

Dipartimento
di Impresa & Management

Cattedra Management Delle Imprese Internazionali

Il mercato dell'elettronica di consumo e la reazione dei player italiani nei confronti delle società estere in Italia: il caso Unieuro.

Prof. Antonio Majocchi

RELATORE

Prof. Claudia Pongelli

CORRELATORE

Matr. 716941 – Luca Rosano

CANDIDATO

| | |
|--|----|
| Introduzione | 5 |
| 1.1 Analisi del settore dell'Elettronica di Consumo | 6 |
| 1.2 Analisi del mercato italiano | 9 |
| 1.2.1 L'Impatto del COVID-19..... | 10 |
| 1.3 L'analisi di settore | 12 |
| 1.3.1 Concorrenza diretta | 14 |
| 1.3.2 Potere contrattuale dei Consumatori..... | 16 |
| 1.3.3 Potere contrattuale dei fornitori..... | 17 |
| 1.3.4 Minaccia di nuovi entranti..... | 20 |
| 1.3.5 Minaccia di prodotti sostitutivi..... | 21 |
| 1.4 Analisi della Contesto Competitivo | 23 |
| 1.4.1 Principali players internazionale..... | 24 |
| MediaMarktSaturn Retail Group..... | 24 |
| Euronics Italia..... | 25 |
| Amazon.com..... | 26 |
| 1.4.2 Principali Competitor Italiani | 28 |
| Expert Italy SpA | 28 |
| UniEuro SpA | 29 |
| 2 La strategia di distribuzione: da offline a multicanale | 31 |
| 2.1 Online e offline: principali differenze | 31 |
| 2.1.1 Trasparenza delle informazioni..... | 33 |
| 2.1.2 Interazioni con azienda e clienti | 35 |
| 2.1.3 Struttura dei costi..... | 37 |
| Come trasferire vantaggi da online ad offline..... | 44 |
| 2.1.4 Social Media | 44 |
| 2.1.5 In-Store App..... | 46 |
| 2.1.6 Easy Checkout..... | 47 |
| 2.2.4 Ritiro e restituzione | 49 |
| 2.2 Le strategie multicanale | 51 |
| 2.3.2 La configurazione dei canali | 55 |
| 2.3.4 Integrazione dei canali: vantaggi e rischi | 58 |
| 2.3.5 Operazioni a favore dell'integrazione | 61 |
| 2.4 Consumatori in un ambiente multicanale: fattori di scelta | 63 |
| 2.5 Consumatore italiano nel contesto multicanale: un decennio di cambiamenti | 69 |
| CAP 3: Internazionalizzazione vs Strategie di Deterrenza | 76 |
| 3.1 Analisi delle principali determinanti dell'internazionalizzazione | 76 |

| | |
|---|-----|
| 3.2.1 Scelta della modalità di ingresso | 83 |
| 3.2.2 Modalità di ingresso competitive | 85 |
| 3.2.3 Modalità di ingresso cooperative | 86 |
| 3.2.4 I rischi dell'internazionalizzazione | 90 |
| 3.3 Condizioni e determinanti delle Strategie di Deterrenza | 91 |
| 3.4 Le Strategie di deterrenza all'ingresso | 95 |
| 3.4.1 Strategie di livello funzionale: | 96 |
| 3.4.2 Strategie livello Business Unit | 100 |
| 3.4.3 Strategie livello Corporate | 101 |
| 3.5 Innovazione e Strategie di deterrenza | 103 |
| CAP 4: Indagine empirica su impatto dell'ingresso delle imprese estere nel mercato italiano: il caso Unieuro. | 106 |
| 4.1 Scelte metodologiche | 106 |
| 4.2 Caratteristiche della società analizzata | 109 |
| 4.3 Le strategie di Unieuro nel nuovo contesto competitivo e i risultati ottenuti | 115 |
| Conclusioni | 129 |
| Bibliografia | 132 |
| Sitografia | 145 |
| Indice Grafici | 146 |
| Indice Figure | 146 |

Introduzione

L'elettronica di consumo è un settore molto dinamico, che coinvolge personalmente ogni persona che vive in un contesto moderno. I prodotti che interessano questo settore variano dal più comune elettrodomestico dedito alla cura della casa ai più ricercati strumenti informatici all'avanguardia. Questi prodotti sono entrati di forza nella vita dell'uomo imponendosi come indispensabili e modificando le abitudini e la quotidianità del consumatore. Il mercato dell'elettronica di consumo rappresenta in Italia un pilastro inamovibile per il fatturato nel ramo del retail non-food, registrando ricavi totali per decine di miliardi di euro e mostrando una crescita costante ogni anno.

L'obiettivo principale di questo elaborato è di analizzare il mercato dell'elettronica di consumo in Italia, e come questo sia cambiato nel corso degli anni si seguito alle mutazioni relative il comportamento dei consumatori sempre più esigenti e tecnologici, e del mercato sempre più internazionale e competitivo.

Il testo sarà strutturato in quattro capitoli che analizzeranno minuziosamente quattro tematiche relative l'oggetto della tesi.

Il primo capitolo è volto ad offrire una completa panoramica del mercato dell'elettronica di consumo in generale ed in Italia, sia dal punto di vista interno, attraverso l'analisi delle cinque Forze di Porter, e sia dal punto di vista esterno analizzando la concorrenza formata da player internazionali e nazionali.

Il secondo capitolo ha come obiettivo analizzare le principali strategie di distribuzione utilizzate nel settore del retail, facendo molta attenzione alla nuova e sempre più diffusa strategia multicanale, che rappresenta uno dei trends che negli ultimi anni ha caratterizzato i processi di consumo e i modi nei quali il consumatore è in grado di entrare in contatto con le imprese e viceversa.

Il terzo capitolo analizza in primo luogo i processi di internazionalizzazione, approfondendo le modalità, i rischi e i benefici derivanti dalla possibilità per le imprese di modificare la propria organizzazione e il loro modo di fare business, sviluppando competenze e investendo risorse sui mercati esteri. In secondo luogo, in risposta, l'attenzione si sposta sulle diverse strategie che le imprese nazionali possono porre in atto per difendersi dall'ingresso delle grandi multinazionali per mantenere la propria profittabilità.

Il quarto ed ultimo capitolo è composto dal caso studio, che si pone come obiettivo quello di analizzare come il leader del settore dell'elettronica di consumo, il Gruppo Unieuro, sia arrivato ai vertici del mercato. Dopo una completa introduzione sulla storia, il modello organizzativo e le strategie del gruppo, l'analisi sarà svolta in relazione ad una ricerca e ad un'intervista con il Chief Operations Officer del Gruppo, in risposta a determinate ipotesi prese in considerazione basandoci sulla letteratura precedentemente analizzata.

In fine, le conclusioni analizzeranno principalmente il rapporto tra la letteratura citata nei capitoli precedenti ed i risultati ottenuti dal caso analizzato.

1.1 Analisi del settore dell' Elettronica di Consumo

Il settore dell' elettronica di consumo o dell' elettronica domestica comprende apparecchiature elettroniche, analogiche o digitali, destinate ad un vasto pubblico e utilizzate per l' intrattenimento, le comunicazioni e il tempo libero. Questo settore è caratterizzato da una forte dinamicità, dal flusso continuo di innovazione e dalla riduzione continua dei prezzi di vendita dovuta dalla forte competizione. Il mercato dell' elettronica si divide in diversi sotto-mercati, caratterizzati da diverse categorie di prodotti con una caratteristica comune: la sempre più evidente presenza nella vita quotidiana di ogni individuo.

La nascita di questo settore può essere ricondotta alla diffusione dell' energia elettrica nelle abitazioni private, che veniva inizialmente utilizzata per la sola illuminazione domestica, e che alimenterà successivamente quel dispositivo che è considerato il capostipite dell' elettronica di consumo: la radio. La veloce diffusione di questo bene nelle case portò le varie industrie a ridurre i costi dei loro prodotti e a ricercare nuovi metodi di produzione innovativi per abbattere i costi e migliorare le vendite. “Prezzi in veloce discesa e i grandi numeri sono due caratteristiche peculiari dell' elettronica di consumo”¹. In seguito alle importanti invenzioni dei transistori “*solid state*” negli anni '50 e del circuito integrato negli anni '60, l' elettronica fa importanti passi avanti con l' invenzione di prodotti portatili come calcolatrici e walkman, entrano di diritto nell' era della rivoluzione digitale. Alla fine del secolo scorso l' elettronica è diventata uno dei principali settori al mondo e vanta oggi ricavi totali pari a 1.225,2 miliardi di dollari nel 2020 ed un tasso di crescita annuo composto del mercato del 2,9% nel periodo 2016-2020.

Tabella 1: Valore Mercato Elettronica Globale: \$ miliardi, 2016-2020

| Anno | \$ miliardi | € miliardi | % Crescita |
|-----------------|-------------|------------|------------|
| 2016 | 1094,5 | 959,6 | |
| 2017 | 1150,6 | 1008,9 | 5,1 |
| 2018 | 1215,4 | 1065,6 | 5,6 |
| 2019 | 1269,1 | 1112,8 | 4,4 |
| 2020 | 1225,2 | 1074,3 | -3,5 |
| CAGR: 2016-2020 | | | 2,90 |

Fonte: MarketLine Industry Profile Global Consumer Electronics Retail February 2021

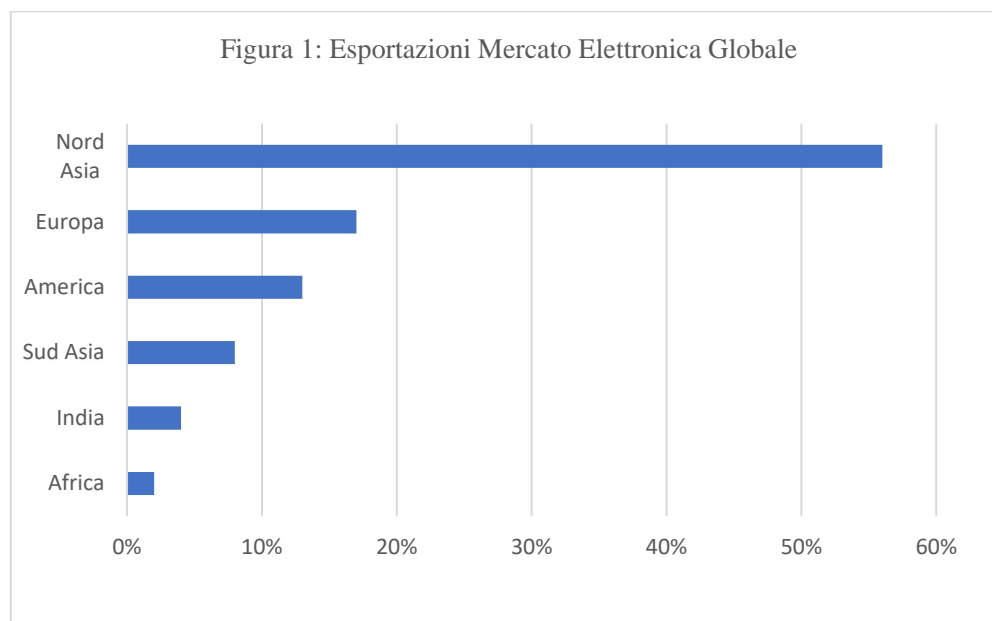
I principali flussi commerciali dei prodotti legati all' elettronica destinati ai Paesi caratterizzati da un reddito pro capite più elevato come l' America del Nord e l' Europa, provengono spesso da Paesi dove i costi della manodopera e la tassazione sono significativamente più bassi, come molti paesi dell' Asia, dell' America Latina, dell' Europa dell' Est. Secondo alcune stime, oltre il 44% delle esportazioni mondiali di TV e radio provengono dalla Cina e dal Messico, mentre dalla Slovacchia e Polonia quasi il 7%³. Per quanto riguarda,

¹ L' ELETTRONICA DI CONSUMO <<https://www.alfaelettronica.it/lelettronica-di-consumo/>>

² MarketLine Industry Profile: Global Consumer Electronics Retail February 2021

³ IBISWorld Industry Report: Global Consumer Electronics Manufacturing 2013

invece, l'esportazione dei Computer, l'Asia del Nord detiene la più grande fetta del mercato con oltre il 66%.



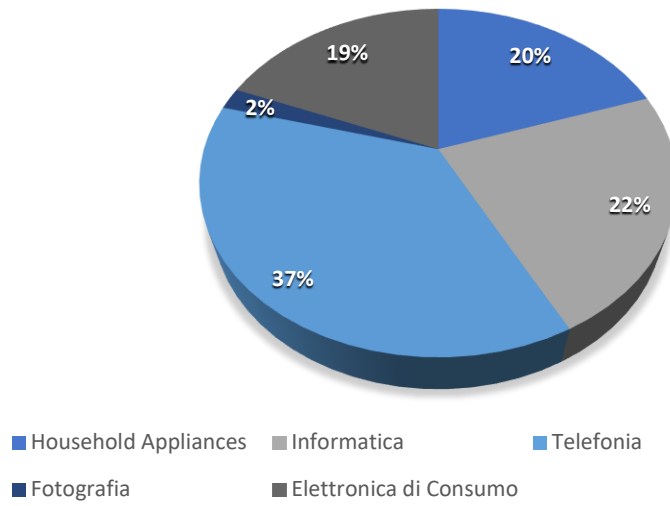
Fonte: Dati Osservatorio consumi Findomestic 2014

Per analizzare al meglio i flussi di capitale riferiti ai consumi legati al mercato dell'elettronica, è possibile suddividere il settore in cinque segmenti contenenti al proprio interno i prodotti legati a diverse categorie, ovvero:

- Informatica
- Household Appliances
- Telefonia
- Fotografia
- Elettronica di consumo

Come raffigurato nel grafico sottostante, il segmento con il peso maggiore è quello dei prodotti legati alla Telefonia (36,8%) che hanno generato un fatturato globale di oltre \$451 miliardi, seguito da Informatica con \$276 miliardi (22,5%), l'Household Appliances con \$244 miliardi (19,8%), l'Elettronica di consumo con \$231 miliardi (18,8%) e infine dalla Fotografia con il peso minore (circa il 2%) sulla produzione totale e un fatturato di \$29 miliardi.

Figura 2: Segmentazione Mercato Elettronica Globale



Fonte: MarketLine Industry Profile Global Consumer Electronics Retail February 2021

1.2 Analisi del mercato italiano

Il mercato dell'elettronica rappresenta uno dei principali settori in Italia per fatturato nel ramo del retail non-food, registrando ricavi totali per 19,9 miliardi di dollari nel 2020, e mantenendo un livello di crescita costantemente più elevato rispetto ai maggiori mercati europei, nonostante i consumatori italiani non sono così tecnologicamente esigenti come alcune delle loro controparti europee. Infatti, in confronto, il valore del mercato francese si è ridotto dello 0,8%, e il mercato tedesco è aumentato con un tasso di crescita annuale composto del 3,2%, nello stesso periodo, per raggiungere i rispettivi valori di \$ 32,3 miliardi e \$ 60,8 miliardi nel 2020.5

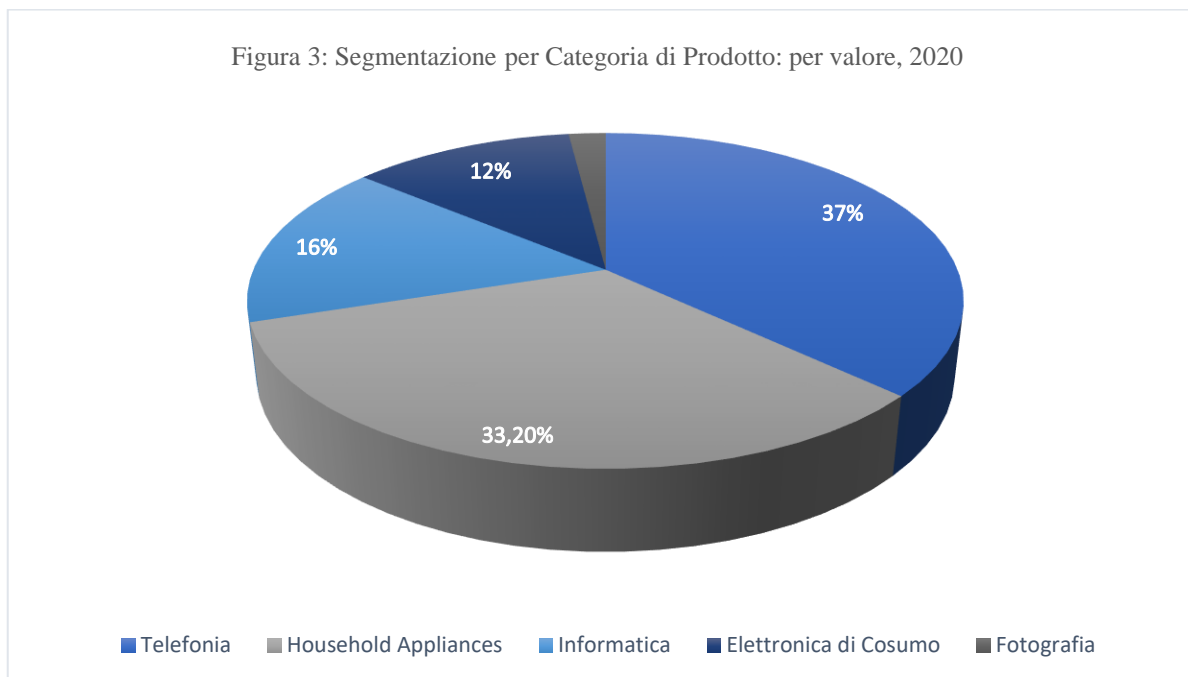
La pandemia di COVID-19 ha influito fortemente sui ricavi di questo settore, rappresentando economicamente uno shock esterno al consumo con effetto su scala globale. Questo shock ha influito direttamente sul commercio offline, come la vendita al dettaglio nei negozi, a causa della chiusura degli store fisici. La pandemia ha influenzato anche il regolare aggiornamento dei prodotti e il lancio di nuovi a causa dell'arresto dei fornitori. Pertanto, i risultati economici post-pandemia mostrano una riduzione del valore del mercato del 9,2% rispetto all'anno precedente.

| Anno | \$ milioni | € milioni | % Crescita |
|-----------------|------------|-----------|------------|
| 2016 | 20595,4 | 18058,5 | |
| 2017 | 20974,6 | 18390,9 | 1,8 |
| 2018 | 21433,2 | 18793,0 | 2,2 |
| 2019 | 21975,7 | 19268,7 | 2,5 |
| 2020 | 19946,3 | 17489,3 | -9,2 |
| CAGR: 2016-2020 | | | -0,80 |

Fonte: MarketLine Industry Profile Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

Utilizzando la precedente metodologia, analizziamo il mercato suddividendolo in cinque segmenti: i prodotti legati alla Telefonia rappresentano il 37% del mercato con un fatturato di 7.388,8 milioni di euro, seguito da quello dell'Household Appliances con il 33,2%. I segmenti legati all'Informatica e all'Elettronica di Consumo si assestano rispettivamente intorno al 16% e 12%. Infine, con un fatturato di 418 milioni di euro i prodotti legati alla Fotografia ricoprono solo il 2% del mercato.

Figura 3: Segmentazione per Categoria di Prodotto: per valore, 2020



Fonte: MarketLine Industry Profile Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

1.2.1 L'Impatto del COVID-19

Il mercato dell'elettronica, analogamente agli altri beni di consumo durevoli, ha subito una forte battuta d'arresto nei mesi primaverili del 2020, in corrispondenza dell'aggravarsi della crisi sanitaria. Le vendite sono diminuite di oltre il 40% nei mesi di lock-down per poi mostrare un andamento altalenante nel periodo successivo che ha consentito solo un'attenuazione del trend negativo, grazie ad una sostanziale tenuta delle vendite sostenuta soprattutto dalle aggressive politiche promozionali.

