbene tale valore sia influenzato da fattori esterni quali la tecnologia, la volatilità del mercato e le innovazioni, può essere ostacolato da vari elementi come la necessità di minimizzare i costi, i limiti nella riprogettazione dei processi e l'indisponibilità del know-how. Ne consegue che le aziende, per sopravvivere e crescere, devono effettuare una trasformazione della loro organizzazione in base alle proprie caratteristiche strutturali.

Tre temi dominanti sono riconoscibili nel modo in cui vengono ristrutturare le *supply chain* contemporanee:

- modifica del sistema di controllo delle operazioni
- sfruttamento delle tecnologie emergenti
- riprogettazione della logistica (Chakravarty, 2014).

La ristrutturazione del controllo operativo è finalizzata alla riprogettazione dei flussi nel sistema quali i materiali, le informazioni e i pagamenti. La ristrutturazione può includere anche la riprogettazione del sistema di controllo dell'inventario, la classificazione dei prodotti, la modifica del sistema di elaborazione degli ordini, l'implementazione dell'approvvigionamento elettronico e il miglioramento del tracciamento delle spedizioni.

La tecnologia può conferire, dunque, un valore maggiore all'infrastruttura di controllo operativo.

Internet ha contribuito a trasformare le *supply chain* da una relazione sequenziale e lineare a una rete di organizzazioni, consentendo ai clienti di configurare i propri prodotti personalizzati.

Il Web ha dato, inoltre, la possibilità ai clienti di ordinare un prodotto sul sito dell'azienda e di ritirarlo presso il punto vendita, il cosiddetto *click and collect*, inducendo le imprese a rendere la logistica il più efficiente possibile.

1.2. Le diverse tipologie di canali distributivi

All'interno della filiera produttiva aziendale è necessario prendere in considerazione i canali distributivi, i quali assumono un ruolo centrale nel rendere disponibili i prodotti nei mercati target.

Secondo la American Marketing Association (AMA), *“il canale di distribuzione è la struttura delle unità organizzative all'interno e all'esterno dell'azienda, nella quale i beni e i servizi sono trasferiti all'utente finale attraverso gli intermediari di marketing, quali grossisti, distributori e dettaglianti”*(2017).

I canali di distribuzione, pertanto, forniscono valore a valle portando i prodotti finiti agli utenti finali e, se strutturati nel modo corretto, consentono alle aziende di conseguire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

I prodotti o i servizi compiono vari percorsi dopo la loro produzione fino a quando non vengono acquistati e utilizzati dagli utenti finali. Pertanto, i canali di distribuzione sono rappresentati da tutte quelle organizzazioni che un prodotto deve attraversare dalla produzione fino al consumo.

Vi sono due tipi differenti di distributori:

- distributori generali, i quali forniscono una varietà di beni in regioni diverse
- distributori specialisti, i quali offrono informazioni, servizi tecnologici e applicazioni di prodotti.

Il canale distributivo può essere, inoltre, suddiviso in canale diretto o indiretto. Nel primo caso la vendita è svolta direttamente dal produttore al consumatore come ad esempio la vendita porta a porta, gli incontri commerciali privati, la vendita per corrispondenza, il telemarketing, la vendita online e i punti vendita dell'azienda (Kotler et al. 2017). Nel canale indiretto, invece, la distribuzione è costituita da uno o più livelli a seconda del numero degli intermediari coinvolti, in genere grossisti e/o dettaglianti.

Nella formulazione della strategia di canale, i retailer possono scegliere canali di vendita differenti per trovare la soluzione migliore per la propria organizzazione. Questi canali includono il canale fisico, il canale online, il canale mobile, una combinazione di questi nel *multi-channel* o un'integrazione ininterrotta nell'*omni-channel*.

1.2.1. Il canale fisico

Un negozio fisico consente ai rivenditori di raggiungere facilmente il cliente, al quale viene fornita una gratificazione immediata dal momento che non deve attendere per ricevere il prodotto (Agatz et al., 2008; Grewal et al., 2004).

Attraverso il punto vendita, i retailer hanno anche l'opportunità di migliorare la qualità del servizio mediante un'esperienza personalizzata, ricca e multisensoriale tramite il loro personale di vendita e la presenza fisica

di prodotti che consentono al cliente di provare, toccare e sentire prima di compiere un acquisto (Görsch, 2000; Herhausen et al., 2015, Rigby, 2011; Webb, 2002). Inoltre, nella gestione dei negozi fisici il rivenditore fa in modo che il cliente possa restituire i prodotti in modo facile e comodo, fornendo anche assistenza immediata nel processo decisionale o con eventuali installazioni o potenziali riparazioni (Rigby, 2011; Grewal et al., 2004).

I negozi fisici consentono al rivenditore di evitare i costi relativi alle azioni che i clienti possono eseguire autonomamente, come prelevare prodotti dagli scaffali e portarli a casa (Grewal et al., 2004).

Oltre a ciò, non tutti i clienti sono attratti dai progressi tecnologici e i negozi fisici offrono ad essi la possibilità di utilizzare un canale più adatto alle loro esigenze, potendo effettuare pagamenti in contanti e tradizionali interazioni faccia a faccia (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Zhang et al., 2010).

La crescita dell'e-commerce ha costretto i rivenditori tradizionali “*brick-and-mortar*” ad adeguarsi .

Oltre ai vantaggi citati in precedenza, i negozi fisici possono fornire un'esperienza di acquisto come forte elemento di differenziazione. L'atmosfera del negozio deve, pertanto, corrispondere alle motivazioni di base degli acquirenti, da una parte se i clienti hanno una mentalità pragmatica, un ambiente in-store più semplice e sobrio potrebbe essere più attraente. Al contrario, alcuni rivenditori di articoli basati su esperienze sensoriali stanno creando intrattenimento nel punto vendita per attirare i clienti che vogliono emozioni e divertimento.

Oltre a questi aspetti, i negozi fisici hanno un tasso di conversione più alto. Come sostiene Castaldo (2017), una volta entrati in un negozio, i consumatori sono molto meno propensi di quanto non siano online ad andare via senza aver effettuato un acquisto.

I tassi di conversione dei negozi vanno in media dal 25% al 45%, mentre la conversione online è compresa, solamente, tra il 2% e il 5%. I negozi inoltre incentivano maggiormente acquisti d'impulso, cosa che riesce molto più difficile ai distributori online puri.

Uno studio suggerisce che il 40% dei clienti spende più denaro di quanto avesse pianificato in precedenza, contro il 25% degli acquirenti online (Castaldo 2017).

1.2.2. Il canale online

Le vendite al dettaglio online hanno avuto una crescita esplosiva negli ultimi anni poichè “*sono in grado di offrire comodità, informazioni e personalizzazione dei servizi a tipi di consumatori e di imprese estremamente differenti tra di loro*” (Kotler et al. 2017, p 666).

Come si evince dalla Figura 1.3. il canale online permette di offrire al cliente accessibilità 24 ore su 24 e una selezione di prodotti più ampia rispetto al canale fisico. Inoltre, il canale digitale può ridurre i costi di ricerca dei clienti fornendo loro ampie informazioni sui prodotti, consigli e recensioni, confronti di prezzo, oltre ad

una maggiore varietà di prodotti. Per i clienti con poco tempo a disposizione, questi fattori rappresentano un valore aggiunto in quanto consentono loro di effettuare un acquisto facile e veloce.

Se da un lato un ulteriore vantaggio è costituito dal fatto che lo shopping online consente al cliente di riflettere sugli acquisti nel comfort della propria casa, dall'altro ciò non gli consente di avere un contatto diretto con il prodotto che intende acquistare (Kpmg 2016, pp 66-70).

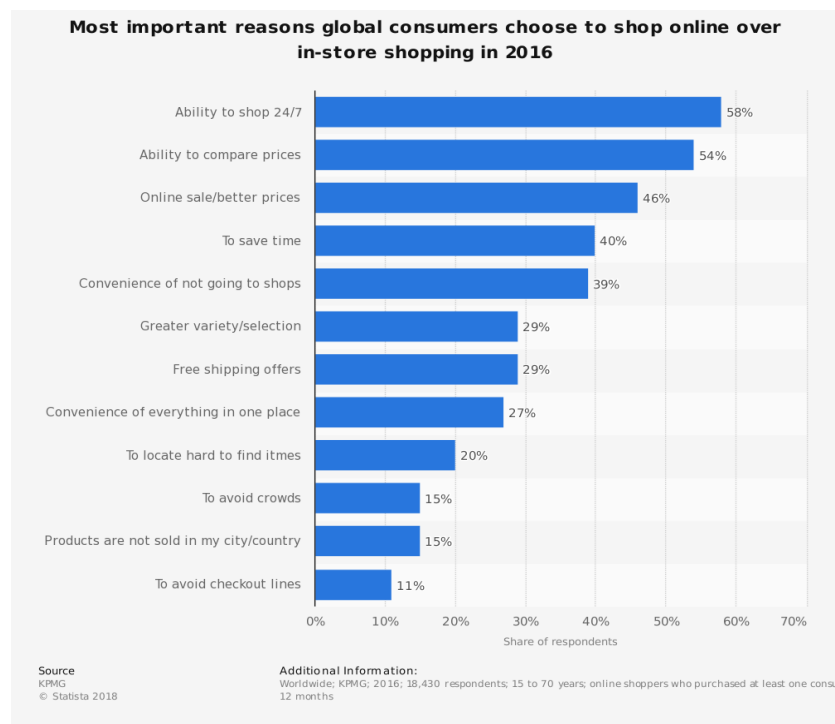


FIGURA 1.3: Mobile internet usage worldwide, KPMG, Statista (2018).

Coerentemente con questo ultimo motivo, alcuni retailer non hanno affiancato il canale online al tradizionale store fisico poichè ritengono che in esso i clienti possano percepire un servizio non a loro confacente.

I rivenditori che hanno investito nel canale online, invece, sono distinti in imprese online (*pure-click*) e imprese ibride (*brick-and-click*). Le imprese *pure-click* hanno avviato l'attività direttamente tramite un sito web, mentre le seconde sono imprese tradizionali che hanno creato un sito per diffondere informazioni o svolgere attività di commercio elettronico contestuali a quelle offline. Inoltre, vi può essere una terza categoria che riguarda le imprese che sono nate solo online, ma hanno sviluppato col tempo la presenza fisica, anche solo per il ritiro e il pagamento della merce, il cosiddetto *pick and pay* (Kotler et al. 2017).

Secondo le ultime previsioni sull'e-commerce, nel periodo 2015-2019 le vendite al dettaglio online negli Stati Uniti cresceranno a 480 miliardi di dollari entro il 2019, dai 297 miliardi registrati nel 2014 (Forrester Research, 2015). Questo rapido sviluppo dell'e-commerce ha spinto molti rivenditori a prendere la decisione strategica di entrare in questo settore, sia che si tratti di un rivenditore solo online, di un rivenditore esclusivamente offline o di un rivenditore con un doppio canale.

Per un rivenditore *brick and mortar*, aggiungere un canale online consente di raggiungere un bacino più vasto di potenziali clienti. Inoltre, basandosi sui dati del settore, alcuni studiosi hanno riscontrato che un rivenditore che utilizza due canali può migliorare la soddisfazione e in ultima analisi la fedeltà dei clienti (Wallace et al., 2004) rispetto al singolo canale.

Nonostante le vendite online crescano ad una velocità doppia rispetto agli ultimi anni, la maggior parte delle vendite si verifica ancora negli store fisici (Castaldo, 2017). Tali risultati sono sintetizzati nella Figura 1.4.

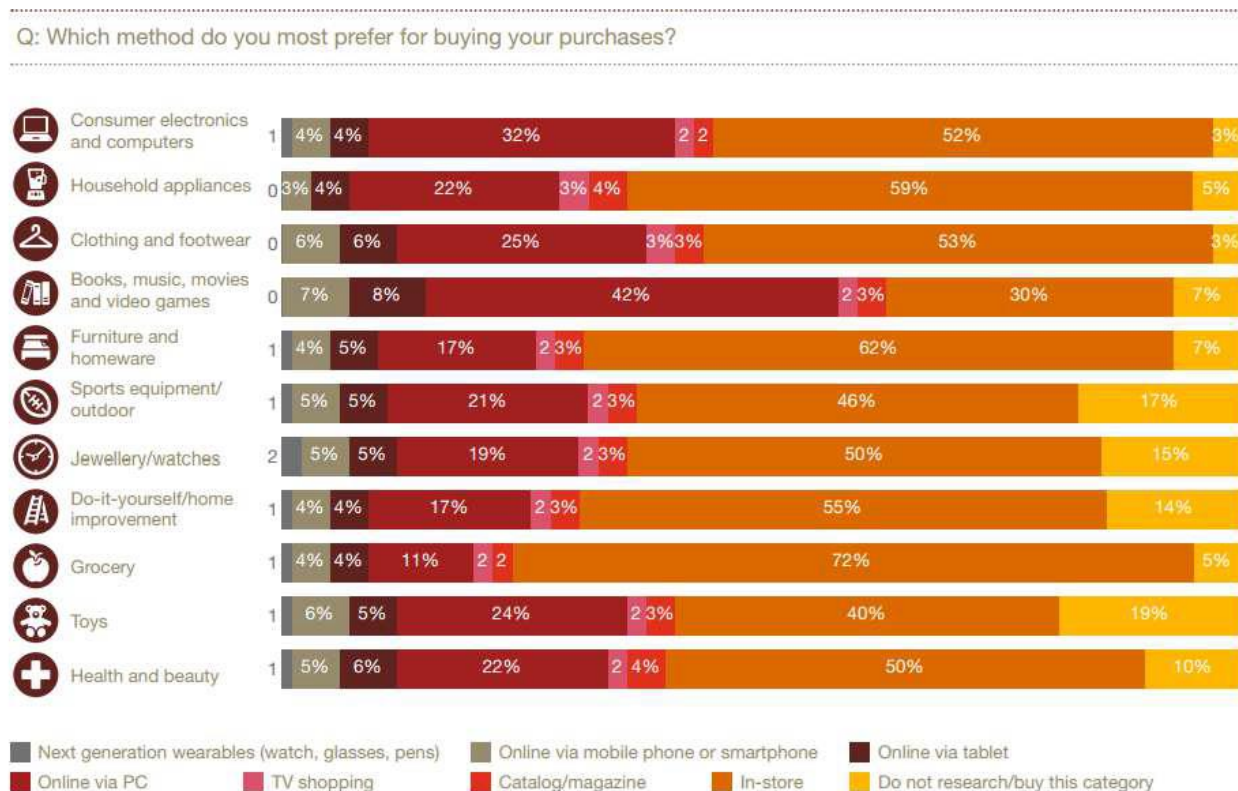


FIGURA 1.4: Pwc, Total retail Survey (2016).

1.2.3. Il canale mobile

Secondo Brynjolfsson et al. (2013) alcuni rivenditori si sono resi conto che il canale online di per sé non è sufficiente a soddisfare i propri clienti, i quali chiedono maggiore praticità e accessibilità. Ciò ha portato a considerare l'utilizzo dello smartphone come canale di vendita separato. Tale uso si sta evolvendo rapidamente, mentre i rivenditori stanno sviluppando sempre più versioni mobili dei siti web insieme ad app più avanzate per soddisfare le esigenze dei loro clienti. Molti dei vantaggi di questo canale sono gli stessi del canale online, ma ci sono alcuni ulteriori opportunità associate al canale di vendita mobile.

Come emerge dalla Figura 1.5. gli smartphone hanno fornito ai clienti la possibilità di combinare gli acquisti online e offline in una nuova modalità, poiché l'accesso a Internet consente loro di fare confronti istantanei dei prezzi o leggere le recensioni dei clienti, mentre contemporaneamente valutano i prodotti nel negozio fisico. Inoltre, i clienti possono accedere a coupon che permettono loro di velocizzare l'esperienza di acquisto ed effettuare la transazione in qualsiasi luogo.

L'esistenza del canale mobile fa in modo che i consumatori siano connessi e possano interagire con un brand in qualsiasi momento. Il Gps aiuta i clienti ad identificare le opportunità di acquisto di prodotti della propria marca preferita (Keller et al. 2017).

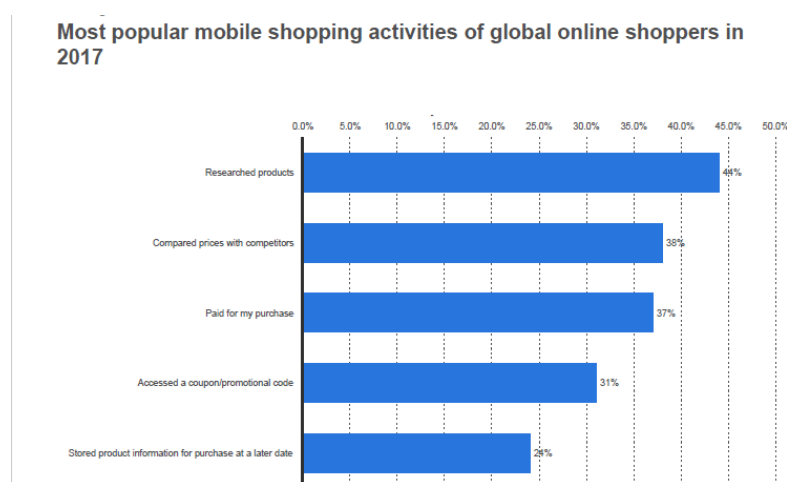


FIGURA 1.5: *Mobile internet usage worldwide, KPMG, Statista (2018).*

1.3. Le nuove strategie di retail

Con la diffusione della tecnologia, la strategia di retail *single-channel* non è più sufficiente a coinvolgere i clienti e soddisfare le loro aspettative sempre più peculiari. Per tale motivo i retailer hanno dovuto ripensare le modalità con cui propongono i loro prodotti, erogando dei servizi di qualità migliore mediante l'utilizzo di più canali distributivi. Si sono affermate, pertanto, delle strategie note come *multichannel*, *cross-channel* ed *omni-channel* che hanno modificato lo scenario del retail moderno.

1.3.1. *Multichannel retail*

Le imprese più profittevoli si avvalgono di canali ibridi e del marketing multicanale, accrescendo il numero dei loro canali di accesso al mercato in ciascuna area. “*Si parla di canali ibridi e di marketing multicanale quando una singola impresa utilizza due o più canali di marketing per raggiungere un determinato segmento di clientela*” (Kotler et al., 2017, pp. 633). Le aziende possono utilizzare diversi canali a seconda

delle dimensioni dei propri clienti. Esse infatti possono utilizzare: il proprio personale di vendita per i clienti più redditizi, il telemarketing per i clienti di medie dimensioni, la posta tradizionale con call center dedicato per i piccoli clienti, e infine il web per la vendita di prodotti specialistici.

L'obiettivo del multichannel retail è quello di distribuire i prodotti giusti nei luoghi e nei modi giusti al minor costo possibile, facendo sì che ogni canale si rivolga ad un diverso segmento di acquirenti o ad una diversa fase del processo di acquisto.

Qualora il coordinamento tra i canali non fosse ottimale, potrebbero emergere conflitti tra intermediari dei diversi canali, oppure costi non coerenti ai ritorni o domanda non sufficientemente gestita dalla fase iniziale a quello di riacquisto.

Una buona sinergia tra i canali, finalizzata a soddisfare le esigenze dei clienti, è un elemento fondamentale per le aziende che gestiscono sistemi distributivi ibridi.

Come sostiene Kotler et al. (2017) i clienti si aspettano un'integrazione di canale che consenta loro di :

- ordinare un prodotto online e di ritirarlo presso il punto vendita più vicino
- restituire un prodotto ordinato online presso il punto vendita più vicino
- ricevere sconti e offerte promozionali sulla base degli acquisti totali effettuati online e offline.

Le imprese, quindi, devono esplicitare un'offerta da veicolare in modo integrato, cioè con strategie multicanali che si sviluppino in una serie articolata e coordinata di mezzi e canali di contatto tra l'offerta e la domanda, con finalità sia informative sia transazionali (Watson, Pitt, Berthon e Zinkhan, 2002).

Tale approccio mira alla gestione delle relazioni con i clienti, in modo tale da superare la logica del singolo canale fisico. Questa finalità è stata raggiunta per merito della progressiva terziarizzazione dell'economia e della diffusione dell'elettronica e delle reti digitali, che consentono, soprattutto per i servizi, di oltrepassare i limiti logistici imposti dai punti di vendita tradizionali.

La Figura 1.6. mostra la rappresentazione di un sistema di marketing multicanale che dimostra che i clienti sono al centro di tale sistema. Un acquirente sceglie il canale attraverso il quale interagire con un'azienda, ad esempio attraverso un call center. Questo canale non solo fornisce informazioni e servizi per soddisfare le singole esigenze, ma facilita anche ulteriori interazioni con altri canali e divisioni dell'azienda. Tali allineamenti dinamici e in tempo reale tra varie entità nel sistema di canali caratterizzano i sistemi di marketing multicanale, rispetto ai sistemi tradizionali con strutture e flussi statici.



FIGURA 1.6: Rangaswamy, A., Van Bruggen, G., (2005), *Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue.*

Il marketing multicanale consente, dunque, alle aziende di costruire relazioni durature con i clienti, attuali o potenziali, offrendo contemporaneamente informazioni, prodotti, servizi e supporto attraverso due o più canali sincronizzati. Pertanto, un'impresa potrebbe implementare strategie e tattiche di marketing multicanale per aiutare i clienti a cercare informazioni sui prodotti in un sito Web, quindi acquistare in un negozio e successivamente ottenere eventuale supporto tecnico per telefono. Sincronizzando attentamente i propri canali, un'azienda crea migliori servizi e dà ai propri clienti un minor numero di motivi o opportunità per passare alla concorrenza, come potrebbe verificarsi nel caso di un accesso al canale scomodo o una perdita di controllo nell'interazione con l'azienda (Rangaswamy, A., Van Bruggen, G., 2005).

Gli acquirenti, pertanto, possono utilizzare canali alternativi per raggiungere l'azienda a loro discrezione e possono scegliere canali diversi in momenti diversi. Inoltre, monitorando il comportamento dei clienti attraverso i canali, le aziende possono migliorare la comprensione del processo decisionale dei propri consumatori e sviluppare una base per creare forti relazioni e migliorare la loro fidelizzazione.

Seguendo la massima che il 20% dei propri clienti porta l'80% dei profitti, alcune aziende vedono il marketing multicanale come un'opportunità per deviare i loro clienti di basso valore verso canali a basso costo, come siti Web self-service o linee telefoniche con tempi di attesa più lunghi. Tuttavia, molte altre aziende lo considerano come un mezzo per concentrarsi sui propri clienti di alto valore fornendo loro dei *touchpoints*. Diversi studi di settore, come ad esempio un articolo di Kumar e Venkatesan, mostrano che gli acquirenti multichannel in genere sono i clienti più preziosi, cioè coloro che acquistano maggiormente dall'azienda rispetto agli acquirenti single-channel (Rangaswamy, A., Van Bruggen, G., 2005).

Inoltre, i clienti di alto valore in genere hanno anche una maggiore familiarità con l'azienda rispetto a quelli di basso valore e sono in grado di utilizzare i diversi canali in modo più efficace. Oltretutto le esperienze di shopping multicanale rafforzano le relazioni con i clienti, facendo in modo che siano indotti ad effettuare ulteriori acquisti, e convertono quelli di basso valore in clienti di alto valore.

Una volta che un'azienda ha adottato una strategia multicanale, si pone il problema di come possa integrare i canali. Il livello di integrazione in una strategia multicanale può variare da non esistente a elevato, a seconda del modello di business.

Un canale offline può essere complementare ad un canale online, e viceversa, in diverse modalità (Herhausen et al., 2015). Rigby (2011) sostiene che "i negozi fisici stimolano gli acquisti online".

Tuttavia, offrire solo questo tipo di canale di acquisto spesso non è sufficiente. Zhang et al. (2010) sostengono che non esiste una soluzione universale riguardo a quali parti e processi dell'organizzazione bisognerebbe integrare. Questa è piuttosto una decisione che ogni retailer deve intraprendere dopo aver soppesato i benefici rispetto ai costi di integrazione. Tuttavia, secondo Van Birgelen, de Jong e de Ruyter (2006), un elemento che influenza il risultato dell'integrazione è il livello di compatibilità tra i canali che è definita come la "*valutazione della complementarità nel caso in cui il consumatore percepisce che un canale aggiunge valore ad un altro canale*" (Multi-channel service retailing, pp 2-3).

Emerge, dunque, un limite della strategia *multichannel*, rappresentato dal fatto che i diversi canali possono non essere integrati, causando un effetto "silos".

I silos sono dei recipienti cilindrici volti allo stoccaggio di materiali, disposti uno vicino all'altro, ma le cui materie non entrano in contatto con quelle di altri recipienti. Allo stesso modo ciascun canale nella strategia *multichannel* risulta indipendente dagli altri, poichè l'impresa non considera il processo distributivo nel suo insieme, dal momento che non vi è integrazione tra i diversi canali.

1.3.2. Cross Channel retail

Il *cross channel retail* è l'insieme delle attività coinvolte nella vendita di merci o servizi attraverso più canali oppure tutti i canali diffusi. Nel primo caso il rivenditore controlla l'integrazione parziale del canale, mentre nel secondo ne controlla l'integrazione completa. (Zentes et al. 2017).

Il *cross-channel retail*, pertanto, avviene quando i retailer utilizzano in parallelo una molteplicità di canali di vendita per distribuire la loro merce. Tale strategia è stata per molto tempo utilizzata dai rivenditori, ma recentemente è diventata più rilevante a causa dei nuovi canali di distribuzione, Internet in particolare.

Combinando canali alternativi per formare sistemi di retail *cross-channel*, i rivenditori possono sfruttare i vantaggi unici di diversi formati di vendita al dettaglio e quindi aumentare i benefici per il cliente.

Tuttavia, devono anche affrontare gli svantaggi specifici associati a ciascun formato di vendita al dettaglio, come si deduce dalla Figura 1.7.

Sono realizzabili diverse combinazioni di sistemi *cross-channel* sulla base dei principali formati di vendita al dettaglio (cataloghi, negozi fisici e online, mobile commerce etc.). Si prevede, pertanto, che questi nuovi sviluppi nella vendita al dettaglio online con nuove forme e situazioni di accesso online porteranno nuove sfide e opportunità per i rivenditori *cross-channel* e rimodelleranno profondamente il panorama della vendita al dettaglio. I formati di vendita per il cibo e la merce in generale sono spesso i canali guida nelle strategie

di vendita *cross-channel* (strategie *offline-first*). Tuttavia, la crescente rilevanza della vendita al dettaglio online ha portato a strategie basate principalmente sui diversi formati di shopping online, ampliate anche per i canali offline, ad esempio negozi fisici o cataloghi.

L'emergere di nuovi formati online combinati con la crescente preferenza dei clienti per l'e-commerce ha ridotto l'importanza della tradizionale vendita al dettaglio, in cui l'assortimento disponibile viene comunicato ai consumatori attraverso un catalogo e l'ordine dei clienti per posta, telefono o fax .

Channel Dimension	Retail Outlet	Catalogue	Mobile Channels (Smart-phone, Tablet, etc.)	Computer Channels (PC, Laptop, etc.)	Internet-enabled TV Channels (Smart TV, etc.)
Shop Format	Store as point of purchase	Print, online (telephone, fax, Internet) ordering	App, mobile optimised site, computer optimised website	Website	IETV app, IETV optimised site, computer optimised website
Reach	Regional	Home	Nearly everywhere	Home, work	Home
Access	Opening hours	service hours (telephone only)	24 h	24 h	24 h
Product Range/ Assortment	Low/medium	Low/medium	High	High	High
Timeliness of Products/ Data	Medium	Low	High	High	High
Handling	Easy	Easy	Limited	Easy	Limited
Entertainment Potential	High	Low	Low	Medium	High
Social Interaction	High	Low	Low	Low	Low
Privacy	Low	High	Medium	High	High
Comparing Alternatives	Low	Medium	High	High	High
Delivery Time	Immediate	Ranges from same-day delivery to several days	Ranges from same-day delivery to several days	Ranges from same-day delivery to several days	Ranges from same-day delivery to several days
Payment Options	Cash, debit card, credit card, mobile payment	Invoice, debit card, credit card, wire/bank transfer	Invoice, debit card, credit card, PayPal, wire/bank transfer	Invoice, debit card, credit card, PayPal, wire/bank transfer	Invoice, debit card, credit card, PayPal, wire/bank transfer

FIGURA 1.7: Zentes, J., Morschett, D. (2007), *Strategic retail management*.

Per garantire l'uso parallelo o complementare di canali alternativi lungo il *customer journey*, è fondamentale per i rivenditori integrare in modo coerente il loro assortimento di servizi e le strategie di prezzo.

La coerenza in questo contesto, tuttavia, non significa che i livelli di servizio, il mix di assortimento e i prezzi devono essere identici per tutti i canali (Zentes e Morschett 2007).

I rivenditori *cross-channel* possono promuovere attivamente comportamenti di cambio di canale tra i loro clienti applicando diverse strategie di integrazione dei canali, ad esempio, introducendo promozioni *cross-channel*. Applicando queste strategie, i rivenditori offrono attraverso un canale delle promozioni che vengono convertite tramite altri canali nel loro sistema di vendita al dettaglio multicanale. Ad esempio, potrebbero offrire coupon tramite i loro negozi online o store mobili che possono essere riscattati nei loro negozi fisici, o viceversa.

Altre strategie si focalizzano sulle informazioni e sull'integrazione dell'assortimento (Morschett 2012).

I rivenditori possono offrire ulteriori informazioni sui prodotti tramite codici QR allegati ai loro scaffali, prodotti o cataloghi che indirizzano gli acquirenti verso i negozi mobili o le piattaforme informative dei rivenditori per accedere a ulteriori informazioni sui prodotti, recensioni dei clienti o contenuti multimediali come video dei prodotti. La promozione attiva dell'integrazione dei canali può aiutare a superare gli svantaggi dei canali alternativi. Ad esempio, i negozi *brick and mortar* spesso soffrono di spazi limitati, sia in termini di magazzino del proprio punto vendita che di magazzino delle filiali. È più facile ed efficiente offrire grandi assortimenti, nei canali online, perché non vi è alcun limite di spazio e la logistica può essere centralizzata nei magazzini centrali o nei centri di distribuzione specializzati. L'integrazione del canale sotto forma di integrazione degli elementi del negozio online, come gli scaffali virtuali nei negozi, può essere utilizzata per ampliare gli assortimenti dei punti vendita, consentendo così ai punti di vendita fissi di offrire una gamma di prodotti, teoricamente, illimitata.

1.3.3. *Omni-channel retail*

A causa dell'avvento del canale online e la continua digitalizzazione, il commercio al dettaglio è cambiato drasticamente.

La portata della vendita al dettaglio multicanale è stata ampliata prendendo in considerazione questioni come la gestione dei clienti e l'integrazione del retailing mix attraverso i canali (Neslin et al., 2006) e, conseguentemente, si sta passando da un retailing multicanale ad un retailing omnicanale .

Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) sostengono che poichè la vendita al dettaglio si evolve verso un'esperienza ininterrotta (*seamless*) *omni-channel*, le distinzioni tra canale fisico e online svaniranno, trasformando il mondo in uno "*showroom*" senza pareti.

L'*omni-channel* management è la gestione sinergica dei numerosi canali disponibili e dei punti di contatto con i clienti, in modo tale che l'esperienza del cliente attraverso i canali e le prestazioni su di essi siano ottimizzate (Brynjolfsson, Hu e Rahman, 2013).

I diversi canali, quindi, interagiscono tra loro e vengono impiegati contemporaneamente.

Considerando il passaggio continuo dei consumatori tra canali e tra dispositivi, le imprese devono garantire loro un'esperienza ininterrotta. In particolare, i diversi canali e punti di contatto devono essere utilizzati in modo intercambiabile, contemporaneamente da clienti e aziende per vivere un'esperienza ottimale.

Rispetto al retail multicanale, l'*omni-channel* coinvolge più canali. Un ulteriore cambiamento importante è che i diversi canali diventano sfumati, visto che i confini naturali tra i canali iniziano a scomparire.

Secondo Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013), questo sviluppo sta influenzando le strategie competitive. I nuovi canali, infatti, abatteranno le vecchie barriere come la geografia e accresceranno le conoscenze dei consumatori. Ciò costituirà un fattore critico per i rivenditori e i loro partner della *supply chain* nella riformulazione delle loro strategie competitive. I canali sono intercambiabili e utilizzati in modo continuo durante il processo di ricerca e acquisto, ed è molto difficile per le aziende controllare questo utilizzo. In aggiunta a quanto affermato in precedenza, nell'*omni-channel* lo *showrooming* sta assumendo un ruolo di primo piano.

Esso consiste in quella situazione in cui gli acquirenti ricercano frequentemente le informazioni all'interno dello store e simultaneamente effettuano ricerche sul loro dispositivo mobile, per ottenere maggiori informazioni sulle offerte e ricercare prezzi più vantaggiosi.

Si è in presenza talvolta anche del contrario dello *showrooming*, che viene indicato con il termine *webrooming*, nel quale gli acquirenti cercano informazioni online e acquistano offline.

In passato, si è scoperto che questa era una forma dominante di ricerca (Verhoef, Neslin e Vroomen 2007). Le imprese stesse possono fornire queste "*seamless experiences*" con dispositivi mobili, come ad esempio tablet nel negozio, dove i clienti possono cercare informazioni sui prodotti e ordinarli, come succede negli Apple Store. Inoltre, attraverso le reti Wi-Fi all'interno del punto vendita, le aziende possono comunicare con i loro clienti attraverso dei dispositivi mobili e tenere traccia del loro comportamento.

Un fattore di rilievo è rappresentato dal fatto che i canali interattivi possono essere integrati con i tradizionali canali pubblicitari di massa, come ad esempio le app sviluppate da Vodafone, che vengono utilizzate per interagire con i clienti durante gli spettacoli televisivi.

Il marketing *omni-channel*, pertanto, consiste nel fornire un'esperienza più interattiva e personalizzata che va al di là del comportamento isolato e dove viene raggiunto il consumatore attraverso tutti i canali o possibili punti di contatto (Ternstrand et al. 2015).

È importante, sia per gli e-tailer che per i rivenditori tradizionali, decidere una strategia di marketing specifica per il loro business in modo che, attraverso i canali giusti, possano raggiungere un determinato gruppo di clienti.

Omni-channel marketing – pressure to increase marketing effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> • Consumers demand a more personalized shopping experience, making marketing offers based on consumers' shopping behavior important • The majority of marketing spend is often derived from online marketing where Search Engine Marketing is the largest spend category • Key Performance Indicators are often lacking to measure the return on investment and even if they exist, return on investment is difficult to measure as the marketing spend can have limited short-term impact, but with a positive impact in the long-run • Given the ever-changing online world, it is a challenge in itself to know which channels to use to get the highest conversion rate and sales performance
New mobile payment solutions – a key revenue driver	<ul style="list-style-type: none"> • The adoption of payment processing solutions has traditionally been determined by the retailer's tolerance for costs of the solutions to protect thin margins • The availability of convenient, mobile payment solutions often decides the customer's purchasing decision – customers want quick, safe and simple payments • Leading e-tailers are exploiting this emerging trend by developing their own in-house payment solutions to control costs and to increase influence over what can be considered one of the most common reasons for customer rejection
Omni-channel supply chain – the customer rules	<ul style="list-style-type: none"> • Increased pressure to become agile and lean as customer preferences change very quickly • Customers demand better service levels, higher availability of the product and faster delivery • New fulfillment and supply chain strategies have emerged as companies have responded to the changing marketplace by developing alternative solutions

Tabella 1.1 *Omni-channel retail – A Deloitte Point of View (2015).*

La tabella 1.1 elaborata da Deloitte (2015) mette in luce alcune caratteristiche fondamentali del marketing *omni-channel*:

- Il driver principale dell'efficacia consiste nel soddisfare in modo adeguato le richieste del consumatore che vuole vivere un'esperienza di acquisto personalizzata.
“Oggi nessuno detiene il consumatore, il consumatore ti detiene” (Galbraith 2005).
- Una risorsa notevole per le aziende in una prospettiva *omni-channel* è costituito dal Search Engine Marketing che “si occupa di sviluppare e mantenere la visibilità dei siti web all'interno dei motori di ricerca” (Glossario Marketing.it)
- Un elemento di differenziazione della strategia *omni-channel* risiede nei sistemi di pagamento mobile che permettono al cliente di completare l'acquisto in modo comodo, facile e veloce.
- Un'altra componente importante riguarda l'adozione di pagamenti in-store in modo da controllare i costi e influenzare l'esperienza del consumatore.
- Le imprese devono essere agili e snelle per adattarsi al cambiamento dei gusti dei consumatori, che nell'era digitale è molto repentino.
- Poiché il consumatore richiede un servizio di qualità elevata, le aziende devono sia incrementare le proprie scorte sia ridurre i tempi di consegna dei prodotti.