Il valore del settore continua ad essere condizionato dalla dinamica negativa del segmento video, in particolare del comparto delle TV che rappresentava un segmento predominante in termini di fatturato (l'82,4% del fatturato nei primi nove mesi del 2020⁶). Come per le TV, tutte le altre categorie di spesa hanno risentito una forte riduzione sia in valore sia in volume. In particolare: il segmento Audio Statico sperimenta, un calo sia del fatturato sia dei volumi di vendita rispettivamente del circa il 14% e 11%; l'aggregato car entertainment registra un crollo delle vendite di circa il 50% in valore; il comparto audio portatile registra una riduzione in valore del -35,2% nei primi nove mesi del 2020. Si mantengono invece positive le performance degli Altoparlanti che hanno beneficiato di una crescita del 3,6% in valore e del 6,8% in volume, data la necessità di una buona qualità audio per le esigenze di smartworking e didattica a distanza indotte dalla crisi sanitaria in corso; e si rinnova l'interesse per i Droni che crescono del 57,1% in valore in ragione dell'ampliamento dell'offerta con nuovi modelli.⁷

⁶ Dati Osservatorio Consumi Findomestic 2020

⁷ Dati Osservatorio Consumi Findomestic 2020

| Tabella 3: Mercato dell'Elettronica di Consumo | | |
|---|--------------------|--------------------|
| Valore (milioni di Euro) | | |
| Valore 2018 | Valore 2019 | Valore 2020 |
| 1.993 € | 1.895 € | 1.836 € |

Fonte: Dati Osservatorio Consumi Findomestic 2020

Il mercato della telefonia ha solo parzialmente attenuato le perdite maturate nei mesi più acuti della crisi sanitaria. Infatti, le vendite mostrano un calo del 6.7% dovuto dalle negative performance degli smartphone che rappresentano l'85% del fatturato della telefonia. La crisi nel settore della Telefonia mobile è legata alla minore spinta dal lato dell'offerta in termini di innovazioni di prodotto.

| Tabella 4: Mercato della Telefonia | | |
|---|--------------------|--------------------|
| Valore (milioni di Euro) | | |
| Valore 2018 | Valore 2019 | Valore 2020 |
| 5.772 € | 5.711 € | 5.317 € |

Fonte: Dati Osservatorio Consumi Findomestic 2020

Il mercato dei piccoli elettrodomestici invece ha tratto beneficio dalla crisi sanitaria. L'isolamento domiciliare e l'impossibilità di usufruire dei servizi di cura della persona hanno sostenuto la domanda di piccoli elettrodomestici legati alla cucina e l'estetica. Al netto dei mesi di lock-down, il mercato ha mostrato un forte incremento che si è consolidato nonostante il graduale allentamento delle misure di distanziamento sociale e la riapertura dei pubblici esercizi. I canali di vendita on line hanno contribuiti fortemente al sostentamento delle vendite rispetto alla rete di vendita fisica, che ha subito un calo del circa 4.5% in valore

| Tabella 5: Mercato degli Elettrodomestici Piccoli | | |
|--|--------------------|--------------------|
| Valore (milioni di Euro) | | |
| Valore 2018 | Valore 2019 | Valore 2020 |
| 1.419 € | 1.510 € | 1.654 € |

Fonte: Dati Osservatorio Consumi Findomestic 2020

Per quanto riguarda la spesa per l'acquisto di grandi elettrodomestici, l'elevata incertezza e la chiusura volontaria delle principali insegne distributive hanno portato le famiglie a concentrare le proprie spese su beni di prima necessità. Solo a ridosso dell'estate 2020, la domanda trovò miglioramenti, sostenuta da esigenze fisiologiche di rinnovo degli apparecchi domestici e dalla maggiore attenzione prestata alle abitazioni dovuta a pratiche come smartworking o DAD.

| Tabella 6: Mercato degli Elettrodomestici Grandi | | |
|---|--------------------|--------------------|
| Valore (milioni di Euro) | | |
| Valore 2018 | Valore 2019 | Valore 2020 |
| 3.092 € | 3.164 € | 2.990 € |

Fonte: Dati Osservatorio Consumi Findomestic 2020

1.3 L'analisi di settore

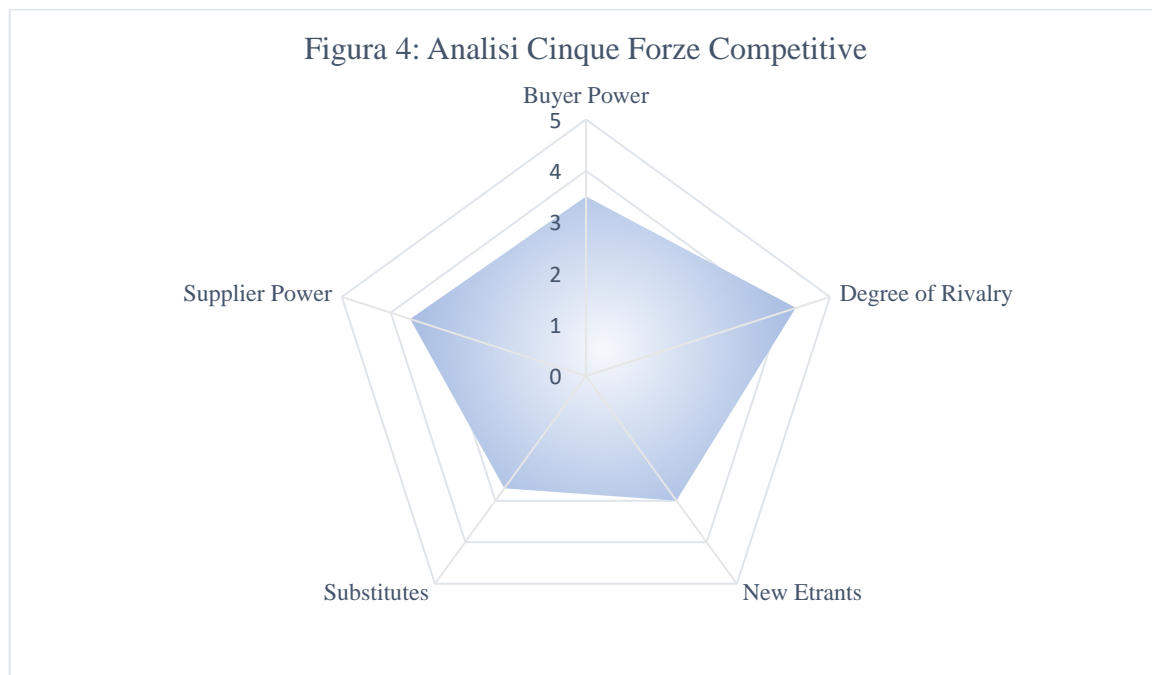
Attraverso l'analisi delle cinque forze di Porter⁸ andremo ad effettuare una valutazione del contesto competitivo in cui operano le imprese nel mercato dell'elettronica. Il modello di Porter ha identificato cinque forze che compongono l'ambiente competitivo e che possono erodere la redditività di un'impresa. È uno strumento di analisi che può essere utilizzato per evidenziare i punti di forza e di debolezza da poter sfruttare in modo da permettere alle imprese di anticipare e fronteggiare situazioni potenzialmente dannose. Le cinque grandezze identificate sono:

- Potere contrattuale dei consumatori:
- Potere contrattuale dei fornitori
- Minaccia di nuovi entranti
- Minaccia di prodotti sostitutivi
- Concorrenti diretti

Il mercato sarà analizzato utilizzando diverse tipologie di dati forniti da vari attori come: specialisti di elettronica; ipermercati, supermercati e hard discounter; specialisti di software per l'intrattenimento; rivenditori pureplay online. Come principali acquirenti saranno presi in considerazione i singoli consumatori, e come fornitori chiave i produttori di dispositivi di elettronica e parti.

Nella figura 4, andremo ad analizzare l'intensità delle cinque forze competitive precedentemente elencate cercando di individuare, per ognuna di esse, le motivazioni e i fattori che principalmente influenzano queste variabili collocate sul grafico. Come anche per le figure successive, i diversi fattori elencati verranno valutati in una scala da 0 a 5, al fine di semplificarne la comprensione. In questa scala di valutazione, un valore pari a 0 rappresenta un elemento una scarsa influenza o di poco peso; un valore pari a 5 rappresenta un elemento che influenza fortemente la variabile di base.

⁸ M. Porter (1979), "How competitive force shapes strategy", Harvard Business Review, pp.1-10



Fonte: MarketLine Industry Profile: Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

Il mercato al dettaglio dell'elettronica ha diversi grandi attori che coesistono con altre piccole realtà indipendenti. In questo contesto, è relativamente facile per un'azienda aumentare il volume delle vendite riducendo la rivalità attraverso strategie di cooptation o cercando di acquisire quota di mercato in settori ancora non saturi. D'altro canto, la concorrenza diretta con i principali operatori storici richiede sempre maggiori risorse, al fine di sviluppare infrastrutture in grado di poter competere al meglio in termini di distribuzione al dettaglio e branding.

Questo settore di consumo è caratterizzato da grandi volumi di piccoli acquirenti o consumatori. Il “*penetration rate*” degli utenti per questo settore è del 31,2% nel 2021 e il ricavo medio per utente (ARPU) dovrebbe ammontare a circa 213 euro¹⁰. Per questo motivo l'impatto della perdita di un particolare cliente su di un rivenditore è nominale dato il profondo bacino di utenza, e quindi il potere d'acquisto per i consumatori finali è relativamente debole, come in qualsiasi settore al dettaglio poiché c'è una quantità significativa di acquirenti rispetto a quella dei fornitori.¹¹ Inoltre, il numero di potenziali consumatori è in continua crescita, in linea con l'integrazione dei dispositivi intelligenti nella vita quotidiana e con l'aumento dei salari medi. Lo sviluppo della domotica, ad esempio, sta raggiungendo in Italia il suo momento più maturo. I potenziali utenti sono sempre più consapevoli del valore generato dall'utilizzo di questi nuovi impianti high-tech e dei benefici annessi relativi a maggior sicurezza, comfort, risparmio energetico e facilità d'uso¹².

⁹ Il “Penetration rate” definisce quanti utenti ci sono per un prodotto. È una delle misure del successo di un'azienda o di un settore

¹⁰ <<https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/electronics-media/consumer-electronics/italy>>

¹¹ <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/bargaining-power-of-buyers/>>

¹² <<https://www.domotica.it/2011/07/il-mercato-della-domotica-in-italia-stato-e-prospettive/>>

I principali produttori nel mercato sono rappresentati da grandi compagnie multinazionali, come ad esempio LG e Samsung, che godono di una notevole forza contrattuale. La produzione elettronica beneficia delle economie di scala, ed è quindi normale che il mercato sia caratterizzato da una preponderanza dei grandi produttori a monte dei dettaglianti. Questi raramente si integrano all'interno della catena di produzione. Al contrario, alcuni grandi produttori gestiscono catene di vendita al dettaglio per vendere esclusivamente i propri prodotti. Questi canali diretti esistono in parallelo con i negozi al dettaglio convenzionali e la disponibilità di più canali ha implicazioni significative per l'andamento dei mercati di consumo¹³. Tuttavia, è improbabile che l'utilizzo di queste catene di vendita assumano un'importanza tale da rendere i rivenditori irrilevanti per le loro vendite.

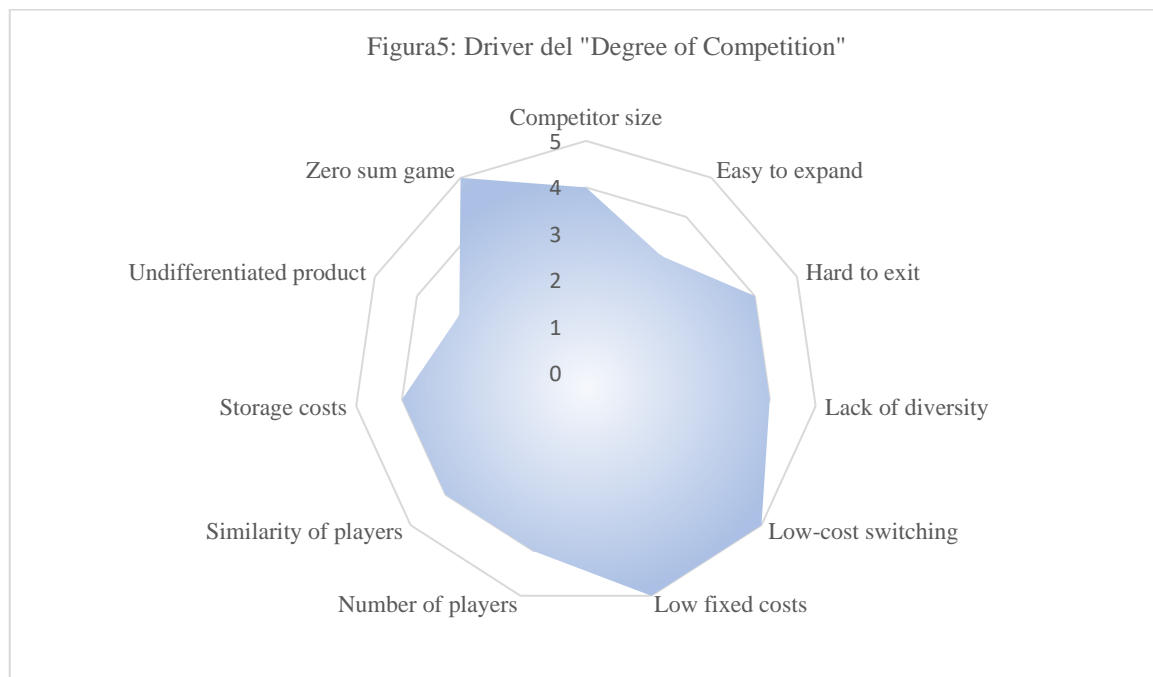
La minaccia di sostituti dei prodotti elettronici varia notevolmente a seconda del prodotto. Per le apparecchiature fotografiche, la minaccia di sostituzione proviene in gran parte dagli smartphone, che da tempo assorbono le vendite delle telecamere. Per i computer, vari prodotti possono rappresentare una minaccia competitiva l'uno per l'altro. Ad esempio, i tablet stanno tagliando le vendite tradizionali destinate ai computer, fornendo l'alternativa più comune per l'accesso mobile. Per quanto riguarda le apparecchiature di comunicazione, i telefoni di rete fissa vengono sempre più sostituiti da dispositivi mobili.

1.3.1 Concorrenza diretta

La figura 5 raccoglie i principali fattori, o driver, che influiscono maggiormente sull'intensità della concorrenza interna. All'interno del grafico, i diversi driver sono analizzati alcuni singolarmente, ed altri in modo correlato, al fine di avere un più chiara visione di come questi diversi elementi influiscano sulla variabile principale e sugli elementi stessi.

La riduzione del pool di competitors nel commercio al dettaglio di elettronica sta avendo un effetto frenante sulla rivalità sul mercato italiano. Tuttavia, nonostante i principali players nel mercato tendono ad essere grandi catene con miliardi di euro di fatturato, il numero di operatori resta elevato, il che sta rendendo la concorrenza più agguerrita.

¹³ S. Balasubramanian (1998), "Mail versus Mall: A Strategic Analysis of Competition between Direct Marketers and Conventional Retailers", *Marketing Science* 17(3): p.181-195



Fonte: MarketLine Industry Profile: Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

I bassi costi di commutazione, dovuti dalla presenza di numerosi players sul mercato, e l'abbattimento dei costi fissi accentuano ancora di più una competizione già spietata. La chiusura dei rivenditori di elettronica in Italia ha messo a rischio migliaia di posti di lavoro. Ad esempio, il crollo di Trony&Co nel 2018 ha visto chiudere 43 negozi lasciando circa 500 persone senza lavoro. Un fattore importante per queste grandi catene è il rapporto tra costi fissi e ricavi, che sta diventando più alto rispetto al pureplay online. Il prezzo medio per un prodotto nella categoria elettronica rappresenta un esborso significativo per la maggior parte dei consumatori, che hanno un costo di cambio del prodotto o dei dettaglianti basso e gli incentivi elevati. Questi elementi sono particolarmente influenti per quella categoria di prodotti influenzata dal rapido cambiamento delle tendenze tecnologiche e della tendenza dei consumatori a rivendere dispositivi una volta che non sono più di tendenza.

Siccome i dettaglianti offrono in gran parte prodotti indifferenziati cercando di raggiungere consumatori in ogni fascia di prezzo, la rivalità si concentra sui prezzi perché c'è poco spazio per differenziare gli articoli offerti da una particolare azienda¹⁴, e, poiché i rivenditori di pureplay online come Amazon guidano verso il basso il prezzo medio del consumatore, questa rivalità è più intensa che mai.

In teoria, i negozi fisici possono competere con successo con il mercato dell'online sfruttando i loro assistenti specializzati alle vendite. Ciò vale in particolare per i prodotti costosi come elettrodomestici e computer, per cui Mediaworld e Unieuro sono i principali venditori. Gli assistenti alle vendite possono aiutare a convertire consumatori legati all'online in clienti paganti, sfruttando la tendenza dei suddetti consumatori di visualizzare semplicemente i prodotti nel negozio prima di acquistarli online. Tuttavia, Amazon minaccia di rendere gli assistenti alle vendite inutili e ridondanti per il consumatore, attraverso

¹⁴ <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/competitive-intensity/>>

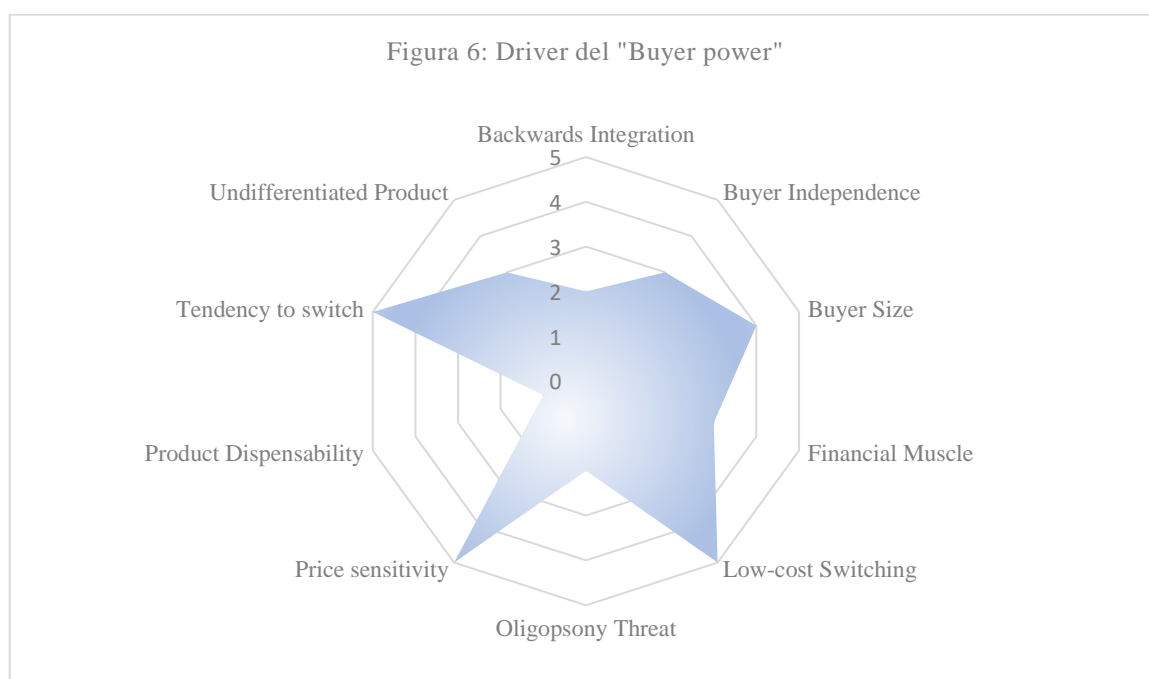
l'uso dei suoi prolifici recensori online. I consumatori in Italia tendono ora a fare ricerche più approfondite prima di acquistare prodotti elettronici, utilizzando recensioni di fornitori online e su siti come YouTube, dove è possibile trovare recensioni professionali indipendenti in sé.

La concorrenza in questo mercato è caratterizzata da un "gioco a somma zero", ovvero da una competizione in cui un partecipante vince totalmente e un altro perde senza ottenere alcun obiettivo¹⁵. Questa struttura competitiva contribuisce ad intensificare l'intensità della rivalità all'interno del mercato.

La rivalità si sta quindi intensificando nel commercio al dettaglio di elettronica su tutti i fronti e il tasso di crescita quasi forfettario significa che gli operatori competono per quote di un mercato in diminuzione. Nel complesso, la rivalità è valutata come forte.

1.3.2 Potere contrattuale dei Consumatori

Nella figura 6, possiamo osservare che i driver che mostrano una forte influenza sul potere di acquisto del consumatore sono relativamente pochi, anche se riscuotono un punteggio molto alto. Facciamo riferimento principalmente alla sensibilità al prezzo del consumatore e alla tendenza alla sostituzione del fornitore/venditore, che è legata alla presenza di bassi costi di cambio. Questi elementi sono legati all'orientamento all'utilità del consumatore durante i processi di acquisto, che lo portano ad intraprendere la strada più economica al fine di riscuotere maggiore utilità personale ricercando l'alternativa con le condizioni migliori.



Fonte: MarketLine Industry Profile: Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

Dati gli enormi volumi di piccoli consumatori, il potere d'acquisto dei clienti all'interno di questo mercato è debole. Il volume di acquisto di un individuo o di un consumatore familiare è troppo basso per avere

¹⁵ <<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803133438384>>

influenza sui prezzi o sul fatturato del venditore. I clienti finali acquisiscono maggiore potere in relazione all'acquisto di articoli più costosi come gli apparecchi di refrigerazione e lavaggio, la cui efficienza in termini di ciclo di vita è fondamentale. Gli acquirenti si aspettano che gli elettrodomestici più costosi abbiano una durata più lunga ed acquistano concentrandosi sull'efficienza e sulla qualità, nonché sui costi. Tale deliberazione aumenta il potere d'acquisto in quanto costringe i dettaglianti a considerare le pertinenti sensibilità degli acquirenti in termini di prezzo e qualità. Completa questo la sensibilità al prezzo dei consumatori, in particolare per gli articoli "big ticket", e la mancanza di costi di commutazione significativi.

L'intensità del potere di contrattazione degli acquirenti può anche variare in relazione alle diverse configurazioni degli accordi contrattuali tra il produttore e i consumatori. Nel caso in cui analizzassimo il formato di rivendita, in cui il retailer acquista merci dal produttore a un prezzo all'ingrosso e fissa il prezzo al dettaglio sul mercato, il potere contrattuale degli acquirenti è piuttosto elevato. Parte del grande effetto del potere d'acquisto deriva dal fatto che i prodotti sono abbastanza indifferenziati e hanno poche differenze. Inoltre, gli acquirenti devono affrontare pochi costi di commutazione, dato che i costi per un consumatore per passare da un marchio ad un altro sono praticamente nulli, e bassi costi di ricerca, grazie ad all'utilizzo di internet e alla presenza di consumatori "webrooming" che cercano dei prodotti online prima di andare in un negozio fisico per la valutazione finale e l'acquisto. Infine, la minaccia per un grossista di perdere un acquirente che contribuisce fortemente al fatturato incrementa il potere contrattuale di quest'ultimo.

Inoltre, è bene considerare la possibilità che gli operatori del mercato si integrino in avanti nella catena del valore, creando i propri spazi di vendita al dettaglio, minando ancora il potere contrattuale dei rivenditori a favore dei consumatori. L'esempio principale di ciò che accade sono gli Apple Store¹⁶. Entro il 2023, Apple prevede di gestire oltre 600 negozi, rispetto ai 511 di agosto 2018, in 24 paesi. Mentre questi negozi si concentrano esclusivamente sui prodotti Apple, il che indebolisce il potere degli acquirenti, i consumatori possono anche fare acquisti in altri rivenditori che immagazzinano anche prodotti Apple, ovvero rivenditori autorizzati. La rivendita autorizzata però, richiede molte risorse per impostare traffico pedonale locale, per gli immobili e i requisiti legali, il che può scoraggiare i rivenditori che hanno la possibilità di vendere direttamente ai consumatori online.