1.3.4. I vantaggi dell'*omni-channel retail*

Uno studio della Harvard business review (Sopadjieva, Dholakia e Benjamin, 2017), in collaborazione con un'importante società statunitense che gestisce centinaia di negozi al dettaglio, ha mostrato che *l'omni-channel retail* è vantaggioso per le aziende.

E' stato esaminato il comportamento di acquisto di poco più di 46.000 clienti che hanno effettuato un acquisto durante il periodo di 14 mesi da giugno 2015 ad agosto 2016. Ai clienti è stato chiesto ogni aspetto del loro percorso di acquisto con il rivenditore, concentrandosi su quali canali hanno utilizzato e perché, e sono stati anche invitati a valutare la loro esperienza di acquisto.

Tra i partecipanti allo studio, solo il 7% erano clienti esclusivamente online e il 20% erano clienti che acquistavano esclusivamente in negozio. La maggioranza, cioè il 73%, ha utilizzato più canali durante il percorso di acquisto.

La ricerca ha dimostrato che i clienti omnicanale amano utilizzare i *touch point* del rivenditore, in tutti i tipi di combinazioni e luoghi. Non solo utilizzano app per smartphone per confrontare i prezzi o scaricare un coupon, ma sono anche assidui utilizzatori di strumenti digitali in-store come un catalogo interattivo o un tablet. Per quanto riguarda la parte finale della transazione, hanno acquistato online e ritirato in negozio, o hanno acquistato nel negozio e ricevuto i loro acquisti spediti a casa.

I risultati dello studio mostrano che i clienti di un retailer *omni-channel* sono più redditizi rispetto a quelli di un singolo canale su più fronti. Hanno speso in media il 4% in più in ogni occasione di acquisto nel negozio e il 10% in più online rispetto ai clienti di un solo canale. Ancora più interessante è il fatto che, per ogni canale aggiuntivo che hanno utilizzato, gli acquirenti hanno speso più denaro nel negozio.

Ad esempio, i clienti che hanno utilizzato più di 4 canali hanno speso il 9% in più nello store, in media, rispetto a chi ha utilizzato un solo canale. Sorprendentemente, lo svolgimento di una precedente ricerca online sul sito o nei siti di altri rivenditori del dettagliante ha comportato un aumento del 13% della spesa in negozio tra gli acquirenti omnicanale. Questi dati sono in contrasto con la tradizionale convinzione che lo shopping impulsivo costituisca i profitti maggiori per i dettaglianti tradizionali. Inoltre contraddice anche il pensiero convenzionale sullo *showrooming*, ovvero che gli acquirenti tradizionali conducono le loro ricerche in negozio e poi acquistano online.

Invece, emerge come gli acquirenti omnicanale sono coinvolti nel comportamento del *webrooming*, che è diventato particolarmente diffuso tra gli acquirenti millennial.

Oltre ad effettuare acquisti di dimensioni maggiori, gli acquirenti omnicanali erano anche più fedeli.

Entro sei mesi dall'esperienza di acquisto, infatti, questi clienti avevano registrato il 23% di visite di acquisto ripetute nei negozi del rivenditore e avevano più probabilità di raccomandare la marca a familiari e amici rispetto a quelli che utilizzavano un solo canale.

CAPITOLO 2

LO SCENARIO FUTURO DEL RETAIL

2.1. La customer centricity come driver del retail

Nello scenario attuale del retail è comunemente accettata la tesi secondo la quale ciò che determina il successo delle imprese sono i clienti, non i prodotti o i servizi.

Le aziende, pertanto, devono adottare un approccio incentrato sui clienti (Shah et al., 2006), poiché essi rappresentano la risorsa più importante per l'azienda (Gupta, Lehmann e Stuart 2004) e determinano cosa vende e se potrà prosperare.

Tuttavia, molte imprese si concentrano ancora sui prodotti e sul loro contributo ai profitti nonché sulla massimizzazione del numero di transazioni. L'attenzione, invece, dovrebbe essere rivolta ai clienti e alla costruzione, allo sviluppo e al mantenimento di relazioni di successo che forniscano benefici a lungo termine sotto forma di acquisti, utilizzo di prodotti e servizi, passaparola positivo e co-creazione di prodotti (Bolton, Lemon e Verhoef 2004).

Essere veramente incentrati sul cliente implica un cambiamento nella cultura dell'organizzazione e in tutti i suoi membri, richiedendo che l'azienda abbia tutte le sue attività funzionali integrate e allineate per fornire valore al cliente in modo adeguato (Shah et al., 2006).

Cò significa anche che le aziende non possono più gestire i loro canali singolarmente e separatamente, ma devono gestirli in modo integrato al fine di fornire ai clienti un'esperienza *seamless*.

Adidas è un buon esempio di un'azienda in cui l'attenzione incentrata sul cliente guida tutte le attività e le operazioni. Questo brand consente ai suoi clienti di progettare e personalizzare le proprie sneaker, offre giochi ai propri follower tramite Instagram e altri social network in cambio di biglietti per concerti e altre iniziative. Con tali strategie, Adidas mira ad avvicinarsi ai propri clienti e a mantenere la propria posizione competitiva mediante relazioni durature con essi. Inoltre, Adidas unifica tutti i punti di contatto su tutti i canali: ogni singolo *touch point* tra azienda e cliente è importante (Neslin e Shankar 2009).

Le interazioni tra i clienti e l'impresa rappresentano grandi opportunità per migliorare le relazioni e sono fondamentali per costruire e mantenere rapporti profittevoli e di successo (Wiesel, Pauwels e Arts 2011). Pertanto, devono essere gestiti nel modo più coerente e soddisfacente possibile.

Per affrontare questa sfida, le aziende hanno bisogno di un'integrazione completa dei dati degli acquirenti, in modo da ottenere una visione completa di tutti i loro clienti e del loro comportamento attraverso i vari canali di marketing (Neslin et al., 2006). Ciò consentirà loro di conoscere, ad esempio, quali canali utilizzano i propri clienti in ogni fase del percorso di acquisto, a cominciare dalla fase di ricerca, passando per la considerazione, la valutazione e le fasi decisionali fino alla fase dei servizi post-vendita (Bohm e Verhoef 2012).

Tale conoscenza è fondamentale per l'implementazione di una strategia di gestione *omni-channel* di successo, in quanto fornisce alle aziende una corretta comprensione delle preferenze dei clienti e consente loro di utilizzare canali di comunicazione che soddisfino queste preferenze.

Allo stesso tempo, queste informazioni aiutano le aziende a identificare il motivo per cui alcuni canali generano più vendite per l'organizzazione e, quindi, a offrire un'analisi della redditività del contributo di ciascun canale alle prestazioni aziendali (Li e Kannan 2014).

L'integrazione dei dati menzionata precedentemente, se opportunamente gestita, consente alle aziende di fornire un messaggio unificato e personalizzato su tutti i canali a ciascun cliente.

Il marketing si è evoluto in modo significativo negli ultimi decenni e il marketing *one-to-one*, che prima sembrava difficile da mettere in pratica, è diventato realtà. Coca-Cola e Nutella sono buoni esempi di brand che hanno raggiunto un grande successo attraverso la personalizzazione dei loro prodotti, consentendo anche ai clienti di acquistare prodotti con il proprio nome sulle etichette.

La personalizzazione è al centro di una strategia di gestione dei clienti *omni-channel* di successo, comportando numerosi vantaggi alle imprese che la attuano, con un aumento delle vendite stimato del 19%, come emerge da uno studio di Patrot.com (2017).

I consumatori, in cambio delle informazioni fornite alle aziende riguardanti le loro abitudini, modalità e preferenze d'acquisto si aspettano delle comunicazioni personalizzate, dalle quali comprendano che le aziende sono fortemente interessate a comunicare novità disponibili nella gamma dei vari prodotti e a soddisfare le loro esigenze.

I marketing manager, pertanto, devono offrire comunicazioni ed esperienze personalizzate a ogni singolo cliente al momento giusto. Per realizzare ciò sono necessari la corretta comprensione di ciascun acquirente, l'integrazione dei dati discussa in precedenza e, inoltre, un sistema di risposta efficiente e agile, che consenta di offrire ai propri clienti i giusti prodotti e servizi mediante il canale più opportuno.

Questa attività di marketing deve essere coerente su tutti i canali per massimizzare la coesione ed evitare la confusione dei clienti.

2.1.1. Il nuovo Customer Decision Journey

Quando i consumatori acquistano un prodotto, intraprendono un itinerario definito *customer journey*, che presenta vari punti di contatto con l'azienda ed è costituito da quattro fasi (Figura 2.1.).

In ogni fase, i retailer possono acquisire un cliente in più o in meno. Il primo stadio è la considerazione iniziale di un insieme di marche, che nasce dall'esigenza di soddisfare un bisogno e comprende tutte le interazioni con il brand. La seconda fase è la valutazione di ogni marca nel set, esaminando le caratteristiche intrinseche ed estrinseche dei prodotti e comparandone il prezzo.

La tradizionale letteratura di marketing, pertanto, ha identificato i comportamenti preacquisto come il riconoscimento dei bisogni, la ricerca e la valutazione del prodotto. Il terzo stadio include tutte le interazioni con il brand e l'ambiente durante l'acquisto di una particolare marca. È caratterizzato da azioni come la scelta, l'ordine e il pagamento. Con il cospicuo numero di punti di contatto e di informazioni, concetti come la scelta, la sicurezza nell'acquisto e la soddisfazione nella decisione assumono un ruolo di notevole importanza. Tali indicatori possono indurre i consumatori a interrompere l'acquisto, ritardarlo oppure completarlo (Broniarczyk, Hoyer e McAlister 1998).

La quarta fase è quella post-acquisto, la quale include le interazioni del consumatore con il brand e l'ambiente, una volta completato il processo di acquisto. Tale fase è importante perché l'esperienza di acquisto influenzerà il prossimo *customer journey* ed è caratterizzata da azioni come l'uso, il consumo, l'*engagement* post acquisto e la richiesta di servizi (Court et al. 2009).

Questo stadio comprende gli aspetti della *customer experience* dopo l'acquisto, i quali sono relativi al prodotto o servizio stesso. Tale prodotto diventa un *touch point* critico.

Uno studio ha esteso questo processo per includere il *loyalty loop* come parte del *customer decision journey* complessivo, suggerendo che durante lo stadio post acquisto vi può essere un innesco, il quale conduce alla fedeltà del cliente oppure genera un nuovo processo d'acquisto. Nel primo caso il consumatore acquista nuovamente lo stesso prodotto, mentre nel secondo ritorna alla fase pre-acquisto e considera le alternative (Court et al. 2009).



FIGURA 2.1: Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., Vetvik, O., (2009). *The consumer decision journey.*

Analizzando le singole fasi, emerge che la considerazione iniziale di prodotti e marche sia influenzata dalle percezioni passate. Queste sono modellate da pubblicità, esperienze e contatti con altri consumatori. Ad esempio, la maggior parte delle persone può esprimere la sua preferenza sul tipo di automobile che vorrebbe acquistare, anche se non è intenzionata ad acquistarne una nell'immediato futuro.

Nella fase di valutazione, i consumatori cercano informazioni sui prodotti, online e offline, restringendo costantemente la loro scelta. Alla chiusura della transazione, l'acquisto segna la capacità della marca scelta di affiancare il cliente durante tutto il percorso decisionale, anche se il "viaggio" non finisce qui. L'esperienza di acquisto post-vendita dei consumatori della marca determinerà se essi la terranno in considerazione, qualora successivamente avessero bisogno dello stesso tipo di prodotto.

Se la marca li ha soddisfatti saranno fedeli e, idealmente, neppure prenderanno in considerazione altre marche. Per tale motivo, molti rivenditori ritengono che la fase post acquisto del processo sia la più importante.

A causa del progressivo utilizzo delle nuove tecnologie nel commercio al dettaglio, le abitudini e le aspettative di acquisto dei consumatori stanno cambiando, determinando un maggior potere di essi a spese dei rivenditori.

È emerso una nuova tipologia di consumatore, il quale utilizza più dispositivi e schermi, è più informato rispetto al passato ed è orientato inoltre alla ricerca di brand *omni-channel*.

Gli studi recenti hanno dimostrato che i consumatori omnicanale sono un fenomeno in crescita in tutto il mondo (Schlager e Maas, 2013).

I clienti attuali si aspettano un servizio o un'esperienza coerente, uniforme e integrata, indipendentemente dal canale che utilizzano; sono disposti a spostarsi senza problemi tra i canali offline, online e mobile, a seconda delle loro preferenze, della loro situazione attuale, dell'ora del giorno o della categoria di prodotto (Cook, 2014; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014).

L'*omni-shopper* non accede più al canale, ma è sempre presente in esso o in più canali contemporaneamente, grazie alle possibilità offerte dalla tecnologia e dalla mobilità.

Questi nuovi acquirenti utilizzano il proprio dispositivo per effettuare ricerche, confrontare prodotti, chiedere consigli o cercare alternative più economiche durante il loro percorso di shopping, al fine di sfruttare i vantaggi offerti da ciascun canale .

Il nuovo consumatore, pertanto, inizia l'esperienza d'acquisto nei social media, ricerca le informazioni sui siti web delle aziende, sottoscrive eventualmente una newsletter e la termina nello store tradizionale. In quest'ultimo, proprio nel momento prima di effettuare l'acquisto, già con il prodotto in mano, consulta le recensioni sul proprio smartphone. Inoltre, i consumatori *omni-channel* di solito ritengono di saperne di più su un acquisto rispetto ai venditori e di poter esercitare un buon controllo sull'incontro di vendita (Rippé et al., 2015). Come affermato in precedenza, i consumatori controllano il processo di acquisto attraverso le funzioni presenti sui dispositivi mobili, che facilitano la ricerca di prodotti, l'acquisto, il pagamento e la connessione alle pagine social aziendali. Tali strumenti influenzano l'iniziale considerazione e valutazione di un prodotto o servizio. La considerazione sugli articoli non è più limitata a ciò che un retailer possiede all'interno del negozio, e i criteri di valutazione non sono più ristretti a ciò che potrebbe affermare sul prodotto o alle precedenti esperienze d'acquisto del consumatore. Al contrario, i consumatori hanno una vasta scelta e trasparenza senza precedenti riguardo al prezzo e alla qualità.

Con un telefono cellulare abilitato a Internet, è più facile effettuare una scelta consapevole, che non deve essere limitata ai prodotti esposti nel punto vendita visitato dal cliente. Il consumatore può usare un motore di ricerca per valutare recensioni e confrontare i prezzi presso altri rivenditori, oppure utilizzare un'app mobile per scansionare il codice a barre di un prodotto selezionato e mostrare le migliori offerte dei rivenditori online che lo possono consegnare.

L'app RedLaser, ad esempio, consente all'utente di scansionare i codici a barre e ricevere immediatamente informazioni sui prezzi altrove, insieme alle recensioni dei prodotti.

La stessa funzione è fornita dall'app Amazon's Price Check , la quale invita i clienti a scansionare il codice a barre di un articolo in un negozio. L'app cerca, quindi, lo stesso articolo sul sito web di Amazon e fornisce all'utente il prezzo più economico per tale prodotto.



Price Check for iPhone

Check prices instantly on millions of products



Ever wondered if the "deals" you see while shopping in retail stores are really deals? Take Price Check with you to check and compare prices instantly — even share in-store prices.

Scan It, Snap It, Say It or Type It

Use barcode scanning, camera, speech or text search to find the lowest prices from Amazon.com and our merchants.

Share it

Share in-store prices with us to help ensure we're giving Amazon customers the best prices.

Buy it

Shop with confidence and complete a secure purchase directly from the app.

Download for free

Price Check by Amazon also available for Android [Learn more](#)

FIGURA 2.2: *Amazon Price Check for iPhone, Amazon.it.*

Questi comportamenti sono diventati la norma, più che l'eccezione, nell'attuale ambiente di retail.

Uno studio condotto da Oracle (2011) ha mostrato come il 75% dei consumatori usi due o più canali per realizzare ricerche o acquisti sui vari prodotti o servizi.

Il ruolo centrale dei clienti nel processo di creazione di valore li ha portati ad avere più potere e ad effettuare più richieste durante tutto il processo (Higgins e Scholer, 2009).

Di conseguenza, i consumatori si aspettano un *purchase journey* che sia di rilievo e personalizzato, che manifesti caratteristiche coerenti, offerte ed esperienze basate sui loro acquisti precedenti, sui loro desideri e sulle loro modalità di scelta (Oracle 2011). Nello stesso studio, infatti, Oracle mostra come l'85% degli acquirenti si aspetti delle esperienze coerenti e personalizzate. Inoltre, il 39% dei consumatori non è propenso a visitare il punto vendita di un retailer, se il suo sito online non fornisce informazioni sull'inventario dello store fisico.