1.3.3 Potere contrattuale dei fornitori

Per "supply chain" si intende la rete di organizzazioni coinvolte, attraverso collegamenti a monte e a valle, nei diversi processi e attività che producono valore per il cliente finale¹⁷. Tutte le industrie hanno bisogno di materie prime per il loro processo di acquisizione del valore. Queste includono la manodopera per alcuni e parti e componenti per altre. Questo meccanismo è fondamentale all'interno del mercato e richiede forti

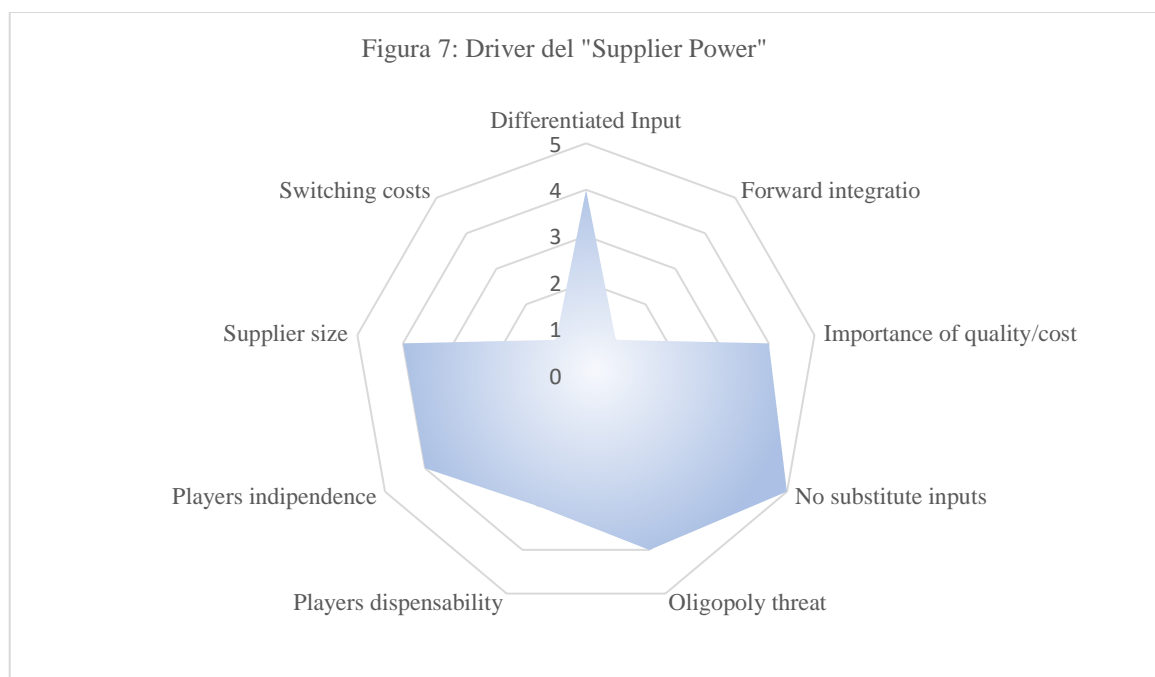
¹⁶ MarketLine Industry Profile: Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

¹⁷ Harrison A. (2003), "Competing Through Supply Chains", Department of Management Science and Technology, Athens University of Economics and Business, Atene, Grecia

relazioni tra acquirente e fornitore. A seconda del settore, esistono vari tipi di fornitori. Un elenco di tipi include¹⁸:

- Produttori e venditori: vendi prodotti a distributori, grossisti e rivenditori
- Distributori e grossisti: acquistare beni in quantità medio / alta per la vendita a rivenditori o distributori locali
- Fornitori indipendenti / artigiani indipendenti: vendi prodotti unici direttamente a rivenditori o agenti
- Importatori ed esportatori: acquista prodotti da produttori in un paese ed esportali a un distributore in un paese diversi
- Drop shippers: fornitori di prodotti per diversi tipi di società

Il mercato dell'elettronica è caratterizzato dalla presenza di produttori rappresentati da grandi multinazionali, come Samsung o Apple, che detengono un notevole potere contrattuale e sfruttano la possibilità di abbattere i costi medi tramite le economie di scala ed influenzare i prezzi e l'intensità della concorrenza nel mercato. Le grandi dimensioni, la qualità dei prodotti posseduti e la forte dipendenza dei diversi player da questi produttori, contribuiscono ad aumentare il loro potere di acquisto.



Fonte: MarketLine Industry Profile: Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

I produttori di smartphone dipendono da un piccolo numero di aziende per componenti non realizzati internamente. Apple offre numerose parti per iPhone da Samsung perché nessun'altra azienda possiede le risorse per realizzare le parti desiderate e nella qualità richiesta da Apple. Questo è dimostrato attraverso

¹⁸ <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/bargaining-power-of-suppliers/>>

l'iPhone X nel 2018, dove Samsung ha riferito di aver guadagnato circa \$ 11019 per iPhone X che è stato venduto, poiché Samsung realizza il display OLED, il flash NAND e i chip DRAM nell'iPhone. A meno che non emerga un'altra azienda in grado di eguagliare Samsung, il conglomerato coreano continuerà a godere di un notevole potere da fornitore.

Tuttavia, mentre questo vale per gli smartphone e altri beni nel mercato dell'elettronica di consumo, lo stesso non si può dire per elettrodomestici, telefoni fissi e di altri prodotti elettrici. I prodotti a basso costo sono stati resi possibili dalla standardizzazione dei componenti, dalla riduzione dei costi di produzione e dalla abilitazione di un maggior numero di fornitori sul mercato²⁰. Per i prodotti di fascia alta, alcuni produttori si stanno integrando a monte nella produzione di componenti, diventando fornitori di altre compagnie rivali. Ad esempio, Apple produce parti che entrano nei pannelli video a LED realizzati dai rivali.

Poiché la maggior parte dei materiali delle terre rare esce dalla Cina, i fornitori cinesi si trovano in una posizione di vantaggio. Questi sono in grado di offrire prodotti a prezzi più competitivi a causa diverso sistema legislativo e alla natura altamente specializzata del business dato che, la mancanza di alternative valide al sostentamento del paese fanno del mercato dell'hardware IT un elemento essenziale²¹. La produzione di semiconduttori, ad esempio, viene eseguita solo da un piccolo numero di aziende asiatiche come Intel, Samsung, Qualcomm e SK Hynix. Ciò aumenta la potenza dei fornitori in quanto sono disponibili meno opzioni. Acquisizioni o fusioni nel mercato dei fornitori di semiconduttori, da cui dipendono le principali società di elettronica di consumo, hanno un impatto diretto sui produttori, indebolendone il potere. Ad esempio, Qualcomm²² ha tentato di acquisire il produttore di semiconduttori NXP con sede nei Paesi Bassi per una commissione di \$ 47 miliardi prima di abbandonare l'accordo all'inizio del 2018. Se l'accordo fosse andato avanti, il potere dei giocatori durante i negoziati con Qualcomm sarebbe stato ridotto.

Quando un produttore ha una proprietà intellettuale preziosa, può scegliere di generare entrate attraverso accordi di licenza piuttosto che difendere l'esclusività. Ad esempio, i produttori di Lettori Blu-ray devono pagare una royalty ai titolari di brevetti per ogni lettore Blu-ray che fanno. Dal punto di vista dei dettaglianti, ciò tenderà a indebolire il potere dei fornitori, in quanto significa che nessun fornitore monopolizza una particolare categoria di prodotti.

Spesso i fornitori si sostituiscono ai rivenditori attraverso catene di vendita al dettaglio per vendere esclusivamente i loro prodotti, affermando la propria posizione dominante. Inoltre, la vendita al dettaglio di

19 Apple-Samsung, sfida sui servizi. <https://www.ilsole24ore.com/art/apple-samsung-sfida-servizi--AELfI52C?refresh_ce=1>

20 MarketLine Industry Profile: Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

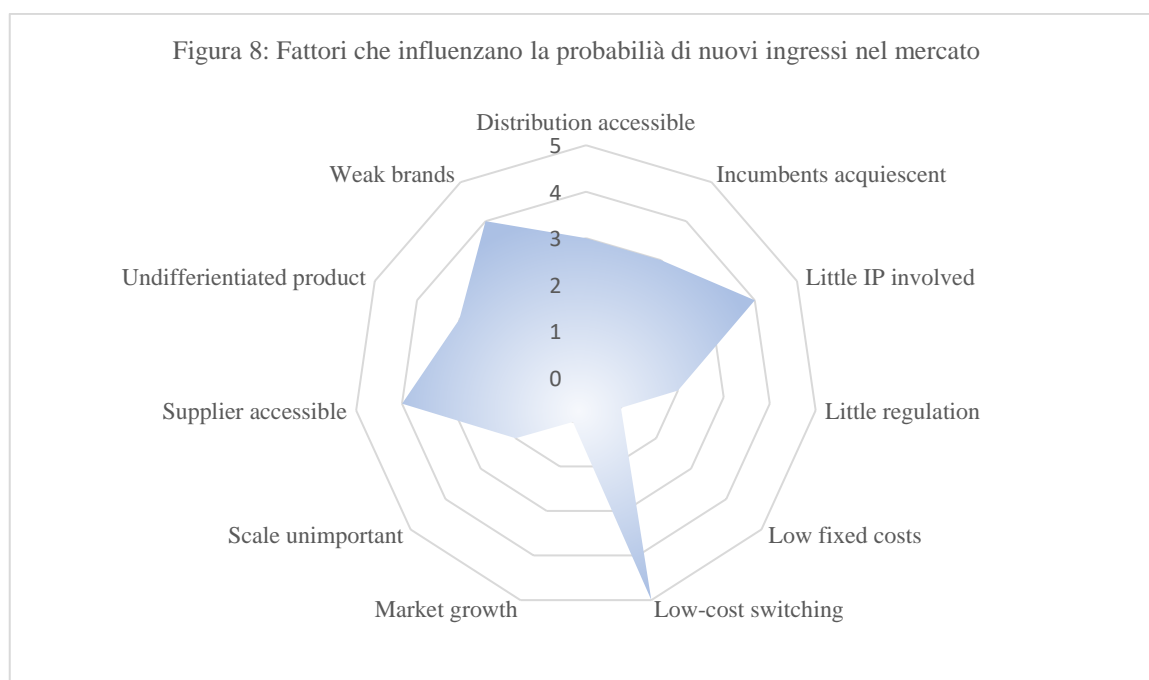
21 Lee, Don Y. (2001), "Power, conflict, and satisfaction in IJV supplier - Chinese distributor channels", Journal of Business Research, Vol.52, p.149-160

22 T. Cagala (2018), "Qualcomm's NXP Bid: Will Acquisition Happen?", San Diego Business Journal, <<https://www.sdbj.com/news/2018/apr/22/qualcomms-nxp-bid-will-acquisition-happen/>>

elettronica di consumo è un mercato abbastanza “*Commoditize*”, per cui il lancio di un prodotto innovativo stimola velocemente altri produttori a produrre articoli simili²³.

1.3.4 Minaccia di nuovi entranti

Nel mercato retail italiano sopravvivere come rivenditore di elettronica sta diventando sempre più difficile. Tuttavia, l'ingresso su piccola scala è possibile senza la necessità di grandi quantità di capitale, conformità normativa complessa o acquisizione di proprietà intellettuale. Questo perché i consumatori hanno pochi costi di commutazione e i set di competenze richiesti per molti dipendenti non sono difficili da trovare, nonostante i mercati al dettaglio tendano ad essere ad alta intensità di manodopera. D'altro canto, competere direttamente con i principali operatori storici come Unieuro, che gestisce una delle più grandi catene di vendita al dettaglio di elettronica di consumo del paese, richiederebbe investimenti infrastrutturali su larga scala. I grandi operatori storici tenderanno a beneficiare di economie di scala estremamente grandi, spingendo al di basso i loro costi unitari, rendendoli difficili da battere sul prezzo. A complemento di ciò, i costi amministrativi centrali legati al numero e le dimensioni dei negozi, e il costo di implementazione di un sito Web di e-retail potrebbero essere spese più facili da assorbire per una grande azienda.



Fonte: MarketLine Industry Profile: Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

La vendita al dettaglio omni-canale sta diventando significativa per la sopravvivenza varie società. L'e-commerce sta diventando sempre più importante per il mercato italiano dell'elettronica di consumo, trainato

²³ MarketLine Industry Profile: Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

dalla crescente quota di mercato dei rivenditori di pureplay online, all'11,2% nel 2018²⁴. Le aziende hanno scoperto che molti consumatori sono disposti a fare acquisti su Internet a condizione che siano in grado di provare un articolo fisico prima di acquistare. Lo "*showrooming*"²⁵ sta diventando sempre più comune, consentendo ai consumatori di confrontare i prezzi con l'offerta online. Ciò consente alle aziende di gestire negozi più economici perché c'è un minimo bisogno di scorte. Per i possibili nuovi operatori, la tendenza verso lo shopping online riduce le barriere all'ingresso riducendo la necessità di una rete di negozi fisici. Inoltre, pone l'accento sullo sviluppo dell'immagine del marchio online, che può essere raggiunta molto più rapidamente e a un costo inferiore rispetto a quanto sarebbe altrimenti.

L'ingresso nel mercato rimane tuttavia difficile e richiede ingenti risorse. Le problematiche relative alla consegna rapida delle merci riscuote particolare importanza specialmente nelle aree ad alto reddito, che sono generalmente considerate molto accette delle nuove tecnologie²⁶. I tempi rapidi di consegna sono un'area di feroce concorrenza, e costringono i nuovi operatori a investire pesantemente nei trasporti e nella gestione di magazzino per competere con giocatori affermati. Per i dettaglianti di grandi elettrodomestici, questo è particolarmente importante. A causa delle grandi dimensioni e del peso di prodotti, trasportare merci è più difficile rispetto ai dispositivi elettronici portatili, sollevando barriere all'ingresso.

Le prospettive per i nuovi entranti variano in modo significativo a seconda del segmento in cui un'azienda prevede di entrare. È più probabile che segmenti in crescita attirino nuovi operatori, ma anche maggiori probabilità di essere altamente competitivi. Le apparecchiature di comunicazione sono il segmento con la crescita maggiore anche se i telefoni cellulari sono un mercato fortemente saturo e gli smartphone di alto livello subiscono una forte inflazione dei prezzi quando vengono rilasciati nuovi modelli. Anche gli elettrodomestici sono molto competitivi, rendendo più difficile per i nuovi operatori conquistare una quota significativa del mercato. Di conseguenza, l'intensa concorrenza potrebbe scoraggiare i nuovi operatori.

1.3.5 Minaccia di prodotti sostitutivi

La minaccia di sostituti dei prodotti elettronici è fortemente legata alle innovazioni incrementali che ogni anno favoriscono il lancio di nuovi prodotti o accessori che incrementano la competizione interna tra i vari articoli del settore. Per i generalisti, che vanno dai piccoli negozi che trattano articoli di seconda mano, ai supermercati e ai rivenditori pureplay online, un nuovo prodotto sostitutivo può di solito essere assimilato nelle scorte esistenti ed è facile da adattare. È importante per questa categoria di retailer riuscire ad

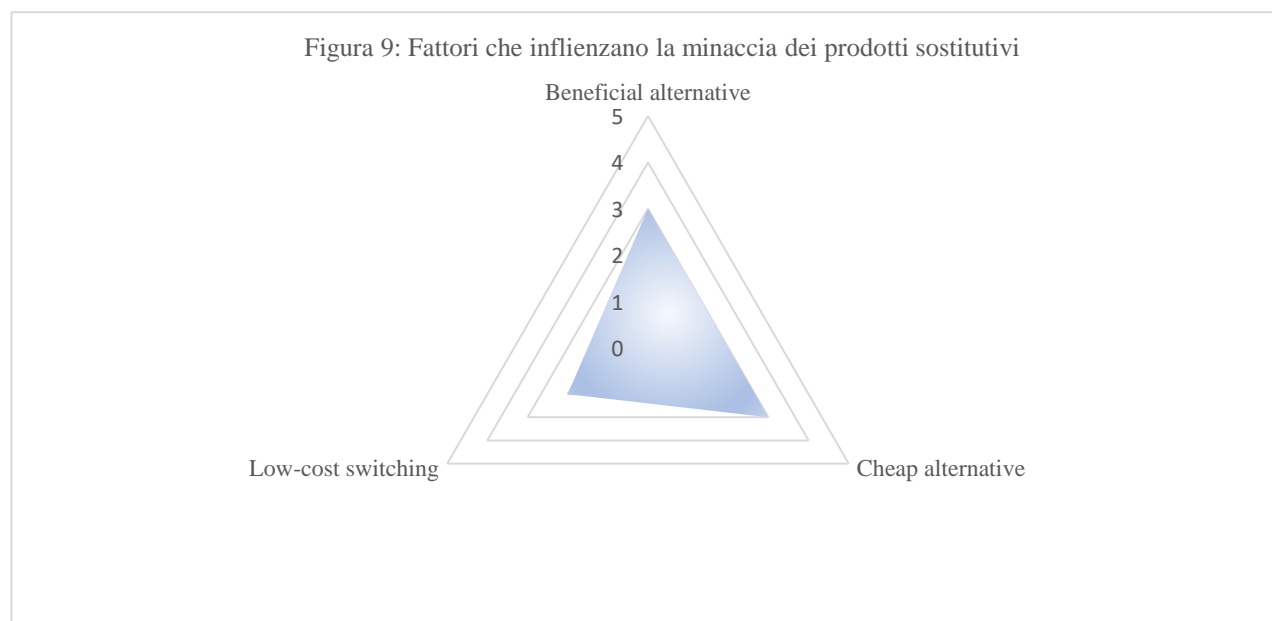
24 MarketLine Industry Profile: Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

25 L. B. Sabir (2016), "Evaluation of Customer Preferences on Showrooming and Webrooming: An Empirical Study", Al-Barkaat Journal of Finance & Management

26 Global Consumer Insights Survey 2018: Le nuove aspettative di consegna dei consumatori

<<https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/consumer-insights-survey-2018/doc/Total-Retail-2018-logistica.pdf>>

espandere il più possibile la propria offerta di prodotti, anche con linee economiche, per escludere ogni possibile minaccia. Ad esempio, laptop a prezzi accessibili come Google ChromeBook²⁷ stanno ora sostituendo la domanda di tablet, costringendo i rivenditori a riadattare le loro scorte per evitare perdite.



Poiché il mercato è sempre più caratterizzato da rivenditori generalisti, specialmente nel segmento del pureplay online, i sostituti sono sempre più visti come opportunità piuttosto che come minacce. Alcuni tipi di rivenditori sono recentemente caduti in fallo sui prodotti di elettronica di consumo sostitutivi. Gli specialisti di hardware audio e fotografico sono un esempio notevole, essendo stati influenzati dall'integrazione dei loro prodotti negli smartphone. Le innovazioni incrementali riguardanti la potenza di calcolo, tuttavia, non ha avuto lo stesso effetto. Gli smartphone, infatti, possono spesso soddisfare le esigenze medie del consumatore in termini di potenza di elaborazione, ma i laptop hanno ancora evidenti vantaggi e gli specialisti del computer rimangono non minacciati.

I costi di commutazione bassi per il consumatore e i prezzi dei prodotti sostitutivi sempre più attraenti e competitivi, rappresentano una minaccia crescente per i dettaglianti sempre più generalisti.

²⁷ <<https://www.lastampa.it/tecnologia/prove/2021/02/28/news/che-cos-e-un-chromebook-e-perche-comprarne-uno-invece-di-un-pc-tradizionale-1.39962556>>

1.4 Analisi della Contesto Competitivo

Il mercato italiano dell'elettronica di consumo e degli elettrodomestici sta assistendo a una crescita della concorrenza legata, da un lato, alla frammentazione strutturale che lo affligge e, dall'altro, all'aumento dell'utilizzo di internet. Entrambi i fattori, frammentazione e digitalizzazione, sono al centro di una concorrenza esasperata da un livello eccezionale di promozioni, che riducono i margini di settore, e che pesano particolarmente sugli operatori più piccoli che si concentrano su un tipo di distribuzione tradizionale.

Il settore in Italia è dominato da player internazionali, come MediaMarktSaturn Group ed Euronics International BV, e rimane altamente competitivo soprattutto tra le piccole e medie imprese. I giocatori più deboli con scarsa forza finanziaria sono già scomparsi, mentre le altre piccole imprese hanno scelto di fondersi tra loro per sopravvivere. La vendita al dettaglio omnicanale sta diventando sempre più importante per i rivenditori al fine di offrire o ai propri clienti punti di contatto sia in ambienti offline che online. I dati dimostrano che:

- I consumatori italiani sono sempre più digitali (nel 2018, 35,5 milioni di consumatori con tasso di crescita del 12%)²⁸.

- L'online attrae sempre più consumatori di tutte le fasce d'età (millennials 83%, generazione X 76%, boomers 53%)²⁹.

La gravità del rallentamento del mercato dell'elettronica di consumo in Italia è stata in gran parte attribuita alla pressione dell'e-commerce, che è stata avvertita in tutto il mercato, e alla politica governativa relativa il commercio al dettaglio è stata anche accusata di mettere i rivenditori multicanale in una posizione di svantaggio rispetto ai giocatori online.

L'ingresso di Amazon nel commercio italiano nel suo complesso ha avuto un duplice effetto, analogamente ad altri paesi europei. In primo luogo, la piattaforma utilizzata da Amazon consente enormi risparmi sui costi che gli permette di essere competitivo sul prezzo e di erodere alcune delle quote di mercato degli operatori storici. In secondo luogo, e probabilmente in modo più dannoso, Amazon Marketplace ha creato opportunità per le piccole imprese, che possono evitare l'IVA e altri costi di gestione, di vendere piccole gamme di prodotti a prezzi molto ridotti³⁰. Queste piccole imprese sono state in grado di superare i rivenditori tradizionali come Trony, grazie alla sponsorizzazione delle loro pagine da parte di Amazon, che garantisce una maggiore presenza negli algoritmi di ricerca.

In Italia le aziende di pureplay online come Amazon hanno beneficiato dell'aumento della domanda online di elettronica di consumo con il lockdown che ha causato chiusure fisiche dei negozi. La pandemia di COVID-19 ha portato a un forte calo del 9,2% nel 2020 che ha intensificato la concorrenza tra i principali attori con la chiusura di molti negozi in tutta Italia a causa dei blocchi imposti in risposta alla pandemia, e ciò ha influito sulle vendite di vari prodotti di elettronica di consumo. Amazon è cresciuta enormemente con la pandemia causando un passaggio accelerato allo shopping online. La società ha riferito nell'ottobre 2020 il flusso di cassa operativo, nei 12 mesi successivi, è aumentato su base annua del 56%, da \$ 35,3 miliardi a \$ 55,3 miliardi³¹.

Nel complesso, la domanda di prodotti non è stata influenzata troppo negativamente dal lavoro in smartworking causando un'impennata della domanda di laptop, cuffie e accessori. Tuttavia, la domanda di prodotti di alta gamma sia diminuita a causa dell'incertezza finanziaria e della riduzione del reddito disponibile a causa dei problemi causati dalla pandemia.

1.4.1 Principali players internazionale

MediaMarktSaturn Retail Group

MediaMarktSaturn Retail Group (MediaMarktSaturn), una filiale di Ceconomy AG, è un rivenditore di elettronica di consumo e servizi correlati. Tra il 2019 e il 2020 MediaMarktSaturn e i suoi circa 53.000 dipendenti hanno generato vendite totali per circa 20,8 miliardi di euro³². Il portafoglio prodotti dell'azienda

²⁹ Panel Consumer Nielsen Osservatorio Multicanalità Politecnico di Milano 2018

³⁰ <<https://www.aboutamazon.it/investimenti-di-amazon/10-anni-di-amazon-it-limpatto-sulleconomia-italiana>>

³¹ MarketLine Industry Profile: Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

³² <<https://www.mediamarktsaturn.com/en/about-us>>

comprende elettronica di consumo, elettrodomestici elettrici, elettrodomestici da giardino, elettrodomestici sportivi e fitness, libri e media. L'azienda commercializza i suoi prodotti con marchi Ok, KOENIC, PEAQ, Saturn, MediaMarkt e ISY. Fornisce inoltre garanzie estese, consegna e installazione, offerte e sconti, consulenza personale, servizi di prova e riparazione di smartphone in attesa.

L'azienda gestisce negozi sotto i banner MediaMarkt e Saturn in Europa, attraverso negozi online e app mobili. Il marchio MediaMarkt vende oltre 45.000 articoli come smartphone, tablet, smart TV, sistemi Hi-Fi, supporti audio, apparecchiature video, PC e componenti correlati, offre anche console di gioco, sistemi idrici, tosaerba, attrezzature per il fitness, libri e supporti e elettrodomestici da cucina di produttori di elettronica di consumo di marca, telecomunicazioni e elettrodomestici. Questo opera attraverso 800 negozi con un'area di vendita di 10.000 mq. in Germania, Austria, Belgio, Italia, Paesi Bassi, Spagna, Portogallo, Svezia, Svizzera, Grecia, Polonia, Russia, Ungheria e Turchia³³. Il marchio Saturn dell'azienda offre elettronica di consumo, realtà virtuale, elettrodomestici, apparecchiature di telecomunicazione, computer, telecamere, domotica, videocamere e prodotti di gioco. Saturn fornisce anche servizi di consulenza e servizi di riparazione di smartphone nei negozi a posizione fissa.

Nella categoria marchi propri, l'azienda vende i prodotti a marchio MediaMarktSaturn come Ok., ISY, PEAQ e KOENIC attraverso i negozi MediaMarkt e Saturn. Ok fornisce elettrodomestici; ISY offre gadget emergenti; PEAQ vende elettronica di consumo, e KOENIC fornisce elettrodomestici tradizionali.

Euronics Italia

Euronics Italia è un gruppo d'acquisto/vendita leader nel mercato della distribuzione di elettrodomestici ed elettronica di consumo. Viene costituito nel 1999 a partire dal marchio GET, per riunire sotto un'unica insegna diversi rivenditori di elettrodomestici. Le peculiarità del settore di riferimento, influenzato dall'evoluzione tecnologica dei prodotti e dall'aumento della competitività tra le aziende, porta gradualmente alla creazione del gruppo Euronics International, fondato nel 1990. Inizialmente Euronics International è costituito da 5 Paesi fondatori Germania, Spagna, Belgio, Olanda e Italia, e ad oggi è una società presente in molti paesi europei Europa e in Medio Oriente. Euronics ha sede a Schiphol-Rijk, nei Paesi Bassi. Offre grandi elettrodomestici, piccoli elettrodomestici, prodotti per l'intrattenimento domestico e prodotti per la tecnologia dell'informazione. Euronics International si pone l'obiettivo di "innalzare il livello di competitività, efficienza e profittabilità dei singoli Paesi membri promuovendo la notorietà e la diffusione del marchio nel continente"³⁴.

³³ MarketLine Company Profile: MediaMarktSaturn Retail Group

³⁴ <<https://www.euronics.it/corporate/international/>>

Il segmento di clientela a cui il gruppo si indirizza è costituito dalle famiglie che investono nel comfort domestico, interessate all'innovazione, ai cambiamenti di marca ed attente al budget. La strategia del gruppo è incentrata su cinque punti:

- Rafforzare la marca in termini di notorietà, identità e riconoscibilità del punto vendita
- Promuovere la crescita del gruppo allargando la copertura territoriale e sviluppando nuovi settori merceologici
- Sostenere lo store-traffic con intensa attività promozionale e di fidelizzazione –
- Aumentare la produttività del gruppo con progetti di Information Technology e formazione del personale
- Consolidare il rapporto con i fornitori strategici e i franchisee.

Amazon.com

Amazon è un rivenditore che offre i suoi prodotti attraverso negozi online e fisici. La società ha registrato ricavi per 280.522 milioni di dollari per l'esercizio chiuso a dicembre 2019 (FY2019), in aumento del 20,5% rispetto all'esercizio 2018³⁵. L'azienda offre un'ampia gamma di prodotti, tra cui libri, abbigliamento, strumenti per la casa e il giardino, elettronica, giocattoli e giochi per bambini, prodotti sportivi ed esterni, prodotti automobilistici e industriali e altri prodotti di merchandising generale. Fornisce servizi web, evasione degli ordini, pubblicazione, pubblicità e servizi di carte di credito in co-branded. L'azienda produce e vende dispositivi elettronici, tra cui e-reader Kindle, Tablet Fire, televisori Fire (TV) ed Echo attraverso il suo sito web, oppure operando anche attraverso vari siti web internazionali. Inoltre, offre un programma di abbonamento chiamato Amazon Prime, che offre ai clienti un'opzione di spedizione gratuita illimitata su oltre 100 milioni di articoli, l'accesso allo streaming illimitato di migliaia di film ed episodi TV e altri vantaggi. La società offre anche un proprio braccio editoriale, Amazon Publishing. Offre anche programmi che consentono ad autori, musicisti, registi, sviluppatori di applicazioni e altri di pubblicare e vendere contenuti.

L'azienda opera attraverso tre segmenti di business: Nord America, International e Amazon Web Services (AWS)³⁶.

- Il segmento Nord America si concentra sulle vendite al dettaglio di prodotti di consumo, anche da parte dei venditori, e gestisce gli abbonamenti attraverso negozi online e fisici incentrati sul Nord America. Questo segmento include anche le vendite legate all'esportazione effettuate dai negozi online. Nell'anno fiscale 2019, il segmento Nord America ha registrato ricavi per 170.773 milioni di dollari, che rappresentano il 60,9% dei ricavi della società.

³⁵ <<https://www.aboutamazon.com/facts>>

³⁶ MarketLine Industry Profile Global Consumer Electronics Retail February 2021

- Il segmento International include le vendite al dettaglio di prodotti di consumo, anche da parte di venditori, e gli abbonamenti venduti dai negozi online focalizzati a livello internazionale. Questo segmento include anche le vendite dall'esportazione da negozi online internazionali, incluse le vendite legate all'esportazione dai rispettivi siti ai clienti negli Stati Uniti, in Canada e in Messico, ma esclude le vendite legate all'esportazione dai negozi online nordamericani. Nell'anno fiscale 2019, il segmento International ha registrato ricavi per 74.723 milioni di dollari, che rappresentano il 26,6% dei ricavi della società.
- Il segmento Amazon Web Services (AWS) include vendite globali riguardanti computer, storage, database e altri servizi AWS per start-up, aziende, agenzie governative e istituzioni accademiche. Nell'anno fiscale 2019, il segmento AWS ha registrato ricavi per 35.026 milioni di dollari, che rappresentano il 12,5% dei ricavi della società.

Amazon serve quattro set di clienti principali: consumatori, venditori, sviluppatori e aziende e content creator.

- Amazon serve i suoi clienti evadendo gli ordini attraverso i suoi centri logistici e le reti di consegna che opera in Nord America e in altri paesi stranieri; accordi cofinanziati ed esternalizzati in alcuni paesi; consegna digitale.
- Amazon serve i venditori offrendo programmi che consentono loro di vendere i loro prodotti sui loro siti Web e anche sui siti Web di Amazon. La società guadagna commissioni fisse, commissioni di attività per unità e interessi su tali transazioni.
- L'azienda serve sviluppatori e aziende tramite AWS, che fornisce un'ampia gamma di offerte globali di elaborazione, archiviazione, database e altri servizi.
- Amazon serve creatori di contenuti come autori ed editori indipendenti tramite Kindle Direct Publishing, una piattaforma online che consente ad autori ed editori indipendenti di selezionare un'opzione royalty e rendere disponibili i loro libri nel Kindle Store.

Geograficamente, l'azienda classifica le sue operazioni in cinque regioni: Stati Uniti, Germania, Giappone, Regno Unito e Resto del Mondo. Nell'anno fiscale 2019, gli Stati Uniti hanno rappresentato il 69% dei ricavi dell'azienda, seguiti da Germania (7,9%), Regno Unito (6,3%), Giappone (5,7%) e Resto del Mondo (11,1%)³⁷.

1.4.2 Principali Competitor Italiani

Expert Italy SpA

Expert Italy SpA è una società per azioni fondata nel 1971, che nasce come primo consorzio nazionale di rivenditori indipendenti di elettronica di consumo. La società è associata a EXPERT INTERNATIONAL, catena europea fondata nel 1966 e presente oggi in altri 14 paesi. Rappresentando uno dei protagonisti assoluti del mercato dell'elettronica in Italia, Expert Italy SpA è composto da 155 rivenditori indipendenti specializzati in elettronica, elettrodomestici, telefonia, foto-ottica e informatica, con 321 negozi distribuiti su tutto il territorio nazionale. Il gruppo opera con tre tipologie di formato: megastore (superfici superiori a 1000 metri), store (superfici fino a 1000 metri) e piccoli negozi di vicinato. La strategia di Expert si basa su

quattro pilastri, definiti “4B”³⁸, con l'obiettivo di offrire il miglior livello di consulenza e un servizio completo ai clienti:

- **Basics:** offrire un ambiente di vendita al dettaglio multicanale professionale.
- **Buying:** centralizzare il potere d'acquisto dei rivenditori indipendenti al fine di offrire prezzi competitivi per i nostri clienti.
- **Branding:** rappresentare attraverso il marchio Expert un sinonimo di competenza settore.
- **Be digital:** attuare un approccio multicanale, offrendo al cliente un'esperienza personale di acquisto.

UniEuro SpA

UniEuro S.p.A. è una società per azioni fondata negli anni 30', che oggi rappresenta il leader nella distribuzione di elettronica di consumo ed elettrodomestici in Italia. UniEuro opera su tutto il territorio nazionale con oltre 512 punti vendita, tra negozi diretti (circa 237) ed affiliati (circa 275), ed attraverso il canale online grazie alla piattaforma digitale unieuro.it e al sito monclick.it. La strategia di Unieuro è contraddistinta da un approccio omnicanale, al fine di evitare il conflitto di canale e la cannibalizzazione della rete fisica da parte dell'online. Unieuro è presente in cinque diversi canali distributivi³⁹:

- Il Segmento Retail con circa 240 negozi di proprietà, principalmente situati nel Nord e Centro Italia rappresenta il 70,2% dei ricavi, pari a 1.477,7 milioni di euro.
- Il Segmento Indiretto con circa 270 punti vendita, comprensivi degli shop-in-shop all'interno degli ipermercati e dei negozi affiliati ubicati prevalentemente nel Centro-Sud Italia, rappresentano il 11% dei ricavi, pari a 231 milioni di euro.
- Il Segmento Online attraverso il sito internet, l'app Unieuro, il pure player Monclick, rappresenta l'11,6% dei ricavi, pari a 245 milioni di euro.
- Il Segmento B2B che si occupa della vendita all'ingrosso a clienti professionali, anche esteri, rappresenta il 5,6% dei ricavi, pari a 117,1 milioni di euro.
- Il Segmento Travel rappresentato dai 12 negozi diretti presenti in diversi aeroporti e stazioni italiane, rappresenta il 1,6% dei ricavi, pari a 33,6 milioni di euro.

L'obiettivo principale della società è offrire ai consumatori un'esperienza d'acquisto completa indipendentemente dai punti di contatto scelti nel processo di acquisto, data da una perfetta integrazione tra i diversi canali. A supporto dei canali fisici e virtuali, Unieuro ha implementato un modello di business

³⁸ <<https://www.expert.org/who-we-are/>>

³⁹ <<https://unieuropa.com/it/profilo/>>

fortemente accentrato, che consente una continua crescita per linee esterne ed interne, finalizzata a raggiungere la massima capillarità territoriale e prossimità al cliente.

2 La strategia di distribuzione: da offline a multicanale

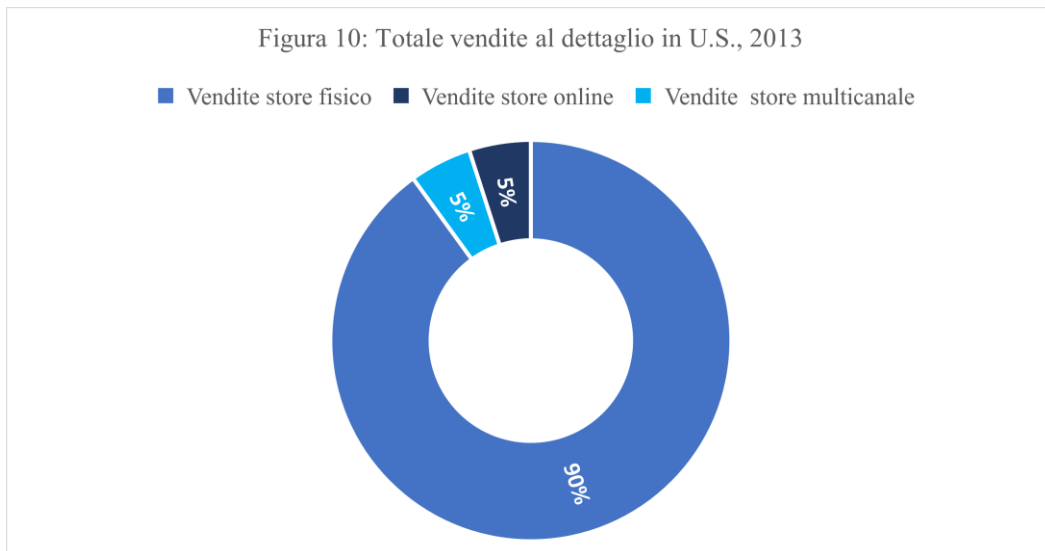
2.1 Online e offline: principali differenze

Con l'avvento di Internet e delle tecnologie mobili, il comportamento di acquisto è diventato sempre più complesso a causa della varietà di canali che offrono ai consumatori varie opzioni di ricerca e acquisto. In passato, i consumatori utilizzavano lo stesso canale per la ricerca di informazioni e l'acquisto di prodotti. La ricerca delle informazioni riguardanti il prodotto desiderato avveniva nei negozi fisici e l'acquisto attraverso lo stesso canale⁴⁰. Tuttavia, con il rapido sviluppo di ambienti multicanale che offrono una serie di diverse piattaforme di ricerca come cataloghi, siti web e applicazioni mobili, i consumatori oggi possono cercare informazioni attraverso una qualsiasi di queste fonti e utilizzare queste informazioni per raggiungere una decisione finale. In effetti, la proliferazione di dispositivi mobili come smartphone e tablet ha consentito ai consumatori di cercare e acquistare facilmente spostandosi tra i canali online e offline.

Nonostante il ruolo delle nuove tecnologie, i negozi offline sono ancora considerati i canali di acquisto preferiti dai consumatori. Secondo una ricerca condotta da AT Kearney nel 2015 in U.S., come mostrati in figura 10, il 90% di tutte le vendite al dettaglio viene effettuato nei negozi offline⁴¹. In altre parole, i negozi fisici continuano a funzionare come un luogo essenziale per lo shopping, mentre l'online e le vendite multicanale rispettivamente il 5% ciascuno.

⁴⁰ E. Kim, C. F. Libaque-Saenz and M. Park (2019), "Understanding shopping routes of offline purchasers: selection of search-channels (online vs. offline) and search-platforms (mobile vs. PC) based on product types", *Service Business*, 13, p.305–338.

⁴¹ <<https://www. Kearney.com/documents/20152/4955940/On+Solid+Ground.pdf/1958eca8-df9f-da6e-a02d-82f2039bbd63?t=1512665293410>>



Fonte: A.T. Kearney Analysis

Nella tabella 6 andremo ad analizzare le principali differenze che contraddistinguono le transazioni relative la vendita al dettaglio effettuate attraverso canali di vendita online e offline. L'analisi sarà basata sullo studio delle strutturali differenze tra il commercio online rispetto al commercio tradizionale offline, classificate in tre gruppi principali: trasparenza delle informazioni, interazioni e strutture dei costi⁴².

| Tabella 6 | | Offline | Online |
|---------------------------------|---------------------|--|--|
| Information Transparency | Price information | High effort to compare prices | Lower prices Lower price dispersion Competitors prices are visible |
| | Product information | Easy evaluation of non-sensory attributes | Larger choice set Easy evaluation of sensory attributes |
| | Vendor information | Rely on personal inspection or acquaintances | Detailed feedback is available via specialized platforms |

⁴² M. Trenz (2015), "Multichannel Commerce: A Consumer Perspective on the Integration of Physical and Electronic Channels", University of Augsburg, Augsburg, p.7.

| | | | |
|-----------------------|----------------------|--|---|
| | Consumer information | Anonymous transactions possible | Personal data has to be provided Consumers are easily identifiable |
| Interaction | Relationship | Personal | Anonymous |
| | Communication | 1:1, 1:n | 1:1, n:m |
| | Intermediaries | Direct interaction | Increased need for intermediaries |
| | Location | Limited market and competition | Larger market with nationwide or transnational competitors |
| Cost structure | Operational cost | Higher personnel and infrastructure cost | Lower entry barriers |
| | Shipping cost | - | Have to be incorporated and can be used strategically |
| | Menu cost | Price changes costly and slow | Price changes cheap, fast and individualized |

Fonti: "Multichannel Commerce: A Consumer Perspective on the Integration of Physical and Electronic Channels"

Nelle sezioni successive andremo ad analizzare le principali differenze che intercorrono tra canali tradizionali e canali online, in relazioni a tre importanti fattori, che costituiscono i punti di partenza delle analisi.

2.1.1 Trasparenza delle informazioni

L'informazione è irrevocabilmente connessa alla ricerca. La ricerca nella vendita al dettaglio tradizionale può essere eseguita in diversi modi come, ad esempio, attraverso la lettura di riviste e annunci di giornali, consultazioni con amici e personale di vendita o campionando direttamente negozi e prezzi dei negozi. I costi totali di ricerca sono composti da tre componenti: i costi per identificare il prodotto giusto, i venditori e i loro prezzi⁴³. Questi costi sono principalmente guidati dalla quantità di tempo che il singolo acquirente trascorre nella ricerca. La grandezza di questi costi dipende dalla valutazione del tempo del singolo acquirente, e quindi dal costo opportunità di trascorrere del tempo con la ricerca. Inoltre, altri fattori come i costi di viaggio possono a maggiorare le spese di ricerca. Stigler in "*The economics of information*" descrive un modello economico costi-benefici, in cui la quantità di ricerca è determinata in relazione ad un compromesso tra il rendimento marginale atteso della ricerca e i singoli costi di ricerca⁴⁴. Ciò significa che ogni fase della ricerca viene effettuata solo se i risparmi previsti sono superiori al costo corrispondente della ricerca.

Due cambiamenti principali si verificano online. In primo luogo, il costo di ricerca per ogni informazione è ridotto fondamentalmente con l'introduzione di sistemi informativi, e quindi i clienti hanno un incentivo a cercare maggiori informazioni. In secondo luogo, i media elettronici offrono più di un modello di ricerca, grazie ai quale è possibile per trovare diverse tipologie di informazioni contemporaneamente⁴⁵. Esempi per

43 Stigler G. J. (1961), "The economics of information", *Journal of Political Economy*, 69(3), p.213–225

44 Stigler G. J. (1961), "The economics of information", *Journal of Political Economy*, 69(3), p.213–225

45 Su B. (2008), "Characteristics of consumer search on-line: How much do we search?", *International Journal of Electronic Commerce*, 13(1), p.109–129.

aggregatori di informazioni, tra molti altri, sono pricegrabber.com prezzi, epinions.com per i prodotti e yelp.com per i fornitori.