2.1.2. *L'importanza dei touch point*

I clienti vivono esperienze ogni volta che toccano qualsiasi parte del prodotto o servizio su più canali e in vari momenti nel tempo (Pantano e Milena, 2015; Zomerdijk e Voss, 2010). Tali momenti di contatto tra il cliente e qualsiasi parte dell'azienda vengono definiti come *touch point*. L'esperienza che un cliente effettua per raggiungere l'acquisto è formata, pertanto, da una serie di *touch point*.

Tali *touch point* possono essere rappresentati da interazioni brevi, a senso unico o bidirezionali tra clienti e aziende e lo scambio può essere più o meno approfondito.

Affidandosi alle interazioni dei clienti che utilizzano dispositivi mobili per la loro ricerca, Wilson et al. (2012) hanno mostrato che specifici punti di contatto hanno un impatto più forte sulle preferenze di un brand

rispetto ad altri. Hanno scoperto, inoltre, che le comunicazioni all'interno del negozio hanno un effetto particolarmente importante sulle preferenze della marca.

Come affermato in precedenza, l'esperienza del cliente si articola attraverso tutti i *touch point* e le dinamiche sviluppatasi nel processo di consegna del servizio (Jüttner et al., 2013; Frow e Payne, 2007). Questi punti di contatto possono essere presenti prima e dopo l'acquisto e hanno luogo in diversi canali di vendita (Martin et al., 2015; Verhoef et al., 2009).

Meyer e Schwager (2007) sottolineano che i punti di contatto possono non essere collegati necessariamente o direttamente ad un'azienda, suggerendo cioè che emergono anche interazioni indirette durante incontri non pianificati con rappresentanti di prodotti, servizi o partner di un'azienda (ad es. raccomandazioni o critiche, notizie, recensioni etc.).

In questa prospettiva, i *touch point* vengono utilizzati in tutte le fasi del *journey* del cliente compresa la ricerca, la valutazione, l'acquisto e la fase post-vendita dell'esperienza (Verhoef et al., 2009).

Alcuni studi passati che hanno esaminato le risposte dei clienti, durante particolari episodi o eventi, si sono basati prevalentemente sull'uso di segnali, stimoli e incontri di servizio.

Mentre spunti, stimoli e incontri di servizio riflettono ciò che un'azienda organizza per il cliente, i *touch point* rappresentano ciò che effettivamente accade dal punto di vista del cliente (Zomerdijs e Voss, 2010).

All'interno del *customer journey*, si possono identificare quattro categorie di *touch point* con cui si relazionano i clienti in ogni stadio della loro esperienza (Baxendale et al. 2015; De Haan, Wiesel e Pauwels 2016):

- *brand-owned touch points*: indicano le interazioni dei clienti con l'impresa e sono ideate e controllate da questa. Comprendono la pubblicità, le promozioni, il sito web e i programmi fedeltà, oltre alle 4 P del marketing mix. In tale ambito, alcuni studi di Baxendale et al. (2015) e Hanssens et al. (2014), hanno dimostrato che la pubblicità e le promozioni continuano ad influenzare atteggiamenti e preferenze del cliente.
- *partner-owned touch points*: tali punti di contatto rappresentano le interazioni dei clienti ideate e gestite dall'azienda e da uno o più partner. Includono agenzie di marketing, distributori multicanale e partner che operano nei programmi fedeltà e nei canali di comunicazione.

Lemon e Van Wangenheim (2009) mostrano che i partner di un'azienda portano i clienti ad effettuare una maggiore spesa nei servizi dell'azienda in futuro. Talvolta, però, il confine tra i *touch point* dell'azienda e quelli dei partner è sfumato. Ad esempio, un'impresa può realizzare la sua app per smartphone, progettata per essere utilizzata sia su Google Android sia sulla piattaforma iOS di Apple. Gli aggiornamenti dei due sistemi operativi potrebbero richiederne uno dell'app dell'impresa, indicando che i partner possono esercitare un'influenza sui *brand-owned touch point*:

- *customer-owned touch points*: tali interazioni riguardano le azioni che sono parte della *customer experience* nel suo complesso, ma che l'impresa o i suoi partner non possono influenzare o controllare. Ne sono esempio i bisogni o i desideri antecedenti all'acquisto o il metodo di pagamento usato per completarlo. Sono i punti di contatto più critici in particolare nella fase post-acquisto, quando hanno luogo il consumo e l'utilizzo del prodotto o servizio. Il ruolo di tali *touch point* è stato esteso perché si è affermata la funzione dei clienti come co-creatori di valore, in modo indipendente o insieme all'azienda (Vargo e Lusch, 2004).
- *social/external touch points*: tali *touch point* riconoscono l'importante ruolo dei soggetti esterni nella *customer experience*. Durante il processo d'acquisto i clienti sono influenzati dalle informazioni provenienti da altri clienti o amici.

Il passaparola, pertanto, ha assunto definitivamente un ruolo centrale quale elemento e misura del successo delle strategie aziendali e della *brand reputation* (Kotler 2017).

Esso può essere distinto in *word-of-mouth*, cioè il flusso di informazioni dirette da consumatori ad altri consumatori e *word-of-mouse*, ossia quello effettuato mediante i social network, blog, comunità e forum online nonché portali di recensione come ad esempio Trip Advisor.

Le tipologie di *touch point* menzionate in precedenza forniscono alle aziende un quadro organizzativo, per comprendere gli elementi di valore nell'esperienza del consumatore.

La rilevanza di ogni tipologia di *touch point* può differire in ogni stadio in base alla natura del prodotto/servizio o del *customer journey*.

Durante tale processo, le imprese possono identificare i *touch point* che possiedono o su cui esercitano influenza ed essere consapevoli di quei punti di contatto su cui non hanno la minima influenza, ossia quelli *customer-owned* e *social/external*. L'esplosione dei *touch point*, Figura 2.3., rappresenta, dunque, una grande sfida che le imprese si trovano a dover affrontare nelle loro strategie di retail, poichè ogni momento di contatto con la marca riveste un'influenza sempre maggiore, capace di indebolirla o rafforzarla notevolmente (Bertoletti, 2016).



FIGURA 2.3: Castaldo, S. (2017), *Omni-channel retail transformation*.

2.2. Customer experience nello store

L'esperienza del consumatore all'interno dello store è fondamentale poiché consente di migliorare la *brand image* e di incrementare il fatturato aumentando il *conversion rate*, cioè la percentuale di consumatori, che dopo aver visitato il negozio, hanno effettuato un acquisto.

Verhoef et al. (2009) definiscono la *customer experience* in un contesto di retail come un costrutto multidimensionale di natura olistica caratterizzata da cinque tipologie di esperienza:

- sensoriale, in grado di coinvolgere i sensi dei consumatori e di influenzarne la percezione, il giudizio e il comportamento.
- affettiva, che identifica la componente emozionale nelle scelte di consumo.
- cognitiva, riguardante ciò che i consumatori pensano di un brand e la relazione con esso.
- fisica, concernente il comportamento dei clienti quando toccano e sperimentano il prodotto.
- social, che riguarda la condivisione delle proprie sensazioni sul brand e sui suoi prodotti da parte degli acquirenti, sia durante l'acquisto sia dopo di esso.

Nel loro studio sulla *brand experience*, Bakus, Schmitt e Zarantonello (2009) definiscono la *brand experience* come l'insieme delle risposte soggettive interne, quali sensazioni e impressioni, e le risposte comportamentali evocate da stimoli relativi alla marca, i quali sono parte del design del brand stesso. La crescente attenzione per la *customer experience* deriva dal fatto che ora i clienti interagiscono con le aziende attraverso una moltitudine di *touch point* in più canali, rendendo più complessa la loro esperienza. Inoltre, le interazioni tra i clienti attraverso i social media stanno generando sfide e opportunità significative per le imprese, con il risultato di interazioni più "social".

Le aziende possiedono meno controllo sulla *customer experience* e sul *customer journey* e di conseguenza si affermano fenomeni come lo *showrooming* menzionato in precedenza.

L'esplosione dei *touch point* e il controllo ridotto sull'esperienza richiede alle imprese di integrare funzioni multiple, quali l'information technology (IT), le operation, la logistica, il marketing, le risorse umane e le partnership in modo da fornire al consumatore esperienze positive (Edelman and Singer, 2015).

Un fattore di notevole importanza all'interno dello store è rappresentato dall'atmosfera, la quale è composta sia dagli elementi tangibili (esterni e interni, struttura, tappeti, infissi, decorazioni etc.) sia da quelli intangibili (ad esempio luci, colori, musica, profumi, temperatura) che sono parte integrante dell'esperienza di acquisto.

Oltre ai prodotti e i servizi di qualità una atmosfera positiva del negozio è fondamentale per offrire un'esperienza soddisfacente (Hoffman & Turley, 2002). Come affermato da Backstrom e Johansson (2006), con un'atmosfera positiva i consumatori restano più a lungo nel punto di vendita, spendono di più e hanno una maggiore propensione all'acquisto (Backstrom & Johansson, 2006).

D'altra parte, l'atmosfera negativa può portare a comportamenti di rifiuto, come il desiderio di lasciare il negozio o un senso di insoddisfazione.

Poiché la tecnologia fa parte dell'ambiente del punto vendita, deve essere impiegata per migliorarlo in modo da soddisfare le aspettative dei clienti (Puccinelli et al., 2009).

Inoltre, può creare un ambiente attraente, rendendo l'esperienza di acquisto coinvolgente e indimenticabile (Kozinets et al, 2002). Dispositivi avanzati come specchi e camerini virtuali, hub per servizi *click-and-collect*, touch screen interattivi e iPad collegati ai social network ridefiniscono l'esperienza del negozio, creando un nuovo *layout* e rendono i prodotti più accessibili e convenienti da acquistare nello store. L'introduzione di tutte queste tecnologie in-store richiede un'attenta analisi, poiché spesso necessita di una riprogettazione degli store per garantire che siano completamente integrate nel *layout* del negozio e interagiscano efficacemente con l'esperienza del cliente. In questo modo, la tecnologia diventa la chiave per creare un'esperienza integrata tra i canali, spingendo il negozio tradizionale a cambiare il proprio ruolo in un "hub" che possa integrare tutti i canali di vendita e di informazione (Blazquez, 2014; Euromonitor International 2009; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014).

2.2.1. Le nuove tecnologie nello store

Lo scenario attuale del retail, caratterizzato da una grande richiesta da parte dei consumatori di intrattenimento e valide esperienze di shopping, implica un'estensione dell'offerta tradizionale attraverso innovazioni tecnologiche.

Le capacità dei retailer non sono mai state così notevoli, dato il numero di tecnologie che si sta espandendo in complessità e costi. Per comprendere la portata di tale fenomeno, occorre considerare che la stima della spesa complessiva dei rivenditori nell'IT nel 2015 ha superato i 190 miliardi di dollari in tutto il mondo. (Wilson 2014).

Risulta di grande importanza mantenere la stessa qualità del servizio e dei prodotti tra i diversi canali, attraverso i quali i consumatori possono cercare, confrontare, scegliere e acquistare prodotti, mentre interagiscono con la marca (Neslin et al., 2006; Pantano & Viassone, 2015).

Nell'attuale vendita al dettaglio *omni-channel*, i consumatori si aspettano un approccio *seamless* attraverso tutti i canali di acquisto e tutte le forme di interazione.

Il cliente cerca esperienze coerenti e positive, nelle quali tutti i canali forniscano informazioni complete e accurate sulle caratteristiche del prodotto o del servizio per poter guadagnare la sua fiducia.

Questi cambiamenti *disruptive* sono guidati dalla diffusione di nuove tecnologie, come i dispositivi mobili (smartphone e tablet) e le relative applicazioni software, che possono essere supportate da strumenti aggiuntivi. Ad esempio, tecnologie *contactless* come la Radio Frequency Identification (RFID), codici Quick

Response (QR), Near Field Communication (NFC) e i beacon possono essere integrati nel punto vendita per migliorare il livello delle funzionalità e il servizio fornito dal rivenditore. Si possono, pertanto, offrire pagamenti *contactless*, volantini digitali, servizi di localizzazione, promozioni personalizzate etc., con la possibilità di creare un ambiente di vendita interamente virtuale basato sull'*ubiquitous computing* e sui prodotti virtuali (Tesco South Korea).



FIGURA 2.4: *Tesco, un supermercato a misura di coreano: Marketing retail news.com, 2011*

Nella Figura 2.4 si può osservare un giovane coreano che effettua degli acquisti con il proprio smartphone. Tesco ha introdotto in Corea del Sud dei negozi virtuali, che sono fondamentalmente un'esposizione dei prodotti sui muri delle stazioni della metropolitana e delle fermate degli autobus. I pendolari, in particolare quelli esperti di tecnologia e molto impegnati con il lavoro, possono scansionare i codici QR dei prodotti esposti con i loro smartphone ed effettuare ordini anche mentre aspettano i loro treni o autobus. In questo quadro alcuni retailer stanno mostrando un crescente interesse per l'applicazione di sistemi avanzati, sviluppati per migliorare l'esperienza di acquisto.

Tali tecnologie sono in grado di fornire ai clienti strumenti innovativi in grado di coinvolgerli con più canali contemporaneamente, consentendo loro di risparmiare tempo e sentirsi più indipendenti durante lo shopping. Inoltre, possono:

- aiutare i rivenditori a reagire meglio ai nuovi trend emergenti, acquisendo un'immagine positiva e migliorandone la reputazione, essendo allo stesso tempo percepiti come innovatori;
- ridurre i costi di gestione;
- facilitare l'acquisizione e il mantenimento di consumatori fedeli;
- rendere difficili le strategie di imitazione per i concorrenti;
- raggiungere un posizionamento unico e differenziato (Niemeier et al., 2013).

Di conseguenza, come affermato in precedenza, molti rivenditori hanno recentemente introdotto tecnologie avanzate nei loro negozi come le tecnologie self-service dotate di sistemi di identificazione a radiofrequenza (RFID), display touch screen interattivi, *digital signage* e applicazioni mobili, punti di contatto informativi e tecnologie *contactless* per i pagamenti mobili. Inoltre, lo sviluppo dell'*obiquitous computing* ha permesso alle aziende di creare negozi virtuali basati su tag QR che possono essere posizionati ovunque e consentono ai consumatori di effettuare acquisti sul proprio dispositivo. Queste tecnologie modificano il comportamento dei consumatori e l'approccio dei rivenditori, cambiando il modo in cui i clienti accedono alle informazioni e le imprese li raggiungono. Dal momento che le persone interagiscono con più canali durante i loro acquisti, anche simultaneamente, come nella vendita al dettaglio omnicanale, i rivenditori devono considerare tutti i canali olisticamente come fanno i consumatori, al fine di fornire loro un'esperienza di acquisto unificata.

Uno studio sul futuro del *grocery* (Nielsen 2015), che ha coinvolto alcuni rivenditori operanti in diverse industrie del mercato italiano, dimostra che i clienti sono sempre più disposti ad utilizzare le innovazioni all'interno dello store per ottenere esperienze di shopping più ricche, mentre i rivenditori ottengono una maggiore fedeltà alla marca e un'immagine migliore e aggiornata.

Una comprensione più profonda degli effetti positivi e dei possibili risvolti negativi derivanti dall'adozione precoce della tecnologia da parte dei dettaglianti sarà essenziale per migliorare la gestione dei clienti *omni-channel*, aumentando così le performance aziendali.

Come si osserva dalla Figura 2.5, la tecnologia consente alle imprese di incrementare i profitti derivanti dai clienti già acquisiti, attrarre nuovi clienti, avere dei surplus migliori, oppure ridurre i costi attraverso l'automazione.

Da un lato i consumatori percepiscono un incremento nel valore del prodotto o servizio e risultano più soddisfatti, dall'altro però potrebbero percepire la tecnologia come intrusiva nella loro privacy.

All'interno dello store sono disponibili tali nuove tecnologie:

- touchscreen interattivi
- specchi virtuali e camerini basati sulla realtà aumentata
- auto-scanner
- digital signage
- chioschi self-service
- distributori automatici
- menù dinamici (Inman, Nikolova,2017).

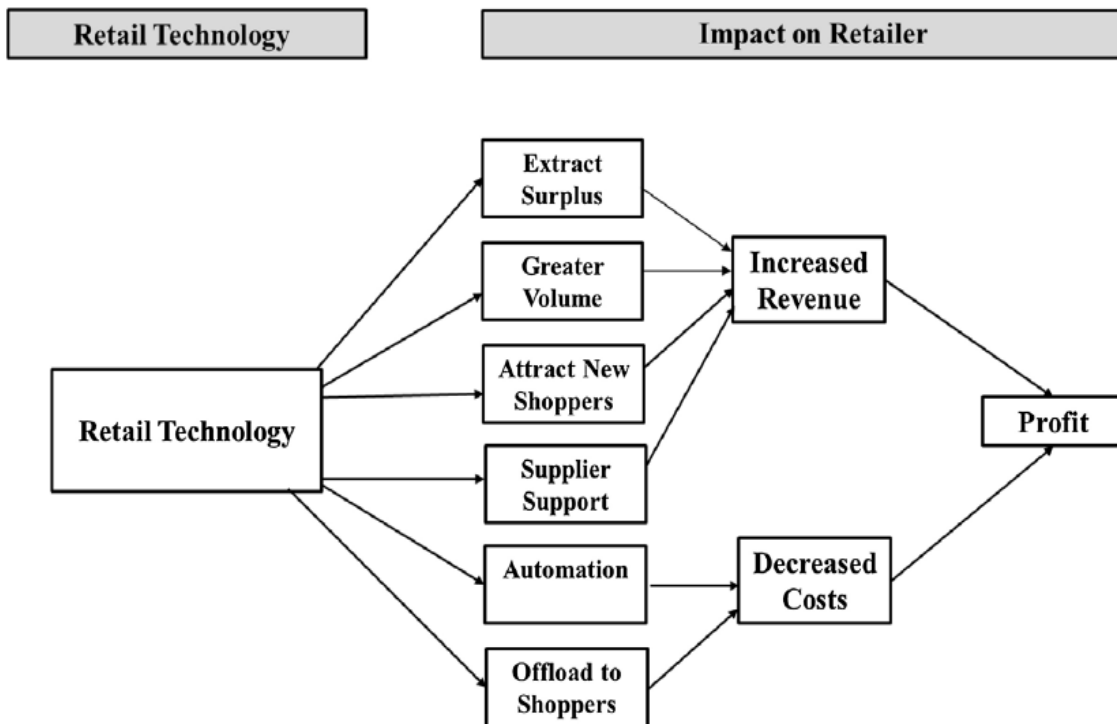


FIGURA 2.5: *Inman, J., Nikolova, H., (2017). Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer.*

Oltre a ciò, bisogna aggiungere l'utilizzo dei robot, i quali costituiscono un buon metodo per migliorare le esperienze all'interno dello store. Essi possono, infatti, soddisfare quelle aspettative dei consumatori che non sono totalmente appagate a causa di inadeguatezza o di mancanza di risorse. Inoltre, si prendono cura di alcuni clienti, facendo in modo che i commessi possano impiegare più tempo nell'assistenza agli acquirenti che ne hanno più bisogno.