La trasparenza dei prezzi dovrebbe ridurre la diversificazione dei prezzi nel mercato perché, avendo costi di ricerca sono più bassi grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie, i consumatori sono incentivati a cercare di più e quindi la discriminazione dei prezzi è più difficile. Tuttavia, finché si verificheranno i costi di ricerca, non ci sarà mai un solo prezzo in un mercato⁴⁶. Sebbene la dispersione dei prezzi, intesa come variabilità e misurata con la deviazione standard, e i livelli dei prezzi siano più bassi online, la trasparenza dei prezzi porta a una maggiore concorrenza nei canali elettronici⁴⁷. I prezzi online non solo sono visibili ai consumatori, ma anche ai diversi concorrenti nel mercato. Questa notevole trasparenza consente ai venditori di reagire in modo più dinamico alle strategie dei prezzi dei concorrenti e infine può facilitare la capacità di un'impresa di colludersi.⁴⁸

Mentre il prezzo è un'informazione unidimensionale, le informazioni sul prodotto sono più difficili da ricercare ed analizzare. Si possono distinguere tre diversi tipi di qualità attribuibili ad un prodotto: qualità ricercabili attraverso la ricerca, l'esperienza e la credenza⁴⁹. Le qualità di ricerca possono essere accertate prima dell'acquisto, un esempio sono le informazioni sui prezzi o i fatti tecnici su un prodotto come peso, misure o colore. Al contrario, le qualità dell'esperienza possono solo attraverso un enorme sforzo essere valutate in anticipo. Un esempio tipico è il gusto del cibo. Il terzo gruppo di qualità non può mai essere verificato dai consumatori medi. La qualità dell'istruzione è un tipico esempio di qualità credenza. In relazione alle qualità ricercate, i consumatori sperimentano un costo equivalente alla loro perdita di utilità quando ottengono un prodotto che non è perfetto per soddisfare le loro esigenze⁵⁰. Più facile è la valutazione del prodotto e minore è il rischio che i consumatori sostenga questo costo. Internet consente ai consumatori di valutare più facilmente determinate caratteristiche del prodotto. Inoltre, la distinzione tra qualità di ricerca ed esperienza inizia a sfocarsi nei canali elettronici, grazie alla disponibilità di numerose recensioni dei consumatori che consentono ai clienti di valutare la qualità di un prodotto imparando dalle esperienze di altri consumatori.

Nello stesso modo in cui ricercano informazioni sui prodotti, i consumatori possono anche informarsi sui fornitori in modo più conveniente grazie all'online. Prima che il canale online fosse disponibile, i consumatori dipendevano dai loro conoscenti per accertare le qualità di un determinato negozio fisico. Su

46 Varian, H. R. (1980), "A model of sales", *The American Economic Review*, 70(4), p.651–659.

47 Brynjolfsson, E., and Smith, M. D. (2000), "Frictionless commerce? A comparison of internet and conventional retailers", *Management Science*, 46(4), p.563–585.

48 Campbell, C., Ray, G., and Muhanna, W. A. (2005), "Search and collusion in electronic markets", *Management Science*, 51(3), p.497–507.

49 Darby, M. R., and Karni, E. (1973), "Free competition and the optimal amount of fraud", *Journal of Law and Economics*, 16(1), p.67–88.

50 Bakos, J. Y. (1997), "Reducing buyer search costs: Implications for electronic marketplaces", *Management Science*, 43(12), p.1676–1692.

Internet, tuttavia, piattaforme specializzate come shopzilla.com o resellerratings.com forniscono un canale di feedback per i consumatori sulla qualità delle interazioni e delle transazioni precedenti con un fornitore. La reputazione online ha dimostrato di avere un impatto significativo sulle decisioni dei consumatori e sui prezzi delle transazioni in questo contesto⁵¹.

La trasparenza delle informazioni su Internet non è un fenomeno a senso unico. Al contrario, l'uso di transazioni elettroniche comporta una perdita di privacy. Sebbene i programmi fedeltà e le carte bonus motivino molti consumatori a cedere informazioni personali anche nei negozi fisici, le transazioni nei negozi potrebbero essere anonime. Ogni transazione online prevede la trasmissione da parte dei consumatori di alcuni dati sensibili come nome, indirizzo e carta di credito. Ma la trasparenza dei consumatori su Internet va ben oltre. Le informazioni di ricerca effettuate, le pagine visitate e gli acquisti precedenti vengono monitorate e archiviate. Questi dati forniscono informazioni approfondite sulle preferenze, sul comportamento e sulla loro disponibilità a pagare da parte dei consumatori. Attraverso l'utilizzo di queste informazioni, rivolgersi a determinati individui è più facile che rivolgersi ad alcuni gruppi di consumatori più o meno omogenei classificati solo in base ai dati geografici o demografici⁵².

2.1.2 Interazioni con azienda e clienti

Le interazioni nel canale fisico ed elettronico differiscono in termini di relazioni tra acquirenti e venditori, modello di comunicazione, ruolo degli intermediari e loro limitazioni spaziali. Il rapporto è alterato dalla distanza fisica tra acquirente e venditore e dalle capacità tecnologiche della comunicazione digitale. La mancanza di contatti personali rende più difficile stabilire la fiducia. La fiducia è necessaria per mitigare le incertezze delle transazioni online o del sistema⁵³. Le incertezze sono più evidenti per le transazioni online per due motivi principali: in primo luogo perché le qualità dei beni fisici può essere difficile da percepire a distanza. In secondo luogo, c'è una separazione temporale e fisica tra transazione, ovvero il pagamento, e gratificazione, rispetto alla gratificazione istantanea dell'acquisto in un negozio.

Le incertezze relative al sistema di acquisto fanno riferimento all'uso della tecnologia per la trasmissione di informazioni private e sensibili. Queste incertezze comprendono principalmente il timore di lacune ed errori

51 Melnik, M. I., and Alm, J. (2002), "Does a seller's ecommerce reputation matter? Evidence from eBay auctions", *The Journal of Industrial Economics*, 50(3), p.337-349.

52 Odlyzko, A. (2003), "Privacy, economics, and price discrimination on the internet", In *Proceedings of the 5th International Conference on Electronic Commerce*, Pittsburgh, Pennsylvania, p.355-366.

53 Grabner-Kräuter, S., and Kaluscha, E. A. (2003), "Empirical research in on-line trust: A review and critical assessment", *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(6), p.783-812.

di sicurezza nel sistema dei negozi⁵⁴. Una sfida importante per i rivenditori è creare la fiducia, poiché questa aumenta le intenzioni di acquisto e valore percepito di un'offerta⁵⁵.

A causa dell'assenza di contatto personale, la fiducia nell'organizzazione e nella tecnologia per uno specifico venditore rappresenta un fattore fondamentale per assicurarsi il successo su Internet. In assenza esperienze precedenti, intermediari e altri meccanismi come i segnali possono anche consentire la costruzione della fiducia⁵⁶. I segnali possono essere classificati come:

- Informazioni primarie, fornite dall'azienda
- Informazioni secondarie, fornite da altri clienti
- Informazioni terziarie, fornite da aziende indipendenti.

Segnali spesso utilizzati dai venditori sono i sigilli fiduciari che approvano la qualità del venditore. Altri intermediari come le piattaforme di revisione possono aumentare la fiducia monitorando il comportamento dei venditori e diminuire le opportunità di comportamento opportunistico fornendo un canale di feedback indipendente⁵⁷. Per quanto riguarda gli aspetti tecnologici, la garanzia di misure tecniche appropriate come la crittografia per le transazioni, i firewall e i meccanismi di autenticazione per la privacy può contribuire a ridurre le incertezze dipendenti dal sistema.

Oltre alla relazione alterata tra acquirente e venditore, il modello di comunicazione è fondamentalmente cambiato con l'avvento dei nuovi canali di vendita. Mentre la comunicazione era tradizionalmente organizzata in un modello uno-a-molti, in cui l'azienda comunicava a un gran numero di clienti, la comunicazione online avviene in un modello di comunicazione multi-a-molti più sofisticato, in cui i clienti condividono interattivamente le informazioni con altri⁵⁸.

L'interazione nelle comunità e nei social network consente ai consumatori di trasformare le loro esperienze private in informazioni disponibili al pubblico, influenzando le decisioni di acquisto degli altri⁵⁹. Pertanto, le interazioni nei canali elettronici differiscono notevolmente dai canali fisici perché la generazione e la distribuzione delle informazioni non sono più sotto il controllo delle imprese ma di una fitta rete di consumatori che ne accelera notevolmente la diffusione. La libertà di pubblicare recensioni liberamente

54 Grabner-Kräuter, S., and Kaluscha, E. A. (2003), "Empirical research in on-line trust: A review and critical assessment", *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(6), p.783–812.

55 Brynjolfsson, E., and Smith, M. D. (2000), "Frictionless commerce? A comparison of internet and conventional retailers", *Management Science*, 46(4), p.563–585.

56 Ba, S., and Pavlou, P. A. (2002), "Evidence of the effect of trust building technology in electronic markets: Price premiums and buyer behavior", *Management Information Systems Quarterly*, 26(3), p.243–268.

57 Chen, Y., and Xie, J. (2008), "Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix", *Management Science*, 54(3), p.477–491.

58 Hoffman, D. L., and Novak, T. P. (1996), "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations", *The Journal of Marketing*, 60(3), p.50–68.

59 Forman, C., Ghose, A., and Wiesenfeld, B. (2008), "Examining the relationship between reviews and sales: The role of reviewer identity disclosure in electronic markets", *Information Systems Research*, 19(3), 291–313.

all'interno di queste comunità senza meccanismi di controllo crea però il rischio di manipolazioni delle recensioni attraverso l'utilizzo di false identità online⁶⁰. Di conseguenza, sia la distorsione che la manipolazione delle informazioni nelle recensioni sono nuovi importanti fattori che devono essere incorporati nelle strategie online delle aziende.

Oltre a questa comunicazione cliente-cliente nelle comunità, l'interazione diretta tra venditore e acquirente è facilitata dalla nuova tecnologia dell'informazione. I clienti possono essere raggiunti individualmente per aumentare i profitti del venditore in molte situazioni, e tale targeting individuale consente ai rivenditori di testare le reazioni alle variazioni di prezzo e di comprendere meglio i propri clienti in relazione alla loro sensibilità al prezzo⁶¹. L'interazione individuale può anche essere utilizzata per aumentare i ricavi suggerendo prodotti più adatti e consentendo ai consumatori di personalizzare i loro prodotti.

Inoltre, attraverso l'utilizzo dei canali online, le interazioni sono scollegate dalla posizione di acquirenti e venditori. Il posizionamento del prodotto e la disponibilità fisica in determinate località diventano fattori poco rilevanti. Pertanto, la portata della concorrenza si espande da un livello locale, a un livello nazionale o addirittura internazionale.

2.1.3 Struttura dei costi

Oltre alla trasparenza delle informazioni e ai modi di interazione modificati, i canali fisici ed elettronici implicano anche diverse strutture di costo che influenzano le transazioni in questi canali. Le principali differenze si verificano nei costi operativi, nei costi di spedizione e nei costi di fissazione dei prezzi.

I costi operativi si riferiscono ai costi di manutenzione di un negozio fisico, compresi i costi di affitto e di personale. Entrambi i costi sono più bassi online⁶², portando a diverse opportunità di prezzo e fornendo una possibile spiegazione per i prezzi più bassi su Internet. A causa dei minori investimenti nella vetrina, questi costi più bassi riducono anche le barriere d'ingresso e quindi probabilmente aumentano la concorrenza online⁶³. nel commercio online al prezzo totale dei prodotti si aggiungono i costi di spedizione. La strutturazione di questi costi è una decisione difficile poiché le spese di spedizione, come parte del prezzo, svolgono un ruolo importante nelle decisioni di acquisto⁶⁴. I costi di spedizione possono essere utilizzati per influenzare le decisioni dei consumatori, ad esempio motivando acquisti aggiuntivi con costi di spedizione inferiori per ogni bene aggiuntivo o con la spedizione gratuita al di sopra di una certa soglia come nel caso di

60 Friedman, E. J., and Resnick, P. (2001), "The social cost of cheap pseudonyms", *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(2), 173–199.

61 Baker, W., Marn, M., and Zawada, C. (2001), "Price smarter on the net", *Harvard Business Review*, 79(2), p.122–127.

62 Goolsbee, A. (2001), "Competition in the computer industry: Online versus retail", *The Journal of Industrial Economics*, 49(4), p.487–499.

63 Brynjolfsson, E., and Smith, M. D. (2000), "Frictionless commerce? A comparison of internet and conventional retailers", *Management Science*, 46(4), p.563–585.

64 Smith, M. D., and Brynjolfsson (2001), "E-Consumer decision-making at an internet shopbot: Brand still matters", *The Journal of Industrial Economics*, 49(4), p.541–558.

Amazon. Nel complesso, questo costo è un'importante differenza strutturale che deve essere incorporata quando si prendono decisioni sui canali, soprattutto perché le spese di gestione e spedizione spesso annullano i vantaggi derivanti dai prezzi online più bassi.

I prezzi nei negozi fisici sono fissati cambiando il prezzo del cartellino in un determinato momento in un determinato luogo. La modifica di un prezzo comporta un costo di elaborazione denominato costo del menu. Questi particolari costi riscuotono notevole importanza nel commercio offline e possono portare a un atteggiamento di riluttanza nel cambiamento dei prezzi⁶⁵. Al contrario, i prezzi online possono essere modificati a costi molto bassi. Possono anche essere modificati automaticamente in base a determinati valori come una specifica soglia in magazzino, alla quantità della domanda, alla situazione competitiva o in base alle caratteristiche del cliente.

Ruolo Del Canale Online/Offline Nelle Diverse Fasi Del Processo D'acquisto

Secondo Shankar e Winer, il 44,7% dei rivenditori utilizza principalmente tre canali, tra cui Brick&Click, Internet e catalogo, e il 50,5% di loro utilizza almeno due canali nelle proprie attività di vendita⁶⁶. I canali che clienti utilizzano per interagire con le aziende sono di conseguenza moltiplicati. Questi clienti multicanale offrono enormi opportunità ai rivenditori⁶⁷. I clienti di un negozio al dettaglio che utilizzano tutti i canali precedentemente elencati (sito Web, negozio e catalogo) spendono 887 dollari all'anno, rispetto ai 150, 195 e 201 dollari spesi dai clienti che, rispettivamente, utilizzano solo un sito Web, un negozio o un catalogo⁶⁸. Tuttavia, i clienti multicanale comportano delle sfide, perché spesso assumono comportamenti

⁶⁵ Ball, L., and Romer, D. (1990), "Real rigidities and the non-neutrality of money", *The Review of Economic Studies*, 57(2), p.183–203.

⁶⁶ Shankar, V., and Winer, R. S. (2005), "Interactive marketing goes multichannel", *Journal of Interactive Marketing*, 9(2), p.2–3.

⁶⁷ Pentina, I., Pelton, L. E., and Hasty, R. W. (2009), "Performance implications of online entry timing by store-based retailers: a longitudinal investigation", *Journal of Retailing*, 85(2), p.177–193.

⁶⁸ Shankar, V., and Winer, R. S. (2005), "Interactive marketing goes multichannel", *Journal of Interactive Marketing*, 9(2), p.2–3.

che danneggiano determinati canali a favore di altri. Ad esempio, alcune ricerche mostrano che il 20,4% degli acquisti di offline avviene solo dopo che il cliente ha consultato il sito Web di un altro rivenditore⁶⁹. Altre ricerche più recenti rilevano che l'89% dei consumatori cerca informazioni sui prodotti online, ma meno del 7% delle vendite al dettaglio avviene effettivamente attraverso quel canale⁷⁰.

Con la crescita del numero di canali, i comportamenti di acquisto dei consumatori sono diventati sempre più complicati ed imprevedibili. I clienti passano spesso da un canale all'altro per acquistare prodotti, soprattutto quando posti davanti a rischi di natura finanziaria, psicologica o di rendimento, che contraddistinguono ad esempio lo shopping online rispetto a quello tradizionale⁷¹. Secondo alcuni studi, i consumatori tendono ad assumere diverse tipologie di comportamenti di tipo “*cross-channel switching*”, al fine di estrarre maggior valore dalla loro esperienza di acquisto⁷². I comportamenti di tipo “*cross-channel switching*” spingono il cliente ad utilizzare un determinato canale per la ricerca preliminare delle informazioni inerenti al prodotto ed un altro canale per realizzare la fase d'acquisto. All'interno di un contesto multicanale, il consumatore può assumere quattro diversi atteggiamenti attinenti questa tipologia⁷³ e descritti nella tabella 7.

- Within-channel retention
- Within-channel switching
- Cross-channel retention
- Cross-channel free-riding

La matrice che segue intende analizzare i quattro comportamenti di tipo “*cross-switching*”, schematizzandoli secondo il significato espresso dagli assi cartesiani. L'asse delle ascisse fa riferimento all'utilizzo di un unico canale, online o offline, per lo svolgimento completo del processo di acquisto; l'asse delle ordinate fa riferimento all'utilizzo di una o più società nelle diverse fasi del processo di acquisto.

69 Van Baal, S., and Dach, C. (2005), “Free riding and customer retention across retailers' channels”, *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), p.75–85.

70 <<https://www.comscore.com/Insights/Press-Releases/2007/07/Yahoo!-and-comScore-Online-Consumer-Study>>

71 Bobbitt, L. M., and Dabholkar, P. A. (2001), “Integrating attitudinal theories to understand and predict use of technology-based self-service”, *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), p.423–450.

72 Chiu, Hsieh, Roan and Tseng (2009), “The challenge for multichannel services cross-channel free-riding behavior”, *Electronic Commerce Research and Applications*, p.268–277.

73 Chiu, Hsieh, Roan and Tseng (2009), “The challenge for multichannel services cross-channel free-riding behavior”, *Electronic Commerce Research and Applications*, p.268–277.

Tabella 7: Matrice del comportamento del cliente multicanale.

| | | | |
|--|-----|---|--|
| Do customers contact with the same company from searching to purchasing? | No | <p>Within-channel switching Customers search at the online channel of company A, then purchase from the online channel of company B.</p> | <p>Free riding cross-channel Customers search at the online channel of company A, then purchase from the offline channel of company B.</p> |
| | Yes | <p>Within-channel retention Customers search and purchase from the same online channel of the same company (company A).</p> | <p>Cross-channel retention Customers search at the online channel of company A; and they purchase from the offline channel of the same company (company A).</p> |
| | | Yes | No |
| | | Do customers use the same channel from searching to purchasing? | |

Fonte: Chiu, Hsieh, Roan and Tseng (2009), "The challenge for multichannel services cross-channel free-riding behavior", *Electronic Commerce Research and Applications*, p.268–277

Il comportamento multicanale denominato come "*Within-channel retention*" rappresenta la configurazione d'acquisto secondo cui i consumatori si rivolgono allo stesso canale dello stesso retailer A in entrambe le fasi che coinvolgono del processo d'acquisto.

Il secondo comportamento analizzato, denominato come "*Within-channel switching*" rappresenta quella situazione in cui i clienti riuniscono informazioni dal canale online della società A; tuttavia, utilizzano un altro canale online di un diverso retailer, l'azienda B, per effettuare l'acquisto.

Il comportamento definito come "*Cross-channel retention*" si riferisce alla metodologia utilizzata dai consumatori ricercano informazioni dal canale online della società, per poi concludere il processo di acquisto presso un diverso canale, ad esempio offline, della stessa società A.

Infine, il comportamento d'acquisto definito come "*Cross-channel free-riding*" prevede l'utilizzo del canale online della società A per la raccolta di informazioni; e la conclusione della transazione per l'acquisto del prodotto utilizzando il canale offline della società B

Nello studio sul comportamento d'acquisto free rider, sono stati identificati diversi fattori in grado influenzare, positivamente o negativamente, i consumatori. Questi fattori di attrazione attirano i potenziali

clienti verso una precisa destinazione⁷⁴, che identifichiamo come un particolare canale di distribuzione. I principali fattori di attrazione presi in considerazione sono:

- **Autoefficacia:** si riferisce al "giudizio delle persone sulle proprie capacità di organizzare ed eseguire i percorsi di azione richiesti per ottenere i tipi di prestazioni designati"⁷⁵. Non riguarda le capacità di una persona, ma piuttosto i suoi giudizi su ciò che può fare con le abilità in suo possesso. L'autoefficacia influenza il comportamento di scelta, che spesso dipende da quanto efficace un consumatore si senta nei confronti di un'opzione⁷⁶. Quando le persone credono di non essere in grado di svolgere un compito, non si impegneranno in un comportamento, anche se riconoscono che è l'alternativa migliore⁷⁷. L'autoefficacia multicanale è definita come la capacità e la fiducia dei consumatori nell'utilizzare più canali, inclusi negozi online e fisici, per concludere una transazione, a partire dalla ricerca di informazioni e terminando con l'acquisto. Le persone con un'elevata percezione di autoefficacia multicanale si considerano esperti nella selezione del miglior fornitore di servizi nelle diverse fasi di consumo. Pertanto, più un consumatore ritiene di essere in grado di gestire vari problemi in diversi canali, maggiore è la possibilità di free riding. L'autoefficacia multicanale ha un effetto positivo sul free riding cross-channel.
- **Successo delle precedenti esperienze legate ad Internet:** è il fattore più influente nel promuovere un senso di autoefficacia personale. L'utilizzo precedente di canali online aumenta la percezione di fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità⁷⁸. Pertanto, le persone con più esperienza, in termini di utilizzo di determinati canali, hanno minori barriere per imparare a utilizzare più canali in modo efficiente. L'esperienza di acquisto sul Web ha un effetto positivo sull'autoefficacia multicanale
- **Esperienza vicaria:** anche in assenza di personali esperienze precedenti, aspettative di efficacia dei consumatori potrebbero aumentare come risultato delle prestazioni degli altri. Se persone con caratteristiche molto diverse possono avere successo, gli osservatori hanno una base ragionevole per aumentare il proprio senso di autoefficacia⁷⁹. L'apprendimento mediante l'osservazione offre un potente mezzo di acquisizione di esperienze altrui e consente alle persone di evitare errori inutili e spesso costosi. Quindi, se i consumatori riconoscono che i loro gruppi di riferimento utilizzano più canali per completare una transazione e ottenere la massima utilità, dovrebbero essere più fiduciosi

74 Moon, B. (1995), "Paradigms in migration research: exploring 'moorings' as a schema", *Progress in Human Geography*, 19(4), p.504–524.