I robot accolgono i clienti dando loro il benvenuto in varie lingue, caratteristica particolarmente significativa per quelle imprese che sono presenti in diversi continenti e per quelle che possiedono community e mercati con più lingue.

Una volta accolti gli acquirenti, i robot possono fornire loro le informazioni generali relative allo store o all'esperienza giornaliera e annunciare saldi, sconti o eventi che hanno luogo nel punto vendita. I clienti possono chiedere al robot delucidazioni circa il prodotto di cui hanno bisogno ed esso può dare loro informazioni o direzioni dove è collocato, attraverso le FAQ oppure mostrando loro la posizione.

Oltre alle informazioni, i robot possono dare consigli ai consumatori, utilizzando sensori in grado di qualificarli e raccomandare prodotti in base a caratteristiche come sesso, età o umore.

Se il cliente effettua il riconoscimento, riceve dei consigli sulla base del suo profilo e dell'elenco degli acquisti effettuati in passato.

I robot, pertanto, sono in grado di incrementare i profitti di un'azienda, facendo parte di una strategia pubblicitaria che include promozioni giornaliere, aggiornamenti sui nuovi prodotti o programmi fedeltà. D'altra parte offrono un servizio self-service ai clienti e assistono il personale prendendo le ordinazioni semplici e accettando anche i pagamenti.

I robot offrono, quindi, dei servizi più veloci ai clienti e rappresentano un ottimo metodo per intrattenerli, offrendo loro un'esperienza di qualità utilizzando anche i social media.

Alcuni robot, come Pepper, sviluppato da SoftBank Robotics e introdotto nell'aeroporto G. Marconi di Bologna, possono anche individuare le emozioni dei loro interlocutori.

Per merito del sistema sonoro possono identificare da dove viene il suono e di conseguenza adattarsi all'umore della persona che hanno di fronte.

Ciò favorisce l'*engagement* e l'empatia con i clienti, facendo in modo che siano più propensi a condividere le loro opinioni e intenzioni d'acquisto.

Tali caratteristiche consentono alle imprese di offrire ai clienti un'esperienza appagante e su misura.

Dipendendo dai bisogni e dalle emozioni dei consumatori, i robot come Pepper possono adattarsi e regolare il loro comportamento convertendo la *store experience* in un *journey* innovativo.

Ad esempio, i robot utilizzati da Carrefour forniscono servizi con un alto grado di innovazione tecnologica, dando consigli nutrizionali ai clienti, in particolare i bambini, e somministrando questionari circa l'esperienza complessiva.

I robot costituiscono una modalità per le imprese per migliorare l'innovatività della *brand image*, accelerando il posizionamento sul mercato. Essi possono essere al centro nella *customer experience* e, di conseguenza, possiedono un grande impatto su come i clienti percepiscono il brand.

I robot, inoltre, rappresentano anche un buon mezzo per incrementare la visibilità della marca sui social media. Come accennato in precedenza, i clienti che interagiscono con i robot all'interno di un punto vendita sono più propensi a condividere la loro esperienza online e di conseguenza il brand ne guadagnerà visibilità attraverso i like o i post.

Ciò permette anche di raccogliere dati come il numero di telefono, il codice postale, l'indirizzo email ed esaminarli attraverso la *data analysis*, la quale supporta le decisioni strategiche aziendali.

Se da un lato i robot consentono di incrementare i profitti e di ottimizzare le operazioni logistiche, poiché possono essere utilizzati h24, dall'altro necessitano di miglioramenti riguardanti il livello di interazione e integrazione nel punto vendita.

Quest'ultimo punto è di notevole importanza se si analizza un contesto di retail *omni-channel*, nel quale i clienti interagiscono con i device digitali in modo simultaneo e continuo.

A causa di questi cambiamenti e innovazioni, il ruolo del negozio fisico nella vendita al dettaglio, che non è più l'unico punto di contatto con il cliente, è radicalmente cambiato ed è ancora in evoluzione (Pantano e Verteramo, 2015).

Pertanto, i retailer sono spinti a ridefinire le esperienze d'acquisto in negozio, promuovendo l'uso della tecnologia come un modo per fornire un'esperienza coinvolgente e integrata all'interno dei canali (Blazquez, 2014).

L'evoluzione che ha portato ad uno shopping omnicanale, rappresenta una grande sfida per i rivenditori che devono capire i complessi percorsi d'acquisto dei loro clienti, acquisendo e analizzando le informazioni

relative al modo in cui gli acquirenti utilizzano i *touch point* digitali e fisici per prendere le loro decisioni di acquisto. Di conseguenza, le imprese devono modificare ulteriormente i loro modelli di business, al fine di allineare le loro risorse *core* e le strategie competitive con il nuovo canale e la configurazione della loro *supply chain*.

L'esperienza del negozio è cruciale nel generare percezioni di valore nella vendita al dettaglio, aspetto che necessita di un'esperienza più completa volta a soddisfare le esigenze dei consumatori, incidendo sulla crescita delle vendite aziendali (Berry et al., 2010; Kerin et al., 1992).

CAPITOLO 3

BUSINESS CASES DI TRASFORMAZIONE OMNI-CHANNEL

3.1. Il caso Amazon

Nel quadro della trasformazione *omni-channel*, la scelta di presentare l'esempio di Amazon si addice a quanto affermato nei capitoli 1 e 2.

Prima di analizzare come Amazon ha adottato una strategia di retail *omni-channel*, è necessario fare una breve panoramica sulla storia dell'azienda.

Amazon nacque inizialmente come libreria online, con il nome di Cadabra.com con sede a Seattle nel 1994 da un'idea di Jeff Bezos, un ingegnere trentenne laureato alla Princeton University.

Il suo fondatore intravide che il futuro del retail sarebbe stata la vendita di prodotti mediante il canale online, di conseguenza scelse di vendere libri in via telematica a causa della notevole richiesta su scala globale, favorita dal prezzo contenuto e dal grande numero di titoli.

Lo scopo di Amazon era quello di distribuire una varietà di libri attraverso il canale online, in misura maggiore rispetto allo store fisico (Kittilaksanawong e Karp, 2017).

L'azienda è stata denominata Amazon.com nell'anno successivo alla sua creazione. Attraverso una partnership con Ingram Book Group LLC, Amazon ha potuto acquistare i libri a prezzi all'ingrosso, per poi venderli online a prezzi più convenienti di quelli delle librerie tradizionali.

Nei primi due mesi di attività, le vendite online di Amazon hanno riguardato più di 45 paesi con entrate di 20.000 \$ a settimana. Nel giugno 1997, l'azienda è entrata nella borsa del Nasdaq ad un prezzo iniziale di 18 \$ per azione, raccogliendo 54 milioni di dollari. Nel 1998, Amazon ha iniziato ad espandersi a livello internazionale, prima entrando nel Regno Unito e in Germania, e poi in Europa e in Asia, prevalentemente in Giappone e Cina.

L'azienda includeva diverse lingue sul proprio sito web per servire questi mercati internazionali.

Nonostante questa rapida espansione a livello globale, Bezos non si aspettava profitti durante i primi quattro o cinque anni di attività e di conseguenza gli azionisti non erano soddisfatti dell'azienda, dal momento che non era redditizia e non cresceva abbastanza velocemente.

Tuttavia questo modello di business, caratterizzato da una crescita lenta ma efficiente, ha salvato Amazon dal soffrire eccessivamente la bolla del dot-com del 2001 e la società ha realizzato i suoi primi profitti proprio in quell'anno.

Nel 2001, la società diversificò significativamente i suoi prodotti, dai libri ai computer, dall'elettronica ai vestiti e prodotti di bellezza (Kittilaksanawong e Karp, 2017).

Amazon ha continuato ad ampliare i suoi servizi attraverso AmazonFresh, un servizio *grocery* e Amazon Music, un negozio di musica online. La società inoltre ha incrementato le sue offerte di prodotti e ha creato Amazon Prime per fornire un servizio di spedizione con tempi di consegna di due giorni negli Stati Uniti per

soli 79 \$ all'anno. Ha lanciato Amazon Web Services Inc., che offre servizi di cloud computing economici, affidabili e scalabili, tra cui Amazon Mechanical Turk, un *marketplace crowdsourcing*, il quale ha permesso a individui e aziende di coordinare l'uso dell'intelligenza umana, per eseguire compiti che i computer, a oggi, non sono in grado di fare (Amazon.com).

Tale periodo segnò anche l'inizio dei prodotti a marchio proprio di Amazon, incluso il lancio nel 2007 di Amazon Kindle, uno dei primissimi lettori e-book, avvenuto tre anni prima del lancio degli iBook di Apple Inc. La società ha continuato a innovare per migliorare i suoi prodotti e servizi, attuando una strategia *omni-channel* con il lancio di Amazon Locker, un servizio di consegna che permetteva agli acquirenti di ritirare gli acquisti presso chioschi self-service sicuri e Amazon Prime Air, compagnia aerea cargo con un sistema di consegna basato sui droni. Nel febbraio 2017, la società ha annunciato che avrebbe investito 1,5 miliardi di dollari per costruire un hub per le merci aviotrasportate, in modo da sostenere la crescente dimensione della sua flotta. Amazon, inoltre, ha acquisito diverse società, tra cui GoodReads, un sito di social networking online per la condivisione di libri e recensioni, e Kiva Systems per sviluppare robot in grado di spostare i prodotti in modo efficiente all'interno dei magazzini, riducendo così i tempi di consegna (Amazon.com). L'azienda ha aperto nel 2015 a Seattle la sua prima libreria fisica, Amazon Books, vendendo i suoi prodotti allo stesso prezzo di quelli disponibili online.

L'ampliamento dei servizi ha consentito ad Amazon di espandere il suo business e di superare Microsoft in termini di capitalizzazione nel febbraio 2018, salendo a quota 702 miliardi di dollari nel valore di mercato e collocandosi solo dietro ad Apple (849 miliardi) e Google (745 miliardi). (Campaci, 2018). Nel settore del retail online i suoi principali competitor, quali eBay, Walmart, Apple, Alibaba etc. stanno attuando delle strategie per contrastare il suo dominio.

Come si può notare nella Figura 3.1, Amazon è l'azienda che ha realizzato più vendite attraverso il canale digitale, di ben 5,5 volte superiori rispetto al suo concorrente Walmart (Whaba, 2016). Nel 2016 le vendite al dettaglio di Amazon rappresentavano la metà di tutte le vendite online degli Stati Uniti.

DIGITAL SALES WORLDWIDE, BY RETAILER (IN \$MILLIONS)

Amazon.com	71,844
Walmart	13,188
Apple	10,740
Macy's	4,710
Home Depot	4,267
Best Buy	3,672
Costco	3,498
Nordstrom	2,620
Gap Inc.	2,505
Target	2,491
Williams-Sonoma	2,459
Kohl's	2,282
Sears Holdings	2,084

FIGURA 3.1: eMarketer, Phil Wahba, Fortune (2016).

Amazon effettua operazioni logistiche in tutto il mondo e con il proprio sito Web serve mercati in 14 paesi in Nord America, Europa e Asia e realizza servizi di spedizione in 75 paesi.

La sua attività si è espansa rapidamente, basti pensare che il numero di dipendenti a tempo pieno e part-time è aumentato del 47% in un anno, raggiungendo quota 268.900 unità nel 2016, cioè 23 volte il numero di dipendenti di Ebay e due volte il numero di Apple (eMarketer, 2016).

L'azienda, inoltre, ha assunto altri 100.000 dipendenti a tempo pieno negli Stati Uniti da gennaio 2017 al primo semestre del 2018.

Amazon offre una vasta gamma di prodotti sul proprio sito Web, quali libri, abbigliamento e persino cibo, tanto che nel 2017 ha venduto 48 categorie di prodotti, sia nuovi che usati.

Nel terzo trimestre del 2016, Amazon ha registrato un profitto record di 857 milioni di dollari (1,78\$ per azione) su entrate complessive di 30,4 miliardi di dollari. Questo record ha superato di molto le previsioni degli analisti, le cui stime erano di 1,11 \$ per azione e ricavi per \$ 29,5 miliardi.

Oltre a registrare profitti crescenti superando i concorrenti, l'azienda ha definito nuovi standard nel mondo del retail e con la sua creatività ha modificato radicalmente le abitudini dei consumatori, rendendo lo shopping molto più facile, conveniente e anche divertente. (Rotella, 2018)

Uno studio di Total Retail 2017 (Cogliati, Ferriani et al., 2017) sull'e-commerce ha evidenziato come i consumatori europei abbiano una forte tendenza ad acquistare prodotti su Amazon, nonostante in alcuni paesi siano presenti dei *marketplace* con quote di mercato considerevoli.

Da tale ricerca emerge come il 90% di consumatori europei che effettuano acquisti attraverso il canale online, comprino su Amazon diversi prodotti, mentre in Cina tale percentuale arriva anche al 97%, malgrado la presenza di Alibaba, colosso del commercio elettronico.

L'Italia presenta un profilo di risposta più elevato a livello europeo, con ben il 91% degli intervistati che acquista su Amazon, con la fascia 25-34 anni che è quella con il tasso di utilizzo maggiore.

“ Non è possibile effettuare uno studio sul retail senza fare riferimento ad Amazon, in quanto ha contribuito a cambiare le abitudini d'acquisto dei consumatori ed influenzare il modo in cui si acquista online” (Andretta, Total Retail 2017, pp 21)

Come rivenditore online, Amazon ha rivoluzionato il modo in cui i clienti effettuano gli acquisti attraverso la sua efficienza, la gestione della *supply chain*, la quale ha reso disponibile una gamma più ampia di prodotti e ha agevolato la consegna di questi prodotti, mediante anche investimenti in robotica, in modo più rapido rispetto ai suoi concorrenti.

La presenza globale dell'azienda e le spedizioni disponibili in tutto il mondo hanno permesso ai clienti di acquistare facilmente qualsiasi articolo da ogni paese del mondo.

L'elevata rapidità raggiunta nelle sue consegne deriva da numerosi fattori, quali la posizione strategica dei suoi magazzini, gli elevati livelli di prodotti disponibili, la rapida gestione degli ordini e inoltre partnership con le società di consegna.

Ad esempio, in Giappone, Amazon ha collaborato con Yamato Holdings Co., Ltd., consentendo agli acquirenti di ricevere prodotti entro un giorno dai loro ordini (Kittilaksanawong e Karp,2017).

Il successo della strategia di retail di Amazon risiede nel fatto che vende numerosi prodotti a prezzi fortemente competitivi. Tale abilità nel ridurre i prezzi deriva dalle alte economie di scale che l'azienda riesce a generare su molti prodotti a causa del notevole giro di affari.

A differenza dei retailer offline, Amazon non deve elargire pagamenti negli affitti dei locali fisici, ma gestisce in modo efficace i magazzini in modo da massimizzare il tasso di turnover dell'inventario (Kittilaksanawong e Karp,2017).

La strategia di Bezos è sempre stata quella di concentrarsi sulle esigenze dei clienti, mettendoli al primo posto e continuando ad innovare per creare la migliore *customer experience* possibile.

Bezos ritiene che non bisogna essere concentrati sulla concorrenza, poichè ciò significherebbe aspettare che un concorrente faccia qualcosa, ma occorre focalizzarsi sul cliente e sui suoi bisogni.

Allo stesso tempo, però, influenza anche le abitudini d'acquisto dei consumatori, come è possibile notare nella Figura 3.2.

Lo studio Total Retail 2017 (Cogliati, Ferriani et al.,2017) evidenzia chiaramente l'impatto che Amazon ha avuto sul comportamento d'acquisto online e persino offline.

Circa il 46 % dei consumatori italiani (il 48% dei millennial) che hanno effettuato acquisti sul *marketplace* dell'azienda, controlla i prezzi su Amazon prima di effettuare un acquisto e il 36% (dato che sale di 6 punti se si considerano i millennial) inizia la ricerca del prodotto sul sito di Amazon.

Un dato significativo riguarda il conseguente calo, del 33%, della frequenza nelle visite agli store fisici data la forte convenienza, l'assortimento e la comodità ad effettuare acquisti online.

Gli altri attributi considerati fondamentali sono la possibilità di avere “un'ampia selezione di prezzi” (31%) e “una consegna rapida/ affidabile” (26%), tutte riconducibili alle caratteristiche principali del modello di business utilizzato da Amazon.

Lo store Amazon Go, che vende prodotti alimentari di base, misura oltre 170 metri quadrati, ossia la stessa grandezza di un mini-market. La sua unicità consiste in un sistema di pagamento veloce e conveniente senza file nè casse.

Come si nota nella Figura 3.3, i clienti accedono al punto vendita attraverso l'identificazione ad un lettore mediante il proprio smartphone con il codice personale generato dall'app Amazon Go (Mantovani, 2018). Da quel momento un sofisticato sistema di telecamere, il quale copre ogni centimetro quadrato del negozio, segue l'acquirente passo passo nel percorso tra gli scaffali.

Gli occhi elettronici sono centinaia e utilizzano sia telecamere convenzionali che altre più evolute ad alta definizione (Mantovani,2018).

Quando i clienti prelevano prodotti dal negozio, i sensori trasmettono simultaneamente informazioni sugli acquisti nel sistema aziendale di elaborazione online, addebitando, quindi, il prezzo di tali prodotti direttamente sull'account Amazon Prime dei clienti, prima che essi lascino il punto vendita.

Un articolo di Pwc (Blundell, 2016) analizza nel dettaglio come funziona la tecnologia utilizzata da Amazon all'interno del punto vendita.

Figura 16: L'influenza di Amazon sulle abitudini di acquisto del consumatore

D: Come ha influenzato le sue abitudini di acquisto l'aver fatto acquisti su Amazon?

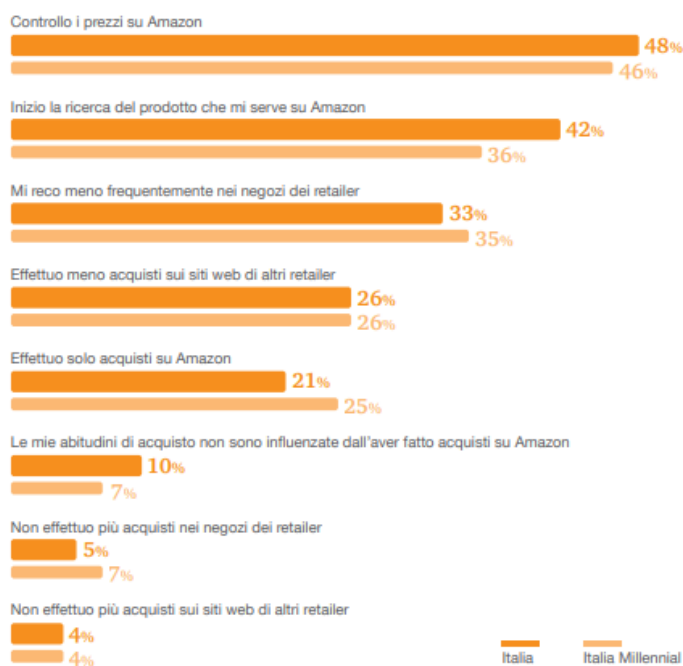


FIGURA 3.2: Pwc, Total retail 2017.

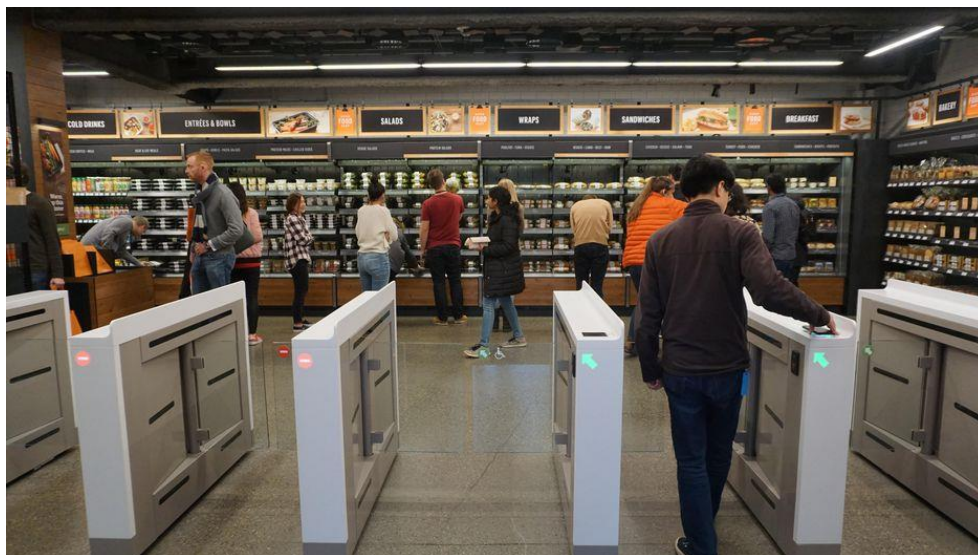


FIGURA 3.3: Tibken, CNET (2018).

Le immagini raccolte dalle telecamere vengono inviate in tempo reale a un potente software di riconoscimento, basato sull'intelligenza artificiale, che è in grado di distinguere le diverse persone presenti nel negozio e osservare che cosa prelevano dagli espositori.

I *beacon* bluetooth identificano il *device* della persona vicina allo scaffale, con accuratezza della rete di *beacon* in un raggio di 0,5 metri.

Successivamente l'app di Amazon Go del cliente comunica con il network di *beacon* presente nello store. Nella Figura 3.4 si può osservare un cliente che seleziona un articolo, il quale istantaneamente viene aggiunto al carrello digitale.

I sensori posti sugli scaffali, integrati con tutto il sistema, rilevano il peso di un prodotto quando viene preso, mentre le telecamere, sempre posizionate sugli scaffali, riconoscono la marca e il tipo di prodotto. Tali sensori funzionano mediante alcuni algoritmi di apprendimento automatico, i quali sono in grado di conservare la traccia di ogni prodotto introdotto nella borsa di ogni cliente, ma anche dei “ripensamenti”, cioè di quei prodotti prima selezionati e poi rimessi a posto (Intini, 2016).

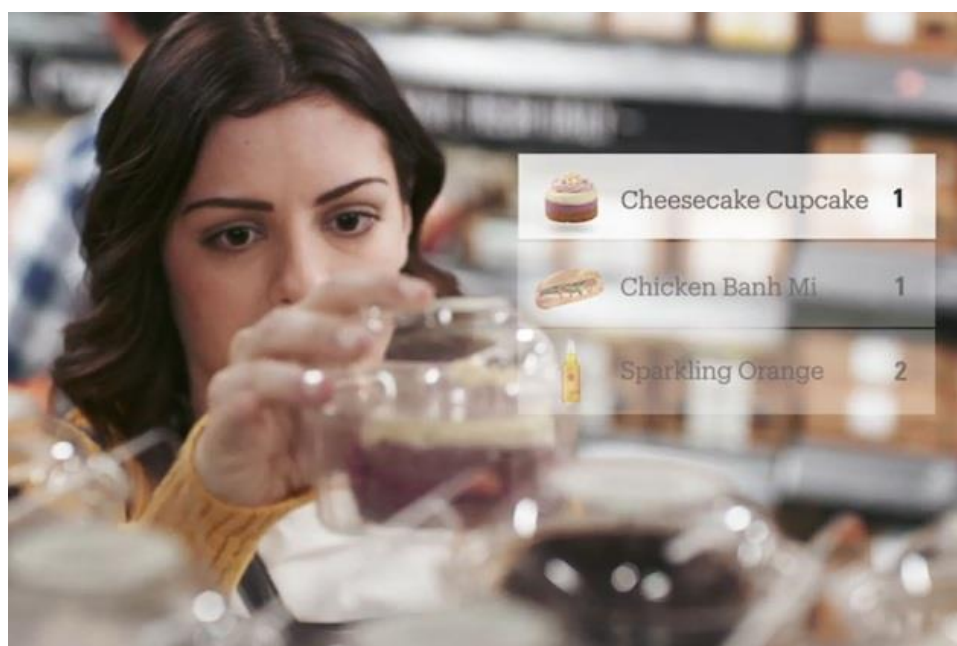


FIGURA 3.4: E. Intini, *Focus* 2016.

Dopo aver completato l'acquisto, i consumatori possono uscire dal negozio senza fare code e pagare alla cassa, poichè il pagamento viene loro addebitato in via digitale sull'account Amazon Prime tramite carta di credito e viene notificata la ricevuta per poter controllare eventuali errori.

L'obiettivo consiste nel velocizzare gli acquisti, fornendo al cliente una sensazione di maggiore libertà e praticità (Intini, 2016).

Per Amazon tale tecnologia, basata sugli algoritmi, costituisce un'ottima risorsa poichè, tracciando le preferenze di ciascun cliente, memorizza le sue abitudini d'acquisto in modo da suggerirgli nuove merci attraverso l'app.

Essa, inoltre, consente di evitare che un potenziale ladro sottragga qualche prodotto senza pagarlo, poichè, anche se nasconde l'articolo in un sacchetto, gli viene comunque addebitato sulla sua carta di credito.

Il cliente, dunque, essendo liberato dal peso psicologico dell'attesa del pagamento alla casa, potrebbe spendere di più di quanto avesse pianificato (Intini, 2016).

Un punto vendita così concepito è attualmente l'unico al mondo, tuttavia secondo il Guardian, sembrava che l'azienda avesse intenzione di estendere Amazon GO anche nel Regno Unito, da sempre il suo primo mercato non statunitense utilizzato per testare le nuove offerte, e che volesse aprire 2000 supermercati in tutto il mondo.

3.2. Il caso Best Buy

La scelta di presentare la strategia adottata da Best Buy deriva dal fatto che tale brand ha elaborato una strategia *omni-channel* comprendente lo sviluppo e la distribuzione di un'ampia gamma di prodotti e servizi ai suoi consumatori mediante tecnologie innovative.

Fondata nel 1966 da Robert Schulze e Gary Smoliak a Richfield, in Minnesota, Best Buy è un'impresa multinazionale, considerata una dei maggiori retailer di elettronica di consumo degli Stati Uniti (Dealerscope, 2018).

Inizialmente era una catena specializzata nella vendita di articoli dell'industria musicale con il nome di Sound of Music, impegnata principalmente nella distribuzione di stereo di alta fedeltà ad un target di individui tra i 15 e i 18 anni (Shawney, Goodman e Keerthivasan, 2017).

Nel 1983 cambiò il nome in Best Buy dopo aver registrato 10 milioni di dollari di vendite nei suoi 7 punti vendita e si riposizionò sul mercato come uno store di elettronica di consumo.

Con l'obiettivo di espandere il suo business, prima iniziò ad offrire elettrodomestici e videoregistratori e in seguito, nel 1987, debuttò nella borsa di New York.

Nel 2001 è stata nominata "*Specialty Retailer of the Year*" da Discount Store News, nel 2004 è stata premiata come "*Company of the Year*" da *Forbes Magazine* e, da tale rivista, nel 2006 è stata inclusa nella lista "*Most Admire Companies*" (The telegraph, 2008).

Le sue filiali, che comprendono CinemaNow, Pacific Sales, Best Buy Mobile e Geek Squad, le consentono di coprire il mercato statunitense e di essere attiva anche in paesi come Puerto Rico, Canada, Cina, Messico e Turchia.

Best Buy opera in un settore particolarmente redditizio e in forte crescita.

La Consumer Technology Association stima che l'industria dell'elettronica di consumo abbia generato ricavi per circa 228 miliardi di dollari nel 2017, a fronte di 167,79 nel 2009.

I suoi principali concorrenti sono Amazon, che ha superato il fatturato di Best Buy nel 2016, Walmart e Apple.

Come si può notare nella Figura 3.5, alla fine del 2014 Best Buy ha generato ricavi per circa 42 miliardi di dollari, con una flessione di 2,7 miliardi rispetto al 2012.

Tale calo è stato attribuito alla cessione delle attività in Europa e in Cina, malgrado la quotazione delle

azioni fosse triplicata rispetto ai minimi del 2012.

Il prezzo delle azioni rispecchiava le aspettative del mercato sul fatto che i dirigenti dell'azienda avrebbero potuto capovolgere le sorti della società.

Una sfida notevole era rappresentata dall'avvento dello shopping online e dai millennial, che esercitavano una forte pressione sull'azienda e ponevano aspettative elevate negli investitori (Shawney, Goodman e Keerthivasan ,2017).

I principali *competitor* di Best Buy,compresero meglio tali trend e attuarono delle modifiche nello loro strategie di business, che comportarono un aumento delle loro quote di mercato a discapito di quella di Best Buy.

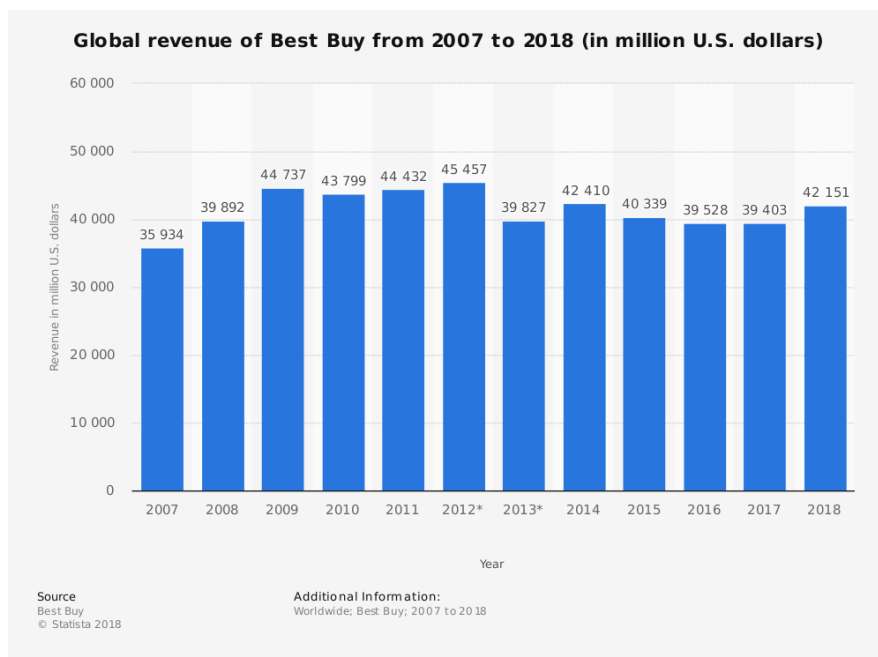


FIGURA 3.5: *Best Buy, Statista 2018.*

Alla fine del 2013, per contrastare il calo dei ricavi, Best Buy nominò un nuovo CEO, Hubert Joly, il quale dichiarò la sua intenzione di rinnovare il brand in una campagna chiamata “Renew Blue”.

Di conseguenza, l'azienda, dopo aver effettuato dei disinvestimenti in Europa e dei licenziamenti, decise di perseguire una strategia *omni-channel* per rinnovare la *customer experience*.

Tale strategia includeva un'integrazione tra i suoi punti vendita indipendenti e le operazioni digitali, oltre a rendere il sito web più facile da usare tramite raccomandazioni sui prodotti e l'opzione “*store pickup*”.

Best Buy effettuò più di 200 cambiamenti al suo store online e ridusse il numero di click necessari per completare la transazione da 8 a 3 (Shawney, Goodman e Keerthivasan ,2017).

La società fece leva sul suo vantaggio competitivo, logistico e basato sulle economie di scala, per cercare di accrescere la sua quota di mercato, a discapito del suo rivale Amazon.

Oltre a includere una politica basata sui prezzi e una pressione legislativa affinché si introducessero delle

imposte sui rivenditori online, la campagna “Renew Blue” prevedeva l’implementazione di una strategia *omni-channel*, che fosse basata sul potenziamento del negozio fisico attraverso le nuove tecnologie. Un vantaggio dello store fisico è costituito dal fatto che consente di effettuare acquisti in contanti ai clienti che non dispongono di una carta di credito oppure che ritengono che il pagamento online non sia sicuro. Per fare ciò era necessario eliminare le barriere tra l’acquisto online e l’acquisto offline, garantendo ai consumatori un’esperienza *seamless*, che ribaltasse la percezione di un servizio in-store di bassa qualità. Con l’obiettivo di perseguire queste sfide strategiche, Best Buy creò una *business challenge* per gli studenti della Kellogg School of Management, dividendo gli studenti in team e chiedendo loro di proporre delle soluzioni in una logica *omni-channel*.

La competizione fu vinta da 3 team, che presentarono le loro idee all’azienda, i cui *business case* vertevano su 3 aree chiave (Shawney, Goodman e Keerthivasan , 2017).

La prima consisteva nel far leva sugli asset fisici per sviluppare un’esperienza in-store di qualità più elevata, che includeva *showroom* fisici, i servizi dell’azienda Geek Squad e i responsabili delle vendite.

Uno studio di Forrester (2014) ha evidenziato come i consumatori si aspettino che i responsabili delle vendite dimostrino la loro competenza per integrare le informazioni che trovano online.

I clienti, inoltre, si aspettano che essi conoscano le loro preferenze e gli acquisti passati e che abbiano con sé un dispositivo mobile per trovare informazioni in tempo reale sui prodotti, sull’inventario, sui resi, sulla garanzia e forniscano loro dei consigli.

Best Buy, quindi, avvalendosi di tali informazioni, avrebbe potuto implementare una strategia incentrata sulle esigenze dei consumatori abbinando le loro preferenze con i prodotti.

Per fare ciò, l’azienda avrebbe potuto collocare i profili degli assistenti di vendita in alcuni spazi digitali con le informazioni sulla loro esperienza nel campo, posizione all’interno dello store e il loro contatto.

In tale modo i clienti, in ogni momento, avrebbero potuto cercare gli assistenti di vendita sulla base della loro esperienza e mandare loro delle domande (Shawney, Goodman e Keerthivasan ,2017).

L’idea, pertanto era quella di realizzare una relazione su misura con i propri clienti, soprattutto con i millennial, mentre si realizzavano vendite e si incrementavano i profitti.

Per realizzare questo obiettivo, Best Buy avrebbe dovuto investire nell’allenamento e perfezionamento dei propri dipendenti per assicurare una migliore conoscenza dei prodotti attraverso le varie piattaforme.

Secondo alcuni dati dell’azienda, nonostante il 70% di consumatori era entrato in un punto vendita Best Buy con l’intenzione di effettuare degli acquisti, solo il 46% li ha effettivamente realizzati.

Per tale motivo, gli assistenti di vendita necessitavano dell’accesso alle informazioni dei consumatori in modo da migliorare il *conversion rate*.

Un’altra opzione considerata dal team studentesco era quella di replicare nel canale online l’esperienza di vendita all’interno del negozio.