75 Bandura, A. (1986), "Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory", 6th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

76 Mager, R. F. (1992), "No self-efficacy, no performance. Training", 29(4) p.32–36.

77 Seltzer, L. F. (1983), "Influencing the "shape" of resistance: an experimental exploration of paradoxical directives and psychological reactance", *Basic and Applied Social Psychology*, 4(1), p.47–71.

78 Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., and Brown, S. W. (2005), "Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies", *Journal of Marketing*, 69(2), p.61–83.

79 Bandura, A. (1986), "Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory", 6th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

nell'adottare comportamenti simili. L'esperienza vicaria ha un effetto positivo sull'autonomia multicanale.

- “*Within-firm lock-in*”: si riferisce alla capacità di un'azienda di trattenere i consumatori sia nei processi di ricerca che in quelli di acquisto all'interno del circuito dell'impresa⁸⁰. Il lock-in all'interno dell'azienda rende più difficile o costoso per i clienti cambiare fornitore, e, poiché i clienti valutano le prestazioni dei molteplici canali di un'azienda in modo olistico, una strategia multicanale di successo richiede all'azienda di fornire un'esperienza olistica al cliente⁸¹. Pertanto, una forte strategia multicanale soddisfa le esigenze dei clienti durante tutto il processo di consumo e non obbliga i clienti a utilizzare alcun canale particolare. In conclusione, la strategia di lock-in ha un effetto negativo sul free riding cross-channel.
- Costi di cambio: sono le spese che i clienti devono sostenere nel processo di passaggio da un fornitore a un altro⁸². Poche persone valutano esplicitamente questi costi, che diventano salienti ed evidenti quando i consumatori affrontano la possibilità di cambiare. La ricerca rivela anche che i costi percepiti di cambio hanno un'influenza positiva sugli ostacoli al cambio⁸³. Influenzano la propensione a cercare e passare a opzioni alternative, in modo tale che i costi di cambio elevati aumentano la fedeltà del cliente⁸⁴. Nella misura in cui i consumatori percepiscono elevati costi di commutazione, dovrebbero sperimentare un maggiore vincolo all'interno dell'azienda ed essere più inclini a rimanere con il fornitore. I costi di commutazione hanno un effetto positivo sui vincoli interni all'azienda.
- Integrazione multicanale percepita: molte aziende faticano ancora a trovare un modo proficuo ed efficace per servire i clienti su più canali⁸⁵. In particolare, richiedono ancora tempo per comprendere il comportamento del cliente in relazione al rapporto con i canali, prima di sviluppare la loro strategia multicanale⁸⁶. Quando i clienti non sono soddisfatti di un canale, possono rifiutare completamente il rivenditore. Definiamo pertanto l'integrazione multicanale come un supporto all'intercambiabilità tra canali online e offline. La percezione dei clienti dell'integrazione multicanale online e offline

80 Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., and Verhoef, P. C. (2006), “Challenges and opportunities in multichannel customer management”, *Journal of Service Research*, 9(2), p.95–112.

81 Weinberg, B. D., Parise, S., and Guinan, P. J. (2007), “Multichannel marketing: mindset and program development”, *Business Horizons*, 50(5), p.385–394.

82 Burnham, T. A., Frels, J. K., and Mahajan, V. (2003), “Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), p.109–126.

83 Tsai, H. T., Huang, H. C., Jaw, Y. L., and Chen, W. K. (2006), “Why on-line customers remain with a particular e-retailer: an integrative model and empirical evidence”, *Psychology and Marketing*, 23(5), p.447–464.

84 Morgan, R. M., and Hunt, S. D. (1994), “The commitment–trust theory of relationship marketing”, *The Journal of Marketing*, 58(3), p.20–38.

85 Rangaswamy, A., and Van Bruggen, G. H. (2005), “Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue”, *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), p.5–11.

86 Weinberg, B. D., Parise, S., and Guinan, P. J. (2007), “Multichannel marketing: mindset and program development”, *Business Horizons*, 50(5), p.385–394.

dovrebbe promuovere una maggiore adesione del cliente all'azienda (cioè, il lock-in all'interno dell'azienda), in modo tale che i consumatori che cercano un prodotto specifico in un canale tendono ad acquistare in un canale alternativo. dalla stessa azienda⁸⁷. L'integrazione multicanale percepita ha un effetto positivo sul lock-in interno all'azienda.

I risultati dello studio sui comportamenti “*cross-channel switching*” e sui fattori di attrazione sono giustificati dalla estrema semplicità riscontrata dai consumatori nel ricercare informazioni ed effettuare confronti tra i diversi fornitori online, rispetto al canale tradizionale. Questa consapevolezza rende il consumatore consapevole delle sue scelte in relazione alla convenienza e alla economicità delle operazioni da lui effettuate. Inoltre, data la naturale propensione del cliente relativa alla massimizzazione del valore di una transazione, è naturale che quest'ultimo cerchi di sfruttare un sistema multicanale a suo favore assumendo diversi comportamenti opportunistici, più pianificati e volti alla ricerca della migliore offerta.

⁸⁷ Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., Krishnan, S., and Venkataramanan, M. A. (2005), “Online/in-store integration and customer retention”, *Journal of Service Research*, 7(4), p.313–327.

Come trasferire vantaggi da online ad offline

È oramai constatato che l'e-commerce abbia cambiato radicalmente le abitudini di acquisto delle persone. Oggi i clienti si aspettano una visione diretta delle scorte disponibili, una più facile e rapida ricerca dei prodotti con precise recensioni di altri consumatori e molto altro ancora. Questi standard elevati esercitano molta pressione sulla vendita al dettaglio offline. Il cambiamento nel comportamento dei clienti rende essenziale per le aziende apportare modifiche al fine di tenere il passo con questa crescente pressione competitiva.

Come precedentemente analizzato, lo shopping online e offline hanno entrambi i loro vantaggi. Ciò non esclude la possibilità di poter trasferire quei vantaggi tipici dell'offerta online alla tipologia di vendita brick-and-mortar⁸⁸. Uno store tradizionale di vendita al dettaglio può assimilare i vantaggi derivanti dallo shopping online facendo leva su quattro fattori critici di successo dell'e-commerce⁸⁹:

- Utilizzo dei social network come Facebook, Instagram, Pinterest in modo tale che lo store diventi un popolare per i clienti.
- Utilizzo di app aziendali per arricchire l'esperienza di consumo e fornire servizi di supporto al cliente nel percorso di acquisto.
- Introdurre nuove metodologie di pagamento tipiche dell'online per offrire un servizio più completo e rapido al cliente.
- Introdurre una nuova politica di fornitura delle merci, sia per il ritiro che per la consegna a domicilio.

2.1.4 Social Media

L'emergere dei social media come componente significativa della vita quotidiana nella maggior parte della popolazione globale ha profondamente modificato le dinamiche acquirente/venditore nelle reti di vendita al dettaglio. Ciò cambia drasticamente la pianificazione della produzione, della logistica e della distribuzione di

⁸⁸ <<https://www.investopedia.com/terms/b/brickandmortar.asp>>

⁸⁹ M. Spanke (2020), "Retail Isn't Dead: Innovative Strategies for Brick-and-Mortar Retail Success", BIG IDEAS Visual Merchandising Inc Miami, USA, p.70.

molti rivenditori e produttori. Per i venditori è ormai necessaria una strategia basata su una maggiore interazione tra le operazioni e le funzioni di marketing all'interno della rete di vendita al dettaglio⁹⁰.

Il social media marketing gioca un ruolo essenziale nel successo dei rivenditori puramente fisici. La maggior parte dei clienti effettua ricerche online prima ancora di visitare un negozio, il che significa che i social media hanno un'influenza importante sulla decisione di acquisto. Molte piccole imprese hanno difficoltà a trovare il tempo per commercializzarsi online. Pertanto, è importante decidere consapevolmente su quali piattaforme di social media investire tempo e denaro. Facebook, ad esempio, è principalmente una piattaforma di social media che offre un buon punto di partenza per qualsiasi attività commerciale, indipendentemente dal settore. Offre al mercato fisico al dettaglio molte opportunità pubblicitarie, come la possibilità di condividere foto, video e importanti aggiornamenti aziendali e incoraggiare i tuoi clienti a lasciare recensioni sul tuo sito. Instagram è un'opzione eccellente per i prodotti legati al settore della moda, della bellezza e del food che sono visivamente accattivanti e meglio si prestano ad una app per la condivisione di foto. Twitter è una piattaforma utilizzata sia da società business-to-consumer (B2C) che business-to-business (B2B). È adatto per fornire aggiornamenti aziendali e fornire un servizio di customer care ai clienti, che possono confrontarsi direttamente con l'azienda⁹¹. Una volta che hai deciso quali piattaforme social sono quelle giuste per la tua attività, è importante mantenerle e curarle quotidianamente per fornire un servizio sempre affidabile ai consumatori.

Un'ottima strategia di comunicazione utilizzata per aumentare la propria presenza sui social è stata implementata da H&M. H&M è una catena di negozi svedese che offre abbigliamento fast fashion per donne, uomini, giovani e bambini. H&M si concentra particolarmente sulle innovazioni riguardanti i processi di fidelizzazione dei clienti nei contesti di vendita offline. L'obiettivo è far appassionare i clienti alla moda, offrire loro divertimento e creare collegamenti tra le esperienze offline e online. Un grande passo in questa direzione è rappresentato dall'introduzione degli specchi digitali a comando vocale. Questi sono stati introdotti e installati per un periodo di tempo limitato in uno degli store più famosi del brand, a New York, nel flagship-store⁹² di H&M. Gli specchi sono distribuiti in tutto il negozio e si attivano non appena qualcuno guarda in direzione di uno specchio per un periodo di tempo sufficiente. Si sente quindi una voce femminile che ti guida attraverso un menu, senza che il consumatore faccia nulla. Ciò è stato fatto deliberatamente in modo che le persone che utilizzano non avessero inibizioni o timori di commettere errori. Gli specchi forniscono consigli di stile personalizzati, un collegamento diretto all'e-commerce e sconti tramite codici QR e invitano i clienti a scattare selfie. La voce esegue un conto alla rovescia così puoi prenderti un momento per prepararti per l'istantanea, e la possibilità di trasferire la foto sullo smartphone del

90 U. Ramanathan, N. Subramanian and G. Parrott, "Role of social media in retail network operations and marketing to enhance customer satisfaction", *International Journal of Operations & Production Management*, p.105-123.

91 M. Spanke (2020), "Retail Isn't Dead: Innovative Strategies for Brick-and-Mortar Retail Success", *BIG IDEAS Visual Merchandising Inc Miami, USA*, p.71-76.

92 Il Flagship store è un punto vendita pensato per comunicare il brand, lo stile e i valori aziendali in maniera più accattivante e tangibile, sfruttando per questo design, architettura ed esperienza particolari.

cliente. Dopo questo, il passo più importante per H&M è che la foto venga condivisa sui social media al fine di aumentare la presenza del marchio online. In tal modo, H&M si pubblicizza abilmente sui social media dei suoi clienti. Implementando questo stratagemma, l'azienda ha raggiunto l'obiettivo di collegare offline e online in modo semplice e divertente.⁹³

2.1.5 In-Store App

I rivenditori gestiscono le loro app in modi molto diversi. Nella vendita al dettaglio offline, le applicazioni digitali hanno un uso limitato. Tuttavia, ci sono innumerevoli possibilità e opportunità per tutto ciò che queste applicazioni presenti sugli smartphone dei tuoi clienti possono offrire. Le app di vendita al dettaglio collegano il canale mobile e l'esperienza in negozio dei consumatori, offrendo strumenti di pianificazione per consumatori per assisterli nelle decisioni di acquisto e generando traffico in negozio. I consumatori utilizzano le app per sfogliare e cercare prodotti, offerte, coupon e altre offerte promozionali, nonché per acquistare prodotti dopo averli cercati nel negozio⁹⁴. Questi preferiscono molto le app ai siti Web mobili perché le app sono più facili da sfogliare⁹⁵. Due terzi dei 140 milioni di consumatori che possiedono uno smartphone negli Stati Uniti hanno maggiori probabilità di fare acquisti in un negozio fisico che offre un'app mobile vantaggiosa rispetto a una che non lo fa⁹⁶. L'utilizzo delle app rappresenta un'opportunità per migliorare l'esperienza di acquisto, fidelizzare i clienti e aumentare le vendite in negozio.

Le app possono essere utilizzate per fornire informazioni relative al prodotto. Ciò va dal confronto dei prezzi e dalle descrizioni dettagliate dei prodotti alle recensioni dei prodotti. Allo stesso tempo, una app offre anche l'opportunità di fare offerte in negozio ai clienti o di fornire promozioni esclusive per la visita in negozio. Ciò è particolarmente interessante se l'app utilizza la tecnologia di localizzazione del telefono cellulare per offrire prodotti personalizzati in base alla posizione. L'app può utilizzare la tecnologia di localizzazione per trasformarsi in qualcosa di simile a un dispositivo di navigazione in negozio. Guida il cliente direttamente dalla fila giusta di scaffali al prodotto desiderato, rapidamente, comodamente e senza deviazioni. Soprattutto nei negozi più grandi, questa navigazione è di enorme vantaggio per i clienti. Con le app, puoi raccogliere una grande quantità di informazioni sui clienti proprio come si fa con gli acquisti online. Le aziende possono utilizzare tutte queste informazioni per ottimizzare l'esperienza di acquisto e personalizzare le offerte per i clienti. Dopotutto, chi capisce i propri clienti ha il grande vantaggio di poter offrire loro prodotti in maniera mirata ed accompagnarli durante l'intero processo di acquisto. Puoi rendere la loro esperienza di acquisto più efficiente ed emozionante. È sempre importante che venga loro offerto un valore aggiunto.

⁹³ <<https://www.forbes.com/sites/katiebaron/2018/06/07/ambient-tech-that-actually-works-hm-launches-a-voice-activated-mirror/#6233e5bd4463>>

⁹⁴ Ju-Young M. Kang, Jung Mee Mun and Kim K.P. Johnson (2015), "In-store mobile usage: Downloading and usage intention toward mobile location-based retail apps", p.210-217.

⁹⁵ Clicklabs (2014), "How retail leverages mobile" <<http://click-labs.com/Mobile-Retail-Report.pdf>>

⁹⁶ Leggatt, H. (2014), "Mobile: Retail apps encourage in-store shoppers" <<http://www.bizreport.com/2014/03/mobile-retail-apps-encourage-in-store-shoppers.html>>

Il processo di checkout mobile è anche un aspetto importante di una app per migliorare l'esperienza in negozio, consentendo ai clienti di pagare non solo recandosi alla cassa ma anche direttamente attraverso gli addetti alle vendite che possiedono uno smartphone e si trasformano in dispositivi di cassa mobile. Ciò consente ai clienti di pagare direttamente tramite il dipendente al piano di vendita, senza doversi fare la fila alla cassa⁹⁷.

The Home Depot Inc. è la più grande catena fai-da-te al mondo e impiega quasi 400.000 lavoratori con negozi la cui un'area di vendita media è di quasi 105.000 metri quadrati. Uno dei più grandi punti critici nello shopping in un negozio di ferramenta è la difficoltà nel trovare il prodotto desiderato tra i diversi offerti o servirsi dell'aiuto del personale spesso non disponibile. Home Depot, analizzando questi punti critici, ha sviluppato una app pluripremiata in grado di riprodurre il servizio di un assistente personale disponibile per ogni cliente. L'obiettivo era quello di offrire ai clienti uno strumento utilizzabile attraverso il loro smartphone e capace di creare un'esperienza online-offline interconnessa. L'app può essere utilizzata per cercare gli attrezzi desiderati, verificare la disponibilità dei prodotti nei negozi più vicini e ricercare articoli simili a quello desiderato, o da sostituire, scattandone una foto. L'app offre al cliente la possibilità di portare la lista della spesa digitale con sé e mostra al consumatore, una volta giunto allo store, esattamente la navata e lo scaffale in cui vengono presentati gli articoli desiderati. Con i lettori di codice a barre dell'app, ottieni informazioni dettagliate sul prodotto o puoi leggere le recensioni dei clienti. Inoltre, attraverso una live-chat, un dipendente online è disponibile per rispondere a qualsiasi domanda. Attraverso una funzione di realtà aumentata, un articolo può essere selezionato e integrato otticamente nell'immagine digitalizzata di una stanza. Ciò consente di vedere direttamente sullo smartphone se gli oggetti si adattano all'interno di casa. L'applicazione, in generale, è facile da usare, consente di risparmiare tempo, denaro e soprattutto di offrire al cliente un'esperienza d'acquisto unica e completa.⁹⁸

2.1.6 Easy Checkout

E-commerce significa che gli articoli possono essere cercati e trovati con grande facilità e velocità. Il processo di pagamento è altrettanto facile e veloce. Gli acquisti online vengono confermati e pagati in pochi secondi con un clic, un'impronta digitale o tramite riconoscimento facciale. Le caratteristiche degli acquisti online, quali rapidità e semplicità dei pagamenti, hanno modificato il comportamento e le abitudini dei consumatori che sono sempre meno pazienti per i lunghi processi di pagamento. In questo contesto, è

97 M. Spanke (2020), "Retail Isn't Dead: Innovative Strategies for Brick-and-Mortar Retail Success", BIG IDEAS Visual Merchandising Inc Miami, USA, p.77-83.

98 <[https:// corporate.homedepot.com/newsroom/forrester-rates-home-depots-mobile-app-1-retail.](https://corporate.homedepot.com/newsroom/forrester-rates-home-depots-mobile-app-1-retail.)>

necessario per i rivenditori fisici adattare e rendere il processo di pagamento più conveniente, agevole e, soprattutto, più veloce per i clienti⁹⁹.

I sistemi di self-checkout stanno diventando sempre più popolari, grazie alla loro semplicità e alla diffusione dei metodi di pagamento con carta ed app¹⁰⁰. Per soddisfare le esigenze di tutte le categorie di consumatori è fondamentale effettuare una combinazione delle due alternative di pagamento: checkout regolari per i clienti che preferiscono il contatto personale e sistemi di self checkout per i clienti più tecnologici. Inoltre, esistono diversi sistemi “Scan&Go” che funzionano tramite l'app della rispettiva azienda, che permettono di trasformare lo smartphone in uno scanner con il quale tutti i prodotti vengono scansionati e pagati direttamente dal cliente.

Il potenziale maggiore relativo al risparmio di tempo, tuttavia, non è legato al processo di pagamento ma alla navigazione in negozio. Ciò significa che, la risoluzione delle problematiche inerenti all'individuazione rapida dei prodotti desiderati dovrebbe precedere il facile pagamento. Un esempio di possibile soluzione consiste nel disporre di un'area separata presso un negozio dove gli articoli di uso quotidiano più comunemente acquistati vengono messi a disposizione dei clienti, preferibilmente accostate a chioschi self-checkout¹⁰¹. Tutte queste soluzioni hanno come obiettivo il far risparmiare tempo ai clienti e rendere le cose il più convenienti possibile per loro.

Amazon è la più grande attività di e-commerce del mondo e ha la sua sede centrale nello stato americano di Washington. Nel 2018 apre il primo negozio Amazon Go: simile ad normale minimarket in quanto offre articoli che vanno da panini pre-confezionati a generi alimentari essenziali, ma caratterizzato da una struttura tecnologica unica¹⁰². In questo store, gli articoli non vengono scansionati e non ci sono checkout. I clienti scaricano l'app Amazon Go, la collegano al proprio account Amazon e, quando si entra nel negozio, lo smartphone viene trattenuto contro uno scanner nell'area d'ingresso con l'app aperta. Successivamente, il cellulare viene riposto e il cliente può iniziare a fare shopping. La "*Just Walk Out Technology*" rileva esattamente ciò che i clienti stanno prendendo dagli scaffali e li contabilizza in un carrello virtuale¹⁰³. All'uscita dal negozio, il sistema addebita il tuo account Amazon e genera una ricevuta che può essere recuperata tramite l'app. questa tecnologia consente ad Amazon Go di porsi come una soluzione conveniente per i clienti che necessitano di acquistare ottimo cibo velocemente. Non ci sono mai tempi di attesa per il cliente durante questa esperienza di acquisto. Non importa quanto di fretta si trova il cliente, fare shopping è

99 Kallweit K, Spreer P. and Toporowski W. (2014), “Why do customers use self-service information technologies in retail? The mediating effect of perceived service quality”, *Journal of Retail*, 21(3), p.268-276.

100 T. Fernandes and R. Pedroso (2016), “The effect of self-checkout quality on customer satisfaction and repatronage in a retail context”, 11, p.69-92.

101 M. Spanke (2020), “Retail Isn’t Dead: Innovative Strategies for Brick-and-Mortar Retail Success”, BIG IDEAS Visual Merchandising Inc Miami, USA, p.95-100.

102 <<https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>>

103 A. Polacco and K. Backes (2018), “The Amazon Go Concept: Implications, Applications, and Sustainability”, *Journal of Business and Management*, 24(1), p.79-92.

sempre possibile¹⁰⁴. Questo sistema offre anche la possibilità di raccogliere ingenti quantità di dati sul comportamento dei clienti che frequentano gli store fisici, in relazione al consumatore stesso ed ai prodotti da lui acquistati o toccati. Questa conoscenza può dare ad un negoziante un grande vantaggio nel trading offline.