Quando un cliente effettuava una ricerca sul sito di Best Buy, l’azienda dopo aver effettuato alcune ricerche sulle sue preferenze poteva fornirgli una breve lista con i prodotti consigliati per lui.

Ciò avrebbe consentito ai clienti di scoprire il prodotto perfetto per i propri bisogni e la loro esperienza in-store sarebbe stata arricchita con informazioni sui prodotti derivanti da risorse online come ad esempio i giudizi e le recensioni presenti sui social media.

Alcuni dati di Forrester (2014) mostrarono che offrire un prodotto insieme alle recensioni avrebbe prodotto un incremento delle vendite di circa il 18%.

A conferma di ciò nel 2014 il 58% dei consumatori preferiva consultare siti che possedevano recensioni e il 63% era più propenso a comprare.

Oltre a ciò, Best Buy avrebbe potuto creare uno “store all’interno dello store” mediante la realizzazione di partnership commerciali con le migliori aziende di elettronica di consumo, come Apple, Samsung e Microsoft.

Tale idea avrebbe emulato la pratica di alcuni grandi magazzini, come ad esempio Macy’s, la quale offre spazi dedicati con display che mostrano le caratteristiche più importanti dei prodotti dei brand più rilevanti. Questa iniziativa avrebbe consentito ai brand partner di controllare e mostrare le loro innovazioni, includendo una grande varietà di prodotti e avrebbe risposto anche al desiderio dei consumatori di toccare, sentire e sperimentare articoli all’avanguardia (Shawney, Goodman e Keerthivasan ,2017).

La seconda area riguardava l’aggiunta di servizi volti a potenziare l’utilizzo dei prodotti dell’azienda, considerando la crescente importanza dei prodotti digitali all’interno del suo *portfolio*.

I prodotti digitali, pertanto, richiedono una gestione e una manutenzione maggiori rispetto agli altri tipi di prodotti, a causa della loro complessità e del loro continuo aggiornamento, oltre al fatto che vengono perduti e danneggiati più frequentemente.

In risposta ai punti critici per i consumatori, il team propose che Best avrebbe potuto introdurre un “servizio digitale a domicilio”, con il nome di Best Buy 360 o BB360, che avrebbe potuto assistere i consumatori durante l’esperienza pre e post-acquisto.

Tale iniziativa avrebbe incluso servizi relativi alla consegna, l’installazione, la riparazione e la garanzia dei prodotti digitali.

La proposta BB360 avrebbe incrementato i ricavi dalla sottoscrizione di servizi, dai canoni di installazione e manutenzione e dalle vendite aggiuntive di parti e accessori, ma anche i costi relativi alla fornitura di servizi, nonché l’assunzione di personale aggiuntivo.

Best Buy 360 avrebbe anche incentivato la fedeltà dei consumatori, prevedendo 3 livelli di membership: silver, gold e platinum.

Tutti coloro che intendevano aderire all’iniziativa avrebbero avuto la consegna gratuita e l’installazione di alcuni prodotti acquistati negli store Best Buy.

In seguito, in base al tipo di programma stipulato, i consumatori avrebbero avuto sconti sui servizi di installazione, riparazione gratuita o manutenzione, oltre ad un’assistenza telefonica e online h24.

Best Buy stimò che circa 400.000 clienti si sarebbero iscritti all’iniziativa, di cui 250.000 al programma silver, 100.000 al programma gold e infine 50.000 a quello platinum, generando ricavi incrementali per

cliente per 500, 1000 e 2000 dollari, su base annua.

L'ultima area riguardava un modello di noleggio, *Rent-to-Own Model (RTO)*, che avrebbe consentito ai millennial di prendere in affitto un prodotto elettronico, principalmente uno smartphone, pagando una quota mensile (Shawney, Goodman e Keerthivasan ,2017). Tale idea è stata maturata dopo aver analizzato che i millennial hanno una bassa disponibilità economica e utilizzano servizi convenienti come BlaBlaCar, Uber, Airbnb, Divvy Bike etc.

La proposta del terzo team prevedeva, quindi, un progetto che utilizzasse il notevole spazio fisico degli store di Best Buy e fosse di difficile imitazione per i concorrenti, Amazon in primis.

Con tale strategia, Best Buy avrebbe potuto offrire gli ultimi modelli di smartphone in cambio di un pagamento mensile, con l'opzione di acquistare il dispositivo in qualsiasi momento, sia durante sia alla scadenza del contratto.

Questo modello sarebbe stato particolarmente attraente sia per i consumatori che avevano poca o nessuna disponibilità sulla carta di credito, poichè non richiedeva verifiche premiliminari, sia per i consumatori che non si potevano permettere l'acquisto di uno smartphone in un'unica soluzione.

Best Buy, pertanto, stimò che circa 500.00 consumatori avrebbero stipulato tale contratto nel primo anno, 1 milione nel secondo e 2 milioni nel terzo.

Dopo aver analizzato le proposte dei 3 team, Best Buy decise di implementare una strategia *omni-channel*, che non prevedesse solo un abbassamento dei prezzi, ma che migliorasse i suoi store fisici e incrementasse la sua capacità nell'eCommerce (Radial 2016).

Innanzitutto, Best Buy decise di sviluppare lo *showrooming* poichè la maggior parte dei consumatori desidera vedere i prodotti elettronici di persona per vedere come funzionano e avere un'idea di come possono integrarli nelle loro vite.

Così attualmente il cliente può accedere a boutique di marca all'interno di ogni negozio Best Buy, con brand del calibro di Samsung, Sony e LG.

L'azienda, inoltre, ha creato un sistema di *price-match guarantee*, che consente ai consumatori di trovare il prezzo migliore per il prodotto che cercano attraverso una comparazione tra i vari retailer (Best Buy.com). In terzo luogo, Best Buy ha aumentato la sua efficienza nella consegna, visto che attualmente il tempo complessivo dell'ordine dell'azienda è in linea con la promessa di consegna dell'ordine di due giorni di Amazon Prime. L'azienda, inoltre, ha recentemente ampliato il proprio programma di consulenza interna a tutti i principali mercati degli Stati Uniti. Ora dispone di 300 consulenti appositamente formati per fornire consulenze gratuite a domicilio, in modo da aiutare i clienti a trovare le giuste soluzioni tecnologiche per le loro esigenze specifiche (Best Buy.com).

Best Buy, infine, utilizza i suoi negozi di mattoni e malta, localizzati in punti strategici in modo da essere convenienti per gli acquirenti, non solo come punti di *showroom* ma anche come centri di distribuzione. L'azienda afferma che metà degli ordini online sono attualmente ritirati in negozio e il 70% degli americani risiede entro 15 minuti da un suo store (Best Buy.com).

Best Buy, dunque, è riuscita a superare il notevole calo del suo fatturato avvenuto nel 2013 grazie ad una strategia commerciale orientata al cliente, un miglioramento del proprio sito Web, oltre ad una rete distribuita in modo capillare, nei vari Stati (Temporal, 2018).

La società intende accelerare la propria crescita continuando a migliorare l'esperienza del cliente sia all'interno dello store, sia attraverso i vari canali, affrontando in modo più efficace le esigenze dei consumatori.

3.2. Il caso Eni

La scelta di presentare il modello di business di Eni, acronimo di Ente Nazionale Idrocarburi, che è volto alla creazione di valore nel lungo termine, è in linea con il processo di trasformazione *omni-channel* del retail e con il cambiamento dello scenario futuro causato dalle nuove tecnologie.

Eni fu fondata nel 1953 dallo Stato Italiano come ente pubblico sotto la presidenza di Enrico Mattei. Fin dalla sua fondazione ha instaurato un rapporto molto stretto con i suoi clienti e dipendenti, che negli anni hanno maturato un forte senso di appartenenza e orgoglio.

L'azienda ha realizzato delle iniziative per facilitare le attività dei lavoratori: a Borca di Cadore e a Cesenatico ha costruito villaggi e colonie per il tempo libero, nelle sedi di Roma e San Donato Milanese ha realizzato complessi residenziali destinati ai dipendenti.

Nel giro di pochi anni Eni ha potuto contare su una forte struttura organizzativa, con 56.000 dipendenti, tecnici di grande esperienza, laboratori di ricerca d'avanguardia e una Scuola Superiore di Studi sugli Idrocarburi istituita per la formazione dei dirigenti italiani e stranieri.

La necessità di fornire energia al Paese l'ha spinta presto oltre i confini nazionali, tanto che nel dicembre 1954 ha stipulato un accordo con il governo egiziano del presidente Nasser.

La posizione di Eni nello scenario geopolitico degli anni della "Guerra fredda" acquistò particolare rilievo grazie all'accordo firmato nell'ottobre 1960 con il Governo sovietico, per l'importazione di greggio russo in Italia a prezzi molto convenienti. Negli stessi anni Eni riuscì ad aprirsi dei varchi di collaborazione con la Cina.

Negli anni seguenti Eni decise di adottare una duplice strategia: sul versante petrolifero stipulò contratti in joint venture con alcune compagnie straniere per la fornitura di greggio, in paesi quali Egitto, Iran, Libia, Tunisia, mentre in Italia puntò invece a rafforzare le posizioni sul mercato energetico con l'acquisizione di Italgas, nel 1967, e il potenziamento del settore petrolchimico.

Negli anni '70 Eni sottoscrisse numerosi accordi, tra cui quello con il governo libico (settembre 1974) e successive intese in Egitto, Nigeria e Tunisia. Dal 1976 Eni poté contare su due nuovi giacimenti petroliferi scoperti nel settore inglese del Mare del Nord.

In questo quadro si rivelò determinante la strategia volta alla realizzazione di grandi infrastrutture di

trasporto del gas metano su lunghe distanze, mediante la costruzione di una rete di condotte per migliaia di chilometri in Europa e attraverso il Mediterraneo, un'opera che era considerata impensabile solo pochi anni prima. La forte attività di esplorazione e produzione di olio e gas permise a Eni di superare la congiuntura negativa causata dalla seconda crisi petrolifera del 1979-80 che seguì a quella del 1973 in occasione della guerra del Kippur.

Nel 1983, dopo l'entrata in funzione del gasdotto sottomarino Transmed che collega l'Algeria alla Sicilia attraversando la Tunisia, venne siglato un nuovo accordo con la Libia, ponendo al centro lo sfruttamento di Bòuri, il più grande giacimento petrolifero del Mediterraneo.

L'anno successivo Eni scoprì altri giacimenti in Egitto, nel Golfo del Messico, in Congo e consolidò la propria presenza in Nigeria. Con un decreto legge dell'agosto 1992 Eni venne trasformata da ente pubblico in Società per azioni e realizzò il passaggio verso il mercato con la quotazione alla Borsa italiana e al New York Stock Exchange alla fine del 1995 e la cessione in successive tranches di azioni presso investitori istituzionali, risparmiatori e dipendenti.

Dalla fine degli anni 90 in poi Eni si trovò ad affrontare il cambiamento di strategia nella vendita del metano: infatti in seguito all'approvazione, nella seconda metà degli anni Novanta, delle direttive dell'Unione Europea per il settore elettrico e il comparto metanifero, nel 2000 iniziò la liberalizzazione dei mercati .

Nel frattempo circa il 70% del capitale di Eni passò in mano ad azionisti privati.

Il processo si completò con la trasformazione delle principali società caposettore in "divisioni", permettendo a Eni di diventare una società operativa a tutti gli effetti.

Iniziò, pertanto, un processo sempre più intenso di internazionalizzazione, con lo sviluppo del più importante giacimento di petrolio scoperto negli ultimi trent'anni, quello kazaco di Kashagan, nel Mar Caspio settentrionale. Nel 2003 entrò in funzione il gasdotto "Blue Stream", una joint venture tra Eni e Gazprom per trasportare il gas dalla Russia meridionale fino ad Ankara.

Gli anni dal 2005 al 2009 si caratterizzarono per lo sviluppo di progetti e accordi internazionali, l'acquisizione di giacimenti nelle aree più importanti al mondo e il rafforzamento della leadership nel mercato europeo del gas. Massima attenzione è stata attribuita alle tematiche della qualità, dell'innovazione e della cooperazione, ossia della sostenibilità.

Proprio nella sostenibilità Eni è attualmente al vertice delle classifiche mondiali, come confermano i numerosi riconoscimenti ottenuti a livello internazionale a cominciare dall'ingresso nel Dow Jones Sustainability Index World avvenuto nel 2006 e confermato per nove anni consecutivi.

Eni è riuscita a conseguire tali obiettivi tenendo fede alla propria mission , cioè quella di essere un'impresa integrata nell'energia, impegnata a crescere nell'attività del petrolio e gas naturale, facendo della cooperazione e dell'amicizia con i Paesi in cui opera la leva strategica dei propri successi.

A livello globale le imprese petrolifere più importanti sono l'ExxonMobil con 242,96 miliardi di dollari di capitalizzazione, la Royal Dutch Shell, con 219,42 miliardi e la Chevron, con 176,26 miliardi, Eni invece si

è attestata a quota 56,60 miliardi nel 2017 (Thomson Reuters, 2018).

Per quanto concerne il valore dei brand delle imprese petrolifere, in prima posizione si trova Royal Dutch Shell con un valore stimato di 36,783 miliardi di dollari, seguita da due gruppi petroliferi cinesi: Sinopec con 29,555 miliardi e Petrochina con 29,003 miliardi.

In tale classifica Eni si trova all'ottavo posto, registrando 11,278 miliardi (Thomson Reuters, 2018).

Come emerge dalla Figura 3.6, i ricavi di Eni ammontano a 66,919 miliardi di euro nel 2017, registrando un incremento del 20% rispetto al fatturato dell'anno precedente.

Rispetto al picco registrato nel 2012, quando la cifra dei ricavi era di 115,419 miliardi, vi è stata una diminuzione del 48,5%.

Tale diminuzione è stata causata in parte dal brusco calo del prezzo del petrolio, che nel 2015 ha raggiunto i 40\$, mettendo in difficoltà l'Opec e gli altri produttori di greggio.

Nonostante ciò, Eni nel 2016 si è confermata ancora una volta nella lista delle prime cinque aziende italiane con i migliori fatturati (Istat, 2016).

Eni S.p.A.'s revenue from 2008 to 2017 (in million euros)

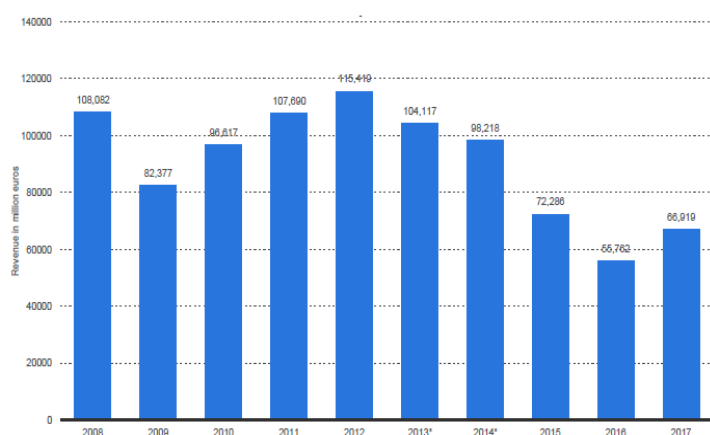


FIGURA 3.6: Ricavi Eni dal 2008 al 2017, Eni, Statista 2017.

I ricavi dei principali competitor internazionali sono stati nettamente superiori rispetto a quelli di Eni. ExxonMobil ha totalizzato 202,4 miliardi di euro, Shell Global 192 miliardi, Chevron Corporation 116,8 miliardi, Total 119,76 miliardi.

Nel 2017, però, Eni ha registrato un aumento degli utili operativi del 271% (8,01 miliardi di euro rispetto ai 2,16 dell'anno precedente) e un incremento dei flussi di cassa netti da attività operative che sono ammontati a 10,12 miliardi di euro, rispetto ai 7,67 del 2016.

L'azienda, inoltre, ha annunciato degli investimenti in ricerca e innovazioni in Italia per il quadriennio 2018-2021 per 7 miliardi di euro, di cui 1 miliardo destinato alle attività green (Eni.com).

Oltre agli investimenti nel quadriennio 2018-2021, Eni ha da sempre investito in ricerca e innovazione per realizzare novità tecnologiche in grado di aumentare l'efficienza e la sostenibilità dei prodotti.

In quest'ottica nell'ottobre 2014, Eni all'Innovation Week e Market Faire, tenutasi a Roma, ha presentato il suo progetto “ stazione di servizio del futuro”, manifestando la sua intenzione di perseguire una strategia di retail *omni-channel*, reinventando il ruolo della stazione stessa, in modo tale da interpretare le mutate necessità degli utenti per poter offrire nuovamente una *customer experience* ottimale.

L'iniziativa della stazione di servizio del futuro è stata concepita dall'Eni Corporate University e successivamente un team di studenti nel luglio del 2013 ha iniziato il proprio viaggio per l'Italia alla ricerca dei dati in grado di comprendere la situazione di partenza (Dotta, 2014).

L'obiettivo della ricerca era quello di analizzare i principali difetti identificati dall'utenza delle stazioni di servizio odierne, esaminando quali sono i principali punti di frizione nel rapporto tra il cliente e la stazione. Sulla base di questi risultati il team si è riunito per trovare la chiave interpretativa necessaria per reinventare la stazione di servizio, intesa sia come luogo fisico che come snodo della viabilità, sia come approdo per l'approvvigionamento di carburante che come luogo nel quale fruire di servizi.

Il team Eni ha lavorato in piena autonomia, legando però la propria esperienza a quella del MIT di Boston: i due laboratori di ricerca hanno unito le rispettive peculiarità per arrivare a un modello concettuale da cui partire.

Sulla base di questo prototipo seguirà poi la fase più concreta, relativa allo studio di fattibilità e, se non vi saranno ostacoli, la stazione di servizio del futuro potrebbe essere realtà.

“Al momento il tutto è disponibile all'immaginazione grazie a un modello realizzato con una stampante 3D: spazi e idee prendono forma, spiegando come interpretare la pulsione innovativa che l'azienda sta cercando di ispirare” (Dotta, 2014).