2.2.4 Ritiro e restituzione

Gli alti costi di spedizione per gli ordini online sono un problema rilevante per le aziende. Oggi i clienti si aspettano solo che la merce venga consegnata e restituita gratuitamente, e le aziende quindi devono fornire i suddetti servizi per restare competitivi. In questo caso, avere molti punti vendita fisici, può essere un vantaggio per ridurre i costi di spedizione effettuando il reso degli ordini online in loco. Un ulteriore servizio richiesto dai clienti è il ritiro della merce in loco, al fine di evitare i tempi di spedizione. Per i commercianti, queste situazioni di incontro con i clienti non sono da sottovalutare, poiché se un cliente entra in contatto fisico con lo store per ritirare o restituire della merce, probabilmente è probabile che effettuerà nuovi acquisti. Questo perché aumenta la frequenza dei clienti, il che significa una maggiore possibilità di generare ulteriori vendite¹⁰⁵.

Un'altra strategia è "*Buy Online Pickup in Store*", che fondamentalmente funziona allo stesso modo, tranne per il fatto che la merce non viene prelevata dall'inventario della filiale ma viene inviata al negozio. Alcune aziende hanno uno sportello separato all'interno dello store dove è possibile ritirare gli articoli ordinati. Tuttavia, l'eccessiva frequentazione dello store rappresenta un elemento di rischio data la possibilità di creare lunghe file e sovraffollamento. Questo è il motivo per cui molti negozi hanno implementato armadietti per il ritiro o sistemi di ritiro automatizzati, attraverso cui i clienti scansionano semplicemente i codici dell'ordine su una macchina e seleziona l'ordine, e consente loro di prendere la merce. I programmi di "*BOPIS*" stanno creando notevoli benefici ai rivenditori al dettaglio, derivanti dalla creazione di nuove possibilità di incontro con i clienti, che aumentano la possibilità di nuovi acquisti in negozio, e dai risparmi derivante dal ridotto numero di spedizione¹⁰⁶.

Molte aziende stanno persino facendo un ulteriore passo avanti offrendo ai loro clienti il "*Curbside Pickup*". Attraverso questa metodologia, la merce viene consegnata direttamente all'auto parcheggiata davanti al negozio. Attraverso l'utilizzo dell'app da smartphone, il cliente indica l'orario di partenza e di arrivo nella struttura indicata, e con un ulteriore clic, indica di essere arrivato davanti al negozio. Gli addetti alle vendite quindi si recano al parcheggio del pick-up sul marciapiede e caricano l'auto con gli articoli acquistati¹⁰⁷.

¹⁰⁴ <<https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/01/13/why-amazon-go-may-soon-change-the-way-we-want-to-shop/#238ad7670977>>

¹⁰⁵ M. Spanke (2020), "Retail Isn't Dead: Innovative Strategies for Brick-and-Mortar Retail Success", BIG IDEAS Visual Merchandising Inc Miami, USA, p.101-105.

¹⁰⁶ Havich Michelle M. (2019), "BOPIS and ROI", *Design: Retail*, 31(8), 44.

¹⁰⁷ <<https://www.nytimes.com/2020/10/09/business/retailers-curbside-pickup.html>>

WalMart è un gruppo statunitense che gestisce una catena di negozi di prodotti di consumo, discount e negozi di alimentari. Il gruppo gestisce oltre 11.000 negozi in 27 paesi e 2,2 milioni di dipendenti. Da Walmart, i clienti ricevono uno sconto quando ritirano i loro ordini online nel negozio più vicino invece di farli consegnare a casa, perché l'invio di merce nei propri negozi è molto più economico per Walmart rispetto all'invio diretto ai clienti. Questa gli permette di ottenere un vantaggio rispetto ad altri fornitori online. Il suo principale concorrente, Amazon, offre diversi pick-up per i suoi clienti ma limitati alle dimensioni dei prodotti. Walmart ha introdotto circa 1700 "Pickup Towers" nei suoi negozi, dove è possibile ritirare prodotti di ogni dimensione. Le imponenti torri scansionano il codice fornito al cliente dopo l'acquisto, ed entro 10 o un massimo di 45 secondi, il cassetto di consegna si illumina e fornisce il prodotto pronto per il ritiro. Walmart ha oltre 3000 sedi abilitate al "*Curbside Pickup*", dove la merce ordinata online viene consegnata direttamente al parcheggio e caricata in auto dai dipendenti. Il gruppo ha anche sviluppato una strategia per ridurre il problema delle lunghe file per i clienti interessati allo stesso servizio. I cosiddetti "*Mobile Express Returns*" sono disponibili in quasi 5000 sedi, e permettono, attraverso lo scansionamento di un codice fornito tramite l'app, di usufruire di una corsia preferenziale dedicata, "*Mobile Express Lane*", dove effettuare il reso e ricevere la restituzione del credito¹⁰⁸.

108 <<https://corporate.walmart.com/newsroom/innovation/20180405/hundreds-more-high-tech-pickup-towers-are-headed-your-way>>

2.2 Le strategie multicanale

Esistono numerose strategie orientate ai canali di distribuzioni che definiscono le funzioni specifiche dei diversi punti di contatto con il cliente, l'organizzazione del sistema dei canali e le relazioni tra i suddetti. Esistono anche diverse filosofie su quali obiettivi sottostanti dovrebbero guidare una strategia multicanale. Neslin e Shankar¹⁰⁹ suggeriscono che i principali obiettivi che guidano una gestione multicanale sono l'efficienza, la segmentazione e la soddisfazione del cliente. La prospettiva dell'efficienza vede la gestione multicanale come un modo per ridurre i costi di distribuzione, ad esempio invitando i clienti a utilizzare canali meno costosi da gestire. Nella prospettiva della segmentazione, i canali multipli vengono utilizzati per dividere i mercati in segmenti di clientela. Questo approccio è incentrato sull'idea che ogni formato di distribuzione attrae segmenti di clienti specifici che si escludono a vicenda¹¹⁰. Infine, l'approccio legato alla soddisfazione del cliente si basa sull'idea che i clienti siano di natura multicanale. L'obiettivo principale di una strategia multicanale dovrebbe quindi essere quello di aumentare la soddisfazione generale e il piacere dello shopping incoraggiando i clienti a utilizzare e combinare diversi canali in base alle loro preferenze, fornendo loro un sistema di canali integrato e coerente per facilitare il passaggio da un canale all'altro durante il processo di acquisto¹¹¹.

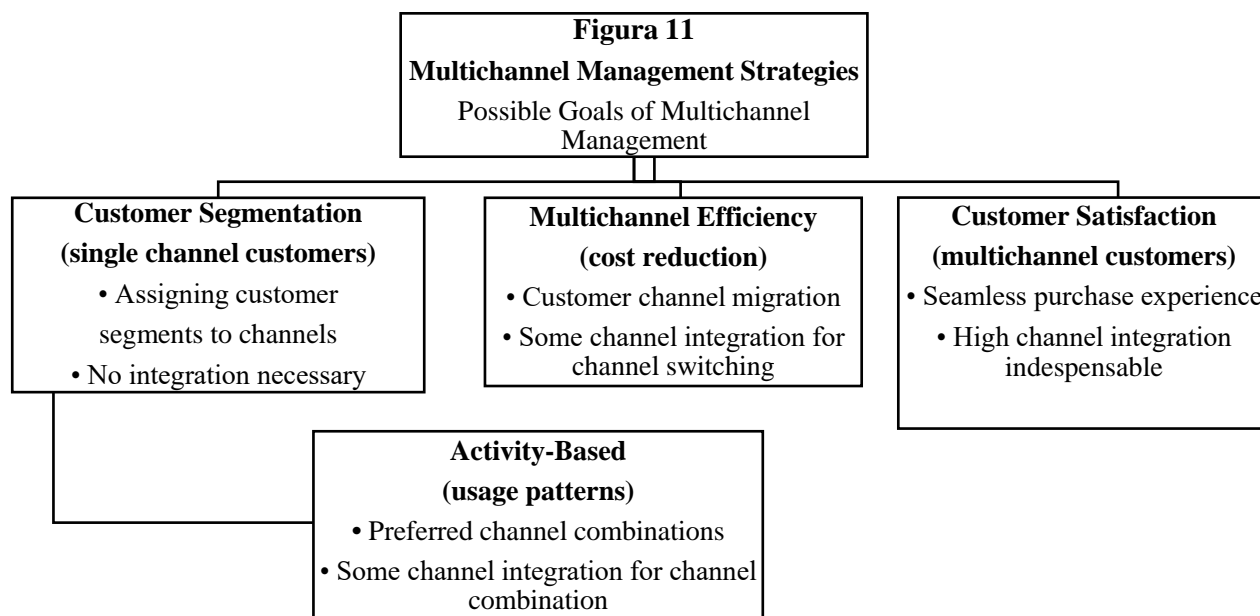
La figura 11 offre una panoramica di queste tre direzioni strategiche. L'obiettivo generale dell'adozione di qualsiasi strategia multicanale è migliorare il successo in termini di entrate e profitto. La forma e la

¹⁰⁹ Neslin, S. A. and V. Shankar (2009), "Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions", *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), p.70-8.

¹¹⁰ Konus, U., P. C. Verhoef, S. A. Neslin (2008), "Multichannel shopper segments and their covariates", *Journal of Retailing*, 84(4), p.398-413.

¹¹¹ Berman, B. and S. Thelen (2004), "A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(3), p.147-156.

configurazione della strategia multicanale di una azienda dipendono dalla specifica situazione del mercato e dalle sue capacità interne. Tuttavia, potrebbe esserci più di una strategia che porta a prestazioni multicanale superiori. Secondo la teoria della configurazione, la performance funge da indicatore di quanto bene le risorse impiegate sono coordinate e formano una configurazione coerente¹¹².



Fonte: J. Binder (2014), "Online Channel Integration: Value Creation and Customer Reactions in Online and Physical Stores", Gabler, Switzerland

- **Strategia di efficienza multicanale:** le aziende che adottano una strategia di efficienza multicanale si preoccupano di una gestione efficiente in termini di costi dei loro canali di vendita. Questa strategia può essere guidata dall'obiettivo di far spostare i clienti da punti di contatto costosi e costosi a canali meno costosi da gestire¹¹³. Ad esempio, potrebbe essere meno costoso per un'azienda se i clienti ordinano e pagano online rispetto all'utilizzo di un call center, poiché i costi sono generalmente inferiori nei canali di distribuzione diretta¹¹⁴. L'aggiunta di un canale Internet è anche un modo facile, veloce e relativamente economico per accedere a nuovi mercati e quindi la capacità di sfruttare le economie di scopo senza dover investire in negozi fisici aggiuntivi¹¹⁵. Tuttavia, la migrazione dei clienti al canale online non è priva di rischi. La maggiore concorrenza su Internet può erodere i margini, cannibalizzare i canali esistenti e diminuire la redditività dei clienti diminuendo la

¹¹² Vorhies, D. W. and N. A. Morgan (2003), "A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance", *Journal of Marketing*, 67(1), p.100-115.

¹¹³ Payne, A. and P. Frow (2004), "The role of multichannel integration in customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, 33(6), p.527-538.

¹¹⁴ Kumar, V. and R. Venkatesan (2005), "Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior", *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), p.44-62.

¹¹⁵ Zhang, J., P. Farris, J. W. Irvin, T. Kushwaha, T. Steenburgh, and B. A. Weitz. (2010), "Crafting integrated multichannel retailing strategies", *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), p.168-180.

frequenza di acquisto e la fedeltà¹¹⁶. Pertanto, è importante aumentare il valore e la soddisfazione del cliente nel canale di destinazione online, affinché la strategia di migrazione produca i risultati attesi e non deluda i clienti.

- **Strategia di segmentazione della clientela:** la strategia di segmentazione della clientela postula che esistono diversi segmenti di clientela che preferiscono interagire con diversi tipi di canale. L'aspetto critico per il successo dell'approccio di segmentazione della gestione multicanale è l'esistenza e l'identificazione per i segmenti di canale distintivi. Se segmenti di clientela specifici coincidono con formati di distribuzione specifici, i professionisti del marketing possono progettare ogni canale in base alle esigenze e alle preferenze di questi segmenti. Tuttavia, se tutti i segmenti di clienti tendono a fare acquisti su più canali, non è né sensato né possibile indirizzare determinati tipi di clienti con un particolare canale di distribuzione¹¹⁷. Precedenti studi mostrano che esiste un segmento crescente di clienti multicanale che cercano e fanno acquisti attraverso diversi formati di canale e che questi i clienti spendono di più con una determinata azienda¹¹⁸. Gli studi sulla segmentazione dei canali hanno trovato relazioni significative tra le caratteristiche psicografiche del cliente e l'utilizzo del canale. Ad esempio, gli utenti multicanale sembrano essere meno fedeli, sono più attenti al prezzo e percepiscono diversi livelli di piacere dello shopping¹¹⁹. Ciò non solo implica che le caratteristiche psicografiche sono i fattori più importanti per la comprensione e l'identificazione delle preferenze del cliente, ma pone anche delle sfide nell'identificazione dei segmenti di canale nella pratica manageriale.
- **Strategia di canale basata sull'attività:** A causa della crescita del numero di business su Internet, la maggior parte dei consumatori si trasformerà in acquirenti multicanale, e quindi la strategia di segmentazione della clientela perde la sua importanza. L'obiettivo della strategia di canale basata sull'attività è identificare i modelli di utilizzo del canale predominanti e le attività specifiche del canale in cui molti clienti si impegnano. Un esempio di tale modello dominante è il comportamento ROPO (Research Online, Purchase Offline), poiché la maggior parte dei clienti utilizza il canale online per la ricerca ma preferisce concludere la transazione offline. I precedenti tentativi di descrivere i modelli di utilizzo del canale suggeriscono che le preferenze del canale sono influenzati dalle caratteristiche del prodotto. Ad esempio, le categorie di prodotti "high touch" e "low touch"

116 Ansari, A., C. F. Mela, and S. A. Neslin (2008), "Customer channel migration", *Journal of Marketing Research*, 45(1), p.60-76.

117 Konus, U., P. C. Verhoef, and S. A. Neslin (2008), "Multichannel shopper segments and their covariates", *Journal of Retailing*, 84(4), p.398-413.

118 Verhoef, P. C., S. A. Neslin, and B. Vroomen (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), p.129-148.

119 Verhoef, P. C. and F. Langerak (2001). Possible determinants of consumers' adoption of electronic grocery shopping in the Netherlands. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 8(5), p.275-285.

producono diversi modelli di utilizzo del canale¹²⁰. I prodotti "high touch" come abbigliamento, strumenti musicali o contratti assicurativi, che devono essere ispezionati o per i quali il cliente necessita di assistenza personale prima dell'acquisto, implicano la preferenza per la spesa offline. La categoria "low touch" si riferisce a prodotti la cui qualità può essere valutata a distanza (es. Musica, libri o biglietti aerei). Per questi prodotti, è più probabile che i consumatori rimangano online per l'acquisto a causa della maggiore convenienza¹²¹. Identificando le combinazioni di canali popolari e abbinandole ai segmenti di clientela, le funzioni specifiche dei singoli punti di contatto possono essere ulteriormente migliorate e progettate per adattarsi al sistema di canali complessivo¹²².

- Strategia di soddisfazione del cliente: la strategia di soddisfazione del cliente mira a fornire un'esperienza di acquisto ottimale del cliente su tutti i canali, che diventano un mezzo strategico per generare e accrescere il valore dell'offerta. Le aziende che impiegano una strategia multicanale di soddisfazione del cliente mirano a soddisfare le esigenze dei propri clienti sfruttando i vantaggi di un determinato canale per superare le carenze degli altri e creare un'esperienza di acquisto senza interruzioni. Tutti i canali disponibili sono progettati per servire in modo ottimale i clienti e consentire transizioni facili e veloci tra e all'interno delle fasi di acquisto. In questo quadro, la segmentazione dei clienti come driver per la strategia di canale diventa obsoleta poiché i segmenti rilevanti si auto-selezioneranno nei loro canali preferiti o combinazioni di canali.

La strategia di soddisfazione multicanale è in linea con le radici della filosofia del marketing integrato¹²³, che pone come obiettivo il comprendere il cliente nel suo insieme e concentrarsi sulle sue situazioni e processi di acquisto. Sulla base di questa tesi, la funzione di gestione del canale consiste nel progettare e collegare i punti di contatto con il cliente per adattarli alla vita quotidiana dei consumatori al fine di creare un servizio e un'esperienza di acquisto superiori. Il secondo aspetto centrale di una strategia di soddisfazione è la visione del cliente multicanale. Fornire esperienze di canale senza interruzioni può creare valore solo quando i clienti cercano e fanno acquisti in diversi formati di canale. A causa della crescente importanza del comportamento dei clienti multicanale, la strategia di soddisfazione del canale ha guadagnato notevole importanza tra ricercatori e professionisti¹²⁴.

120 Lynch, P. D., R. J. Kent, and S. S. Srinivasan (2001), "The global internet shopper: Evidence from shopping tasks in twelve countries", *Journal of Advertising Research*, 41(3), p.15-24.

121 Konus, U., P. C. Verhoef, and S. A. Neslin (2008), "Multichannel shopper segments and their covariates", *Journal of Retailing*, 84(4), p.398-413.

122 Sousa, R. and C. A. Voss (2006), "Service quality in multichannel services employing virtual channels", *Journal of Service Research*, 8(4), p.356-371.

123 Calder, B. J. and E. C. Malthouse (2005), "Managing media and advertising change with integrated marketing", *Journal of Advertising Research*, 8(2), p.197-207.

124 Neslin, S. A. and V. Shankar (2009), "Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions", *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), p.70-81.

2.3.2 La configurazione dei canali

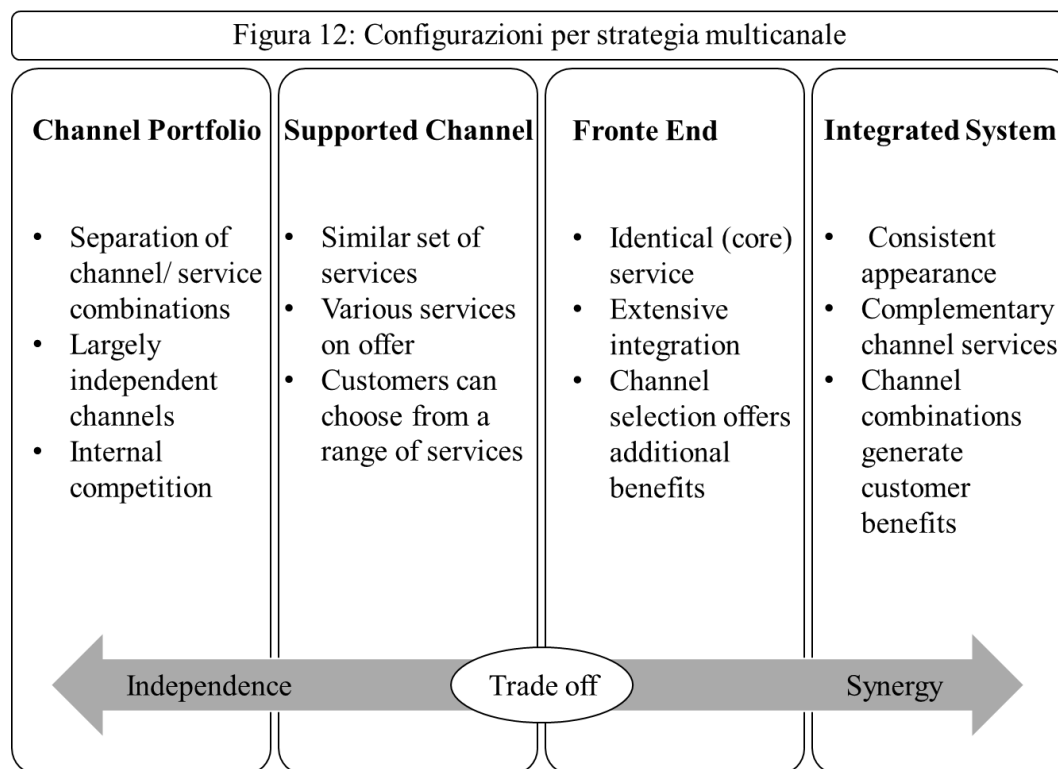
L'adozione di una certa strategia multicanale ha importanti implicazioni sulla struttura organizzativa di un'impresa. Quando le aziende utilizzano canali online e offline come parte della loro politica di distribuzione, hanno la scelta di base di combinare o separare i canali alternativi¹²⁵. Se le aziende seguono la strategia di separazione dei canali alternativi, si evita l'interazione tra i punti di contatto dei clienti online e offline. I processi e le funzioni non sono interconnessi dal punto di vista del cliente. D'altra parte, una strategia di integrazione dei canali combina i diversi canali per creare una soluzione di continuità tra i diversi punti di contatto del cliente¹²⁶.

La progettazione del sistema di canali comporta la definizione dei tipi di canali che un'impresa vuole impiegare, dei loro compiti specifici e del modo in cui questi canali si relazionano tra loro. Il livello di integrazione o di interconnessione del sistema di canali dipende dal tipo di strategia multicanale adottata da un'impresa. La relazione tra la strategia del canale e l'intensità di integrazione è inclusa nella parte inferiore della figura 11. La strategia di segmentazione del cliente non richiede praticamente alcuna attività di integrazione dei canali, poiché non ci si aspetta che i clienti passano da un punto di contatto all'altro e ogni canale è progettato per essere utilizzato esclusivamente da un segmento. La strategia di efficienza richiede una certa integrazione, soprattutto nel processo di transizione da un canale all'altro. Lo stesso vale per la strategia multicanale basata sulle attività. I canali devono avere un livello di integrazione tale da supportare i modelli di acquisto dei consumatori. Infine, la strategia di soddisfazione del cliente implica il più alto livello di integrazione dei canali. Al fine di generare il massimo valore del cliente multicanale, questo tipo di sistema di canali non dovrebbe imporre restrizioni sui percorsi che i clienti possono intraprendere lungo il loro ciclo di acquisto. Ciò richiede una transizione fluida tra tutti i canali e in tutte le direzioni.