La stazione di servizio del futuro è attualmente improntata su alcuni punti fermi attorno ai quali verrà costruito il progetto nella sua complessità:

- **Segnaletica luminosa sul selciato**, per guidare con maggior facilità l'utente verso la prima pompa di approvvigionamento libera. La scelta avviene a monte, il percorso è studiato sulla base dell'ingombro del veicolo e la possibilità di avere una guida semplice, senza dover fare affidamento a segnaletiche verticali o a semplici valutazioni personali, consentendo anche di velocizzare la sosta ed evitare code, rallentamenti e ingorghi.
- **Braccio meccanico di distribuzione**, così che l'utente non debba metter mano alla pompa di benzina, con tutto quel che comporta in termini di pulizia, igiene, barriere architettoniche e impegno. Come si nota nella Figura 3.7, il braccio identifica in piena autonomia il bocchettone ed è in grado di elargire il carburante selezionato, ritraendosi quindi in condizioni di sicurezza all'interno dell'apposito alloggiamento.

- **Pagamenti automatici tramite smartphone:** una apposita applicazione è in grado di identificare la pompa di approvvigionamento selezionata, di indicare la spesa e di accettare il pagamento senza che il conducente debba avviarsi verso un POS o un addetto.
- **L'identificazione dell'auto e dell'utente** consente di acquisire tutte quelle informazioni utili a velocizzare e migliorare l'esperienza di approvvigionamento.

La lettura della targa è in grado di capire quale sia l'auto, identificando quindi il lato corretto per il raggiungimento del bocchettone e quindi la strada migliore per posizionare l'auto vicina alla pompa. La gestione dell'identità personale può però arrivare anche molto oltre, offrendo servizi o pubblicità personalizzate (Dotta, 2014).



FIGURA 3.7: *Eni, la stazione di servizio del futuro sarà un hub ecologico, Gestori Carburanti, 2014.*

L'idea è quella per cui la stazione di servizio debba cambiare in parte la propria vocazione anche guardando a una mobilità ad oggi ancora non prettamente comune. Realtà come il bike-sharing o il car-sharing, nel quale Eni sta investendo tramite il progetto Enjoy, sono infatti destinate a radicarsi con sempre maggior capillarità e in quest'ottica la stazione può diventare non solo un punto di approvvigionamento, ma anche un luogo di interscambio.

La stazione di servizio Agip era una stazione accogliente e curata, dotata oltre che di servizi di rifornimento di carburante, anche di punti di ristorazione, atti a soddisfare le esigenze di automobilisti impegnati in lunghi viaggi autostradali.

La stazione di servizio del futuro, invece, sarà ecosostenibile, comoda, veloce e soprattutto ripensata sulla base delle nuove esigenze dei clienti, coerentemente con la filosofia di Eni atta a porre il consumatore sempre al centro della propria strategia.

Così come la stazione ferroviaria può diventare il punto di incontro tra i binari e le quattro ruote, le

stazioni di servizio possono diventare lo snodo tra le vetture private e i mezzi in condivisione, confine tra una mobilità urbana e una mobilità extra-urbana.

Sulla base di tali obiettivi, l'azienda ha messo a punto un concept di stazione di servizio pensata per il minor spreco possibile di energie mediante la massimizzazione del recupero di risorse naturali. A tal fine sono stati pensati alcuni elementi chiave che dovrebbero riuscire a rendere la stazione "a impatto zero", sicuramente autosufficiente dal punto di vista energetico e tale da abbattere l'impatto ambientale complessivo dell'opera.

In particolare, come si nota nella Figura 3.8 sono previsti:

- Tetto sviluppato su moduli esagonali pensati per ospitare appositi pannelli fotovoltaici, la cui rotazione ottimizza l'ombreggiatura del selciato inferiore e massimizza la resa del pannello grazie a sistemi di calibrazione dell'orientamento rispetto al sole.
- Tetto pensato in forma concava, in modo tale da raccogliere l'acqua piovana all'interno di apposite cavità. L'acqua può essere riutilizzata per autolavaggi o altre funzioni legate alla pulizia della stazione.
- Pale eoliche per sfruttare le tecnologie che stanno rendendo il microeolico un mezzo molto interessante per la produzione di elettricità rinnovabile.
- Sistemi di recupero dell'energia dalle auto in transito, la frenata delle auto nel tragitto di sosta alla pompa può aggiungere carica ulteriore a quella accumulata dai pannelli fotovoltaico e dalle pale eoliche (Dotta, 2014).

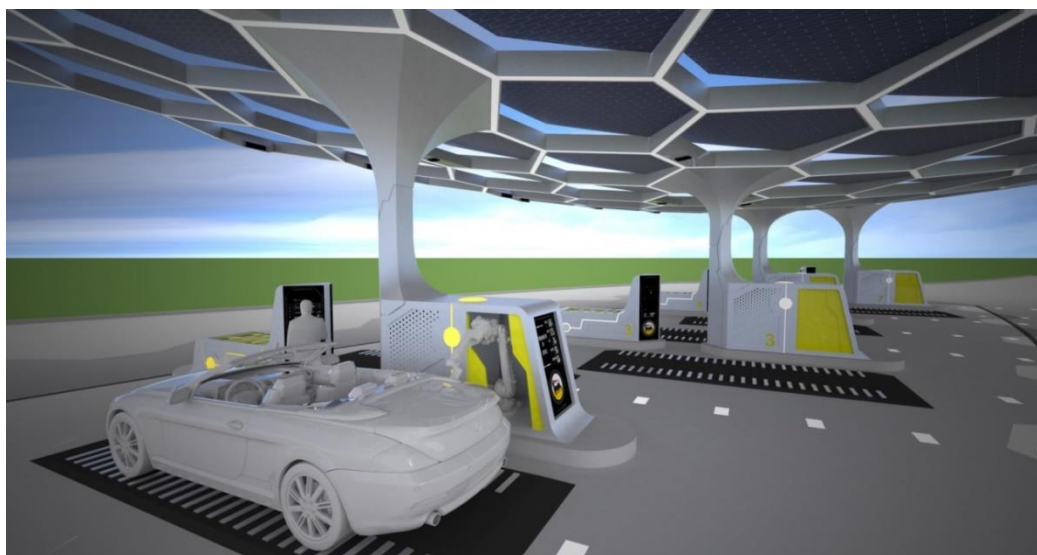


FIGURA 3.8: Newman,N., 2016, *Why the future of fuel is gas*, eniday.com

Lo studio della "stazione di servizio del futuro" si avvale di un importante tassello dell'innovazione di Eni: si tratta di "Eni Cave", Figura 3.9, ossi un apposito laboratorio di realtà virtuale con cui l'azienda intende dar

vita a sistemi immersivi di progettazione e formazione (Enipedia, 2014).

Grazie a Eni Cave è possibile entrare a contatto con la stazione di servizio in fase di studio, vedendo da vicino, come se vi si fosse realmente presenti, le varie funzioni e i singoli dettagli. Il progetto può essere sperimentato e vissuto, toccando con mano l'esperienza finale prima ancora di averne realizzati i presupposti.

Eni Cave è una piccola stanza di circa 7 metri quadri le cui pareti sono animate da appositi strumenti di retroproiezione. L'utilizzo di occhiali stereo attivi, dotati di sensori di posizionamento permette di calibrare la visuale sulla base dei movimenti dell'osservatore, il quale può così vivere l'illusione di essere realmente sul posto.



FIGURA 3.9: *La stazione di servizio del futuro e la Cave di eni ict, seconda puntata, enivideochannel, 2014.*

CONCLUSIONI

Da questo elaborato emerge come le imprese, visti i cambiamenti avvenuti nello scenario del retail moderno, abbiano la necessità di adottare una strategia *omni-channel*, la quale non è più un'aspirazione del futuro, bensì un requisito imprescindibile per far fronte alle sfide imposte dal nuovo *Customer Decision Journey* e dall'avvento delle tecnologie digitali.

Tali tecnologie innovative hanno agevolato l'adozione di nuove strategie di retail, in una prima fase esplicandosi nel *multichannel retail*, con una moltitudine di canali disponibili per l'utente, che però non sono integrati, poi nel *cross-channel retail* con una combinazione dei diversi canali utilizzati per effettuare un acquisto e, infine, nell'*omni-channel* nel quale l'esperienza di shopping online e offline convergono per fornire un'esperienza *seamless*.

I consumatori, pertanto, detengono il potere e definiscono nuove regole nel mondo del retail, avendo a disposizione una vasta gamma di *device* da utilizzare durante la loro esperienza d'acquisto.

I clienti attuali si aspettano un servizio o un'esperienza uniforme e integrata, non accedendo più al canale, ma essendo sempre presenti in esso o in più canali contemporaneamente, grazie alle possibilità offerte dalla tecnologia e dalla mobilità.

Il passaggio da un approccio basato sulla gestione del brand ad uno incentrato sulla gestione del consumatore, dimostrato da numerosi studi in letteratura, ha comportato anche una modifica della struttura della *supply chain*, la quale, a differenza del passato, prevede che le operazioni logistiche siano sviluppate a partire dall'analisi delle esigenze e richieste del cliente.

Poiché dunque i consumatori si aspettano un'esperienza coerente e personalizzata, la strategia *omni-channel* rappresenta un'opportunità senza precedenti per le imprese che, attuandola, possono incrementare la propria quota di mercato e stabilire una relazione duratura con ogni cliente acquisito accrescendo il suo *Customer Lifetime Value*.

Per ottimizzare la *customer experience*, le imprese necessitano di una integrazione completa di tutte le interazioni con gli acquirenti attraverso ogni singolo *touch point*, mediante il quale possono comprendere le loro preferenze e attuare una strategia volta a soddisfarle.

Appare evidente, dunque, come l'adozione delle nuove tecnologie sia un elemento chiave nel successo delle strategie di retail *omni-channel* come testimoniato dagli esempi delle eccellenti imprese trattate. Il caso Amazon, con la gestione efficiente della catena del valore, le continue innovazioni mediante l'utilizzo di chioschi self-service e droni per le consegne, e quello Best Buy, con il miglioramento dell'esperienza in-store mediante l'esposizione di brand di qualità, nell'ottica dello *showrooming*, e del servizio "*pick and collect*" costituiscono la prova che l'implementazione di una strategia *omni-channel* risulta vincente.

Eni, invece, con il progetto avventuristico, della stazione di servizio, realizzata avvalendosi della realtà virtuale e dotata di un braccio meccanico di distribuzione e di pagamenti automatici tramite smartphone, si è spinta oltre, dettando i nuovi paradigmi della distribuzione al dettaglio del domani.

Nel prossimo futuro gli store, online e offline, di successo saranno in grado di adattarsi abilmente alle esigenze dei clienti sia in termini di prezzo e offerta oltre che servizi ai consumatori mediante l'utilizzo dell'intelligenza artificiale basata sugli algoritmi (Watras2017).

Risulta, dunque, una condizione "sine qua non" l'implementazione di una strategia *omni-channel* in grado di creare, ma soprattutto, anticipare le aspettative dei clienti in modo da affrontare le numerose sfide derivanti dall'evoluzione digitale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Agatz, N., Fleischmann, M. & van Nunen, J. (2008). E-fulfillment and multi-channel distribution - A review. *European Journal of Operational Research*, 339-356.

Bertoletti, C. (2016). Touchpoint: 3 must per migliorare l'esperienza con il brand. <https://www.mark-up.it/touchpoint-3-must-per-migliorare-lesperienza-con-il-brand/>

Brian I., Spaid, J. (2014). The meaning of shopping experiences augmented by mobile internet devices. *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp 1-19.

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, pp 1-7.

Castaldo, S (2017). Omni-channel Retail Transformation. *Sda Bocconi School of Management*, pp 1-46.

Chakravarty , A. (2014). Supply Chain Transformation: Evolving with Emerging Business Paradigms, pp 163-199.

Cofano, A. (2011). Tesco, un supermercato a misura di coreano. <https://marketingretailnews.com/2011/10/>

Cogliati,E., Ferriani,M., Andreetta,E., Meardi, G (2017). La partita tra negozio e online in 10 mosse. Pwc,Total Retail 2017, pp. 1-54.

Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, pp.262-266.

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., Vetvik, O., (2009). The consumer decision journey. *Mc Kinsey Quarterly*, pp 1-9.

Dotta ,G., (2014). La stazione di servizio del futuro. Webnews. <https://www.webnews.it/2014/03/26/la-stazione-di-servizio-del-futuro/>

Eni, (2014), la stazione di servizio del futuro sarà un hub ecologico. Gestori Carburanti.

<http://gestoricarburanti.it/redazione/il-settore/rete-ordinaria/5480-eni-stazione-di-servizio-del-futuro-sara-un-hub-ecologico>

Eni.com (2016). Impresa responsabile e Governance.

https://www.eni.com/it_IT/sostenibilita/nostro-modello-responsabile/impresa-responsabile.page

Eni.com (2016). La nostra storia. https://www.eni.com/it_IT/azienda/nostra-storia.page

Esposito, R. (2017). L'importanza della personalizzazione nelle campagne di marketing.

<https://www.studiosamo.it/web-marketing/personalizzazione-campagne-marketing/>

Inman, J., Nikolova, H., (2017). Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns. *Journal of Retailing*, pp.7-28.

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, pp.1-11.

Kaczorosowska-Spychalska, D. (2017). Consumer perspective of omnichannel commerce. *Management*, pp 1-15.

Keuky, R., Spie, N., Levallois, M. (2017). Humanoids robots in the retail industry. Capgemini consulting pp 1-10.

Kittilaksanawong, W., Karp, A. (2017). Amazon Go: Venturing into traditional retail. *Ivey publishing*, pp 1-11.

Kodali, S., Boutan, V., (2015). Forrester Research eCommerce Forecast, 2014 to 2019 (US), pp 1-7.

Kotler,P., Amstrong G. (2017). Principles of Marketing 17/e. Pearson.

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). Marketing management 15/e. Pearson.

- Kumar, V., Anand, A., Song, A., (2016). Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, pp 96-119.
- Lemon, K., Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, pp.69-96.
- Mantovani, R., (2018). Come funziona Amazon GO, il negozio intelligente e senza cassa. <https://www.focus.it/tecnologia/digital-life/il-negozio-senza-cassa-di-amazon-e-a-prova-di-ladruncolo>
- Melero, I., Sese, J., Verhoef, P. (2016). Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment. *Universia Business Review*, pp.11-15.
- Melville, A. (2017). Amazon Go is About Payments, not Grocery. <https://www.forbes.com/sites/groupthink/2017/01/20/amazon-go-is-about-payments-not-grocery/#5d1d75c367e4>
- Mentzer, J.T. (2001). Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, pp 1-25.
- Mobile Internet usage worldwide (2018). *Statista*, pp 66-70.
- Newman, N. (2017). The fuel of future is gas. https://www.eniday.com/en/technology_en/fuel-of-future-is-gas/
- Nielsen (2015). The future of Grocery, pp. 1-35.
- Niemeier, S., Zocchi, A., Catena, M. (2013). Reshaping retail: why technology is transforming the industry and how to win in the new consumer driven world, pp 99-104.
- Omni-channel retail – A Deloitte Point of View (2015). *Deloitte*, pp 1-24.
- Piotrowicz, W., Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, pp.5-16.
- PwC (2016). Total retail Survey 2016. www.pwc.com/it/publications/total-retail-2016, pp. 1-46

- Radial (2016). Best Buy Omnichannel Strategy: A Model for Other Brick-and-Mortar Retailers? <https://www.radial.com/insights/best-buy-omnichannel-strategy-model-other-brick-and-mortar-retailers>
- Rangaswamy, A., Van Bruggen, G. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue, *Journal of interactive marketing*, pp 5-11.
- Ricotta, F. (2008). Marketing Multicanale . Colombo editore. Pearson.
- Rippé, C.B., Weisfeld-Spolter, S., Yurova, Y., Hale, D., Sussan, F. (2016). Guiding when the consumer is in control: the moderating effect of adaptive selling on the purchase intention of the multichannel consumer. *Journal of Consumer Marketing*, pp.469-478.
- Sanjit K., Balaji, M., Dr, Saalem S., Bang , Melewar, T. (2016). Constituents and consequences of smart customer experience in retailing. *Technological Forecasting & Social Change*, pp 252-270.
- Savastano, M., Barnabei, R., Ricotta, F. (2016). Going Online While Purchasing Offline: an Explorative Analysis of Omnichannel Shopping Behaviour in Retail Settings, pp.1-22.
- Sawhney, M. Goodman P., Keerthivasan, , Best buy: creating a winning customer experience in customer electronics, Northwestern School of Management, pp. 1-18.
- Sopadjieva, E., Dholakia U., Benjamin, B., (2017). A study of 46.000 shoppers shows that omnichannel retailing works, *Harvard Business Review*, pp 2-4.
- Stein, A., Ramasheman, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, pp 8-19.
- Stern, L. W.; El -Ansary, A. I. (1996). Marketing Channels, 5th Ed., Prentice-Hall.
- Tibken, S. (2018). A look inside the cashierless Amazon Go store, Cnet.
<https://www.cnet.com/pictures/photos-inside-amazon-go-store-no-cashiers-seattle/>
- Verhoef, P., Kannan, P.K., Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, pp.174-181.

Villani, F. (2017). Come funziona l'industria petrolifera? In che modo sono categorizzate le aziende? In che modo è suddivisa la catena del valore?

<https://it.quora.com/Come-funziona-lindustria-petrolifera-In-che-modo-sono-categorizzate-le-aziende-In-che-modo-è-suddivisa-la-catena-di-valore>

Wahba, P. (2015). This Chart Shows Just How Dominant Amazon is. Fortune, eMarketer.
<http://fortune.com/2015/11/06/amazon-retailers-ecommerce/>

Wingfield, N. (2018). Inside Amazon Go, a Store of the Future. The New York Times.
<https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html>

Zentes, J., Morschett, D., Klein, H. (2007). Strategic retail management 3/e. SpringerGabler.