¹²⁵ Emrich, O. (2011), "Cross-Channel Management: Competences, Instruments and Potentials", Dissertation University of St. Gallen.

¹²⁶ Gulati, R. and J. Garino (2000), "Get the right mix of bricks & clicks", Harvard Business Review, 78(3), p.107-114.

L'integrazione dei canali è complessa, gli investimenti monetari necessari sono considerevoli e i risultati possono comportare effetti collaterali avversi o indesiderati come cannibalizzazione del canale o conflitti tra entità di canale. È quindi importante trovare un equilibrio adeguato tra sinergie di canale e separazione. Schögel distingue quattro tipiche configurazioni di sistema multicanale lungo il continuum tra canali indipendenti e sinergicamente organizzati¹²⁷. Questi sono raffigurati nella figura 12 e sono descritti di seguito.



Fonte: J. Binder (2014), “Online Channel Integration: Value Creation and Customer Reactions in Online and Physical Stores”, Gabler, Switzerland

Channel Portfolio: le aziende che perseguono l'approccio di portafoglio separano i loro canali. L'obiettivo principale di questo tipo di configurazione è quello di concentrarsi sulla vestibilità ottimale tra le caratteristiche del canale e i gruppi di clienti. Il portafoglio canali consente alle aziende di ottimizzare ogni canale separatamente e di adattarlo in modo ottimale alle esigenze di uno specifico segmento di clienti. Pertanto, questa struttura del canale sposa perfettamente la strategia di segmentazione multicanale. Il livello di collegamenti e interazioni tra i diversi canali viene azzerato e i canali sono gestiti in modo periferico e indipendente. La separazione offre la possibilità di gestire in modo indipendente i livelli di servizio, il branding, le categorie di prodotti, l'assortimento e persino i prezzi all'interno di ciascun canale. Ciò implica che i canali di distribuzione non utilizzano necessariamente le stesse risorse o la stessa logistica. A causa dell'elevata indipendenza e del chiaro obiettivo target di ogni canale, la minaccia di conflitti di canale è relativamente piccola in un portafoglio di canali. Inoltre, la configurazione del portafoglio di canali risulta

¹²⁷ J. Binder (2014), “Online Channel Integration: Value Creation and Customer Reactions in Online and Physical Stores”, Gabler, Switzerland, p.18-21.

più flessibile rispetto a situazioni competitive uniche in ogni canale, poiché permette un'agevole analisi del problema e la delineaione della giusta strategia per ogni canale¹²⁸.

Supported Channel: all'interno del sistema di canali di distribuzione supportati, i singoli punti di contatto con i clienti agiscono ancora in gran parte indipendentemente l'uno dall'altro. Tuttavia, il livello complessivo di integrazione è significativamente più elevato in termini di prodotti e di risorse. I canali di solito offrono un l'assortimento di prodotti di base uguali in tutti i punti, ma differiscono per la quantità e i tipi di servizi aggiuntivi che forniscono. A causa di queste restrizioni, la segmentazione dei clienti è più difficile da raggiungere rispetto all'approccio del portafoglio e di solito non è l'obiettivo strategico principale di questo tipo di configurazione. I canali in genere utilizzano la stessa base di risorse, ad esempio la stessa catena di approvvigionamento oppure la gestione logistica. Ciò consente di implementare processi di back-office standardizzati e quindi realizzare incrementi di efficienza. Inoltre, fornendo diversi livelli di servizio attraverso i canali, le aziende possono favorire lo spostamento dei clienti verso i canali desiderati. Pertanto, è importante che ci sia un'integrazione sufficiente tale da non confondere i clienti e rendere relativamente facile per loro cambiare canale. Tuttavia, i canali sono ancora distinti l'uno dall'altro in termini di servire scopi diversi ed enfatizzare diversi aspetti di servizio. I clienti sono liberi di scegliere il canale più adatto alla loro attuale situazione di acquisto. Pertanto, questo approccio di configurazione è adatto specificamente alle aziende che perseguono la strategia di efficienza della gestione multicanale.

Front-end: questo tipo di configurazione è caratterizzato da canali fortemente integrati che utilizzano anche la stessa base di risorse, e processi ampiamente standardizzati. L'obiettivo principale di questo tipo di sistema di canali è quello di offrire la soluzione di canale ottimale per ogni attività di acquisto in ogni fase del ciclo di acquisto del cliente. Questo implica un rigido allineamento delle attività di comunicazione, assortimento e determinazione dei prezzi tra i diversi punti di contatto. La premessa sottostante un sistema di canali front-end è un ampio comportamento di acquisto multicanale per gran parte dei clienti esistenti. L'approccio front-end deve essere utilizzato quando la base di clienti si impegna in diverse forme di comportamento di commutazione del canale. Se i consumatori visualizzano determinati modelli di utilizzo, i canali possono essere ulteriormente ottimizzati lungo questi percorsi dominanti attraverso una strategia utile per servire in modo ottimale gli acquirenti in tutte le fasi di acquisto e impegnare il cliente all'interno del sistema. Pertanto, l'approccio del canale front-end è più adatto alle aziende che perseguono una strategia multicanale basata sull'attività o sulla soddisfazione del cliente.

Integrated System: in un sistema di canali integrato, il coordinamento tra i canali è fondamentale. L'obiettivo di questo tipo di configurazione del canale è quello di combinare i canali in modo tale che il sistema nel suo complesso crei valore per i clienti. I prodotti, i marchi, gli assortimenti e i prezzi dovrebbero essere armonizzati il più possibile. Inoltre, tutti i processi interni e relativi al cliente devono essere completamente

¹²⁸ Gulati, R. and J. Garino (2000), "Get the right mix of bricks & clicks", Harvard Business Review, 78 (3), p.107-114.

standardizzati per fornire la coerenza richiesta tra i punti di contatto del cliente. L'obiettivo è quello di ridurre i confini tra i punti di contatto in modo che i clienti percepiscano il sistema di canali come un unico, e di massimizzare il valore del cliente in termini di esperienza di acquisto, convenienza e soddisfazione. Pertanto, la completa integrazione del sistema ha particolarmente senso per le aziende che perseguono una strategia di soddisfazione del cliente e che vendono prodotti ad alto coinvolgimento per i quali i clienti si impegnano in un ampio processo di acquisto. L'implementazione di un sistema completamente integrato comporta solitamente grandi sfide logistiche, organizzative e finanziarie. È molto probabile con questa struttura, che si verifichino conflitti di canale poiché diventa difficile identificare il contributo specifico di ciascun canale alle vendite e ai profitti. Pertanto, un sistema di canali integrato dovrebbe essere gestito centralmente. Inoltre, l'integrazione dei rivenditori indiretti nei processi e nelle risorse condivise è quindi un aspetto critico del sistema di canali integrato.

2.3.4 Integrazione dei canali: vantaggi e rischi

Sulla base di diverse analisi relative alla comprensione del cliente, Goersch definisce l'integrazione multicanale come "l'impiego simultaneo e coerente da parte di un'organizzazione di vendita al dettaglio di siti Web e punti vendita fisici, oltre ad altri canali, in modo che i clienti traggano un'esperienza continua quando cambiano canale durante la loro interazione con il rivenditore"¹²⁹. Il concetto alla base dell'integrazione dei canali dal punto di vista del cliente è quello di progettare e utilizzare i canali in modo che supportino reciprocamente l'utente finale in tutte le attività di acquisto e rendono i servizi accessibili in tutti i formati di distribuzione. Le attività di marketing in un determinato canale potenzialmente influenzano il comportamento dei clienti in tutti gli altri canali¹³⁰. Ciò apre la possibilità di trarre profitto dall'utilizzo cross-channel del cliente e dal comportamento di acquisto.

I canali di distribuzione sono il collegamento centrale tra le imprese e i loro clienti. In quanto tali, diventano un potente strumento per plasmare e sviluppare relazioni sostenibili con i clienti, specialmente in un mondo in cui il numero di canali di distribuzione digitali è in ulteriore aumento. L'integrazione dei canali può essere utilizzata come mezzo per creare un meccanismo di lock-in dei clienti tra le fasi del processo di acquisto e di costruire una relazione duratura e redditizia con i clienti. Un prerequisito importante per attuare una proficua strategia di integrazione dei canali è che la maggior parte o almeno una massa critica di clienti utilizzi effettivamente più canali contemporaneamente. Inoltre, come mostrato precedentemente, un sistema di canali altamente integrato adotta un modello uniforme per tutti i clienti, poiché non bisogna adattare i canali di distribuzione alle esigenze dei diversi segmenti di clienti, ma organizzare i punti di contatto e gli strumenti di marketing in modo tale che i clienti si auto selezionino i canali appropriati. Tuttavia, i clienti utilizzano i canali per scopi diversi, come la raccolta di informazioni, il pagamento o l'utilizzo di servizi

¹²⁹ Goersch, D. (2002), "Multi Channel Integration and its Implications for Retail Web Sites", in Proceedings of the 10th European Conference on Information Systems Vol. 6, Gdansk, Poland.

¹³⁰ Berry, L. L., R. N. Bolton, C. H. Bridges, J. Meyer, A. Parasuraman, and K. Seiders (2010), "Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services", *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), p.155-167.

post-vendita¹³¹. Questo poiché i canali differiscono nelle loro caratteristiche specifiche e ognuno di essi fornisce un contributo di valore unico al cliente. Ad esempio, nei negozi i consumatori possono interagire direttamente con dipendenti o altri acquirenti, mentre i canali online forniscono un diverso accesso all'interazione sociale su forum, recensioni o contenuti generati dagli utenti¹³².

Collegare diversi formati di canale aumenta quindi potenzialmente il numero dei possibili vantaggi per i clienti, e contribuisce a compensare reciprocamente le carenze di alcuni canali. Tuttavia, il processo di integrazione non è privo di potenziali rischi e sfide. Quando le attività cross-channel non vengono eseguite correttamente, l'integrazione può portare alla confusione e alla sfiducia dei clienti¹³³. Oppure, se la base di clienti non si impegna in acquisti multicanale, gli investimenti potrebbero essere vani. È anche possibile che agiscano come sostituti anziché come complementi. Soprattutto quando la domanda è rigida e i canali competono per gli stessi clienti, i sistemi multicanale integrati potrebbero aumentare la complessità e i costi di distribuzione senza contribuire alle vendite complessive¹³⁴. Aumentare il numero di canali, rendendoli accessibili a tutti i clienti, potrebbe persino danneggiare la fidelizzazione degli stessi. Ad esempio, le imprese hanno introdotto tecnologie elettroniche di self-service come modo per risparmiare sui costi di distribuzione e come mezzo per attirare nuovi segmenti di clienti. Tuttavia, è stato dimostrato che le tecnologie self-service erodono la fedeltà dei clienti a causa dei legami personali più deboli con l'azienda¹³⁵. Pertanto, l'aumento dell'interattività tra i clienti e il sistema di distribuzione deve essere considerato nel tempo. È importante comprendere le regole del mercato, le strategie di canale dei concorrenti e le esigenze del cliente nel settore prima di prendere decisioni in merito all'integrazione dei canali.

Schögel ¹³⁶sviluppa una mappa concettuale in cui espone le diverse combinazioni di approcci di coordinamento dei canali. All'interno della forma "rilassata" di gestione dei canali, ogni canale diretto e indiretto ha un ampio campo d'azione per adattarsi alla propria situazione specifica e opera principalmente indipendentemente dal produttore. Gli obiettivi sono negoziati congiuntamente tra i partner del canale. Nella forma "ristretta" di gestione del canale il produttore interiorizza le attività di coordinamento del canale, stabilisce le regole per la cooperazione dei canali e definisce le funzioni del canale centralmente. Mentre la forma "rilassata" di gestione dei canali consente un'elevata flessibilità per reagire ai cambiamenti esterni, l'approccio "ristretta" è orientato alla realizzazione della coerenza interna del canale.

¹³¹ Berry, L. L., R. N. Bolton, C. H. Bridges, J. Meyer, A. Parasuraman, and K. Seiders (2010), "Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services", *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), p.155-167.

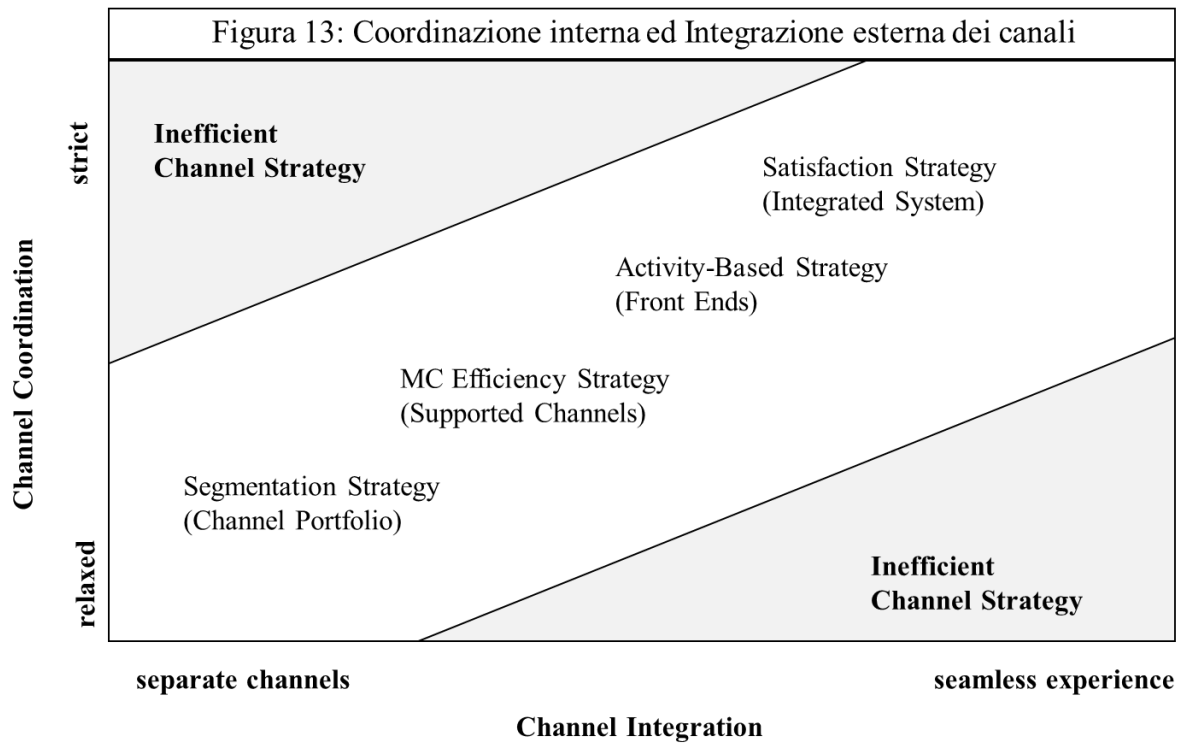
¹³² Dwyer, P. (2007), "Measuring the value of electronic word of mouth and its impact in consumer communities", *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), p.63-79.

¹³³ Berry, L. L., R. N. Bolton, C. H. Bridges, J. Meyer, A. Parasuraman, and K. Seiders (2010), "Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services", *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), p.155-167.

¹³⁴ Van Baal, S. and C. Dach (2005), "Free riding and customer retention across retailers' channels", *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), p.75-85.

¹³⁵ Selnes, F. and H. Hansen (2001). The potential hazard of self-service in developing customer loyalty. *Journal of Service Research*, 4(2), 79-90.

¹³⁶ J. Binder (2014), "Online Channel Integration: Value Creation and Customer Reactions in Online and Physical Stores", Gabler, Switzerland, p.25-26.



Fonte: J. Binder (2014), “Online Channel Integration: Value Creation and Customer Reactions in Online and Physical Stores”, Gabler, Switzerland

La Figura 13 riporta le diverse dimensioni strategiche (Figura 11) e gli approcci di configurazione dei canali (Figura 12), mettendo in relazione agli approcci di coordinamento interno e agli obiettivi di integrazione esterni relativi al cliente. Il quadro suggerisce che le strategie relative ai canali dovrebbero essere gestite in modo diverso a seconda del livello di integrazione dei canali che comportano. In questo contesto seguendo questo schema, la strategia di segmentazione richiede una forma “rilassata” di coordinamento dei canali con punti di contatto ampiamente indipendenti e una struttura di gestione dei canali periferica. Allo stesso tempo, strategia di soddisfazione dovrebbe essere combinata con uno stile di gestione centrale che consenta un'efficiente calibrazione delle funzioni e delle relazioni del canale.

I canali di distribuzione integrati richiedono sinergie operative tra i singoli canali. Queste sinergie operative possono essere difficili da realizzare poiché la gestione di ogni formato di canale richiede competenze e risorse specifiche¹³⁷. La mancanza di coordinamento nelle strutture distributive integrate rischia di ostacolare l'efficienza dei canali di un'azienda e di fornire un'esperienza scomoda al cliente. La premessa alla base dell'argomentazione sulle sinergie dei canali è che le valutazioni dei clienti sull'integrazione si manifestano nel livello di soddisfazione per l'esperienza di acquisto complessiva. I sistemi di distribuzione integrati possono contribuire ad a mitigare le debolezze di alcuni canali, sfruttano i punti di forza di altri. Ad esempio, quando le attività di integrazione online sono progettate per rendere i negozi fisici più accessibili, il valore generato nel negozio online può influenzare positivamente il canale offline. In particolare, quei clienti

¹³⁷ Zhang, J., P. Farris, J. W. Irvin, T. Kushwaha, T. Steenburgh, and B. A. Weitz. (2010), “Crafting integrated multichannel retailing strategies”, *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), p.168-180.

che intendono visitare il canale offline al fine di concludere la transazione possono quindi trarre profitto dall'integrazione online attraverso l'attività di ricerca. Inoltre, precedenti ricerche sulle credenze fiduciarie suggeriscono che se due oggetti sono percepiti come connessi e appartenenti a un gruppo, è più probabile che la fiducia venga trasferita da un oggetto all'altro¹³⁸. Pertanto, i clienti assumeranno che il canale online sia affidabile poiché stimolati dalla presenza del negozio fisico correlato¹³⁹.

Il concetto di fidelizzazione dei clienti verso un canale di distribuzione non è correlato alla presenza né del negozio online e né del negozio fisico. I consumatori possono sviluppare in modo indipendente la fedeltà ai diversi canali in relazione ai punti di forza e di debolezza specifici. Pertanto, una struttura multicanale potrebbe garantire la condivisione della lealtà a tutti i canali posseduti dall'impresa, ed aumentare la probabilità che i consumatori facciano acquisti in tutti i canali base ai loro attuali motivi di acquisto¹⁴⁰.

2.3.5 Operazioni a favore dell'integrazione

Sono diverse le operazioni volte a rendere operativo il concetto di integrazione del canale, al fine di creare nuove e rilevanti intuizioni per la pratica manageriale e la ricerca di marketing. La procedura di "*operationalization*" dell'integrazione si compone di 4 categorie di azioni descritte di seguito nella Figura 14.

138 Campbell, D. T. (1958), "Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities", *Behavioral Science*, 3(1), p.14-25.

139 Badrinarayanan, V., E. P. Becerra, C. H. Kim, and S. Madhavaram (2010), "Transference and congruence effects on purchase intentions in online stores of multi-channel retailers: Initial evidence from the US and South Korea", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(4), p.539-557.

140 Pauwels, K., S. A. Neslin, and Institute Marketing Science (2008), "Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment", NH. Working Paper,

Figura 14: Attività a supporto dell'integrazione

| Emphasis | Implementation Examples |
|--|---|
| Facilitating Research Shopping Behavior | <ul style="list-style-type: none"> • Possibility to search online and pick-up products offline • Dealer search option and address information via homepage • In-stock status verification at selected stores through the firm's homepage/online store |
| Improvement of Online After Sales Services | <ul style="list-style-type: none"> • Possibility to return online purchases at physical store |
| Channel Consistency | <ul style="list-style-type: none"> • Equal prices across channels • Equal (or at least similar) assortments • Coordinated promotion activities applying to all channels • Utilizing the same processes in all channels (e.g., payment possibilities) • Using the same brands across channels |
| Cross-Channel Reference and Information Availability | <ul style="list-style-type: none"> • Overview of alternative channels in all channels • In-store online terminals • In-store staff refers customers to website • Including web address on shopping bags and advertisements • Advertising website at local stores |

Fonte: J. Binder (2014), "Online Channel Integration: Value Creation and Customer Reactions in Online and Physical Stores", Gabler, Switzerland

La prima categoria "Facilitating Research Shopping Behavior" comprende tutte le attività di integrazione volte ad aiutare gli acquirenti multicanale che cercano informazioni sulla home page o sito Web di un'azienda e si recano nel negozio fisico per concludere la transazione. Queste attività di implementazione sono mirate a fornire una transizione di canale senza interruzioni da online a offline e ad aumentare il vincolo dei clienti. La facilitazione dello shopping di ricerca avviene durante la fase di ricerca online.

La seconda categoria "Improvement of Online After Sales Services" deriva dalla constatazione che il canale online ha prestazioni particolarmente inferiori in merito alla fase successiva all'acquisto¹⁴¹. La nozione relativa al miglioramento del servizio post-vendita online si basa sul concetto che un'esperienza di acquisto senza interruzioni non si limita soltanto alla transizione tra le fasi di ricerca e di acquisto, ma anche tra le fasi di acquisto e post-acquisto. Comunicando attivamente ai clienti che gli acquisti online possono essere supportati da attività post-vendita offline, un trasferimento positivo dell'immagine da offline a online può essere facilitato e i clienti hanno maggiori probabilità di sviluppare fiducia nell'offerta online.

¹⁴¹ Verhoef, P. C., S. A. Neslin, and B. Vroomen (2007), "Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon", *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), p.129-148.

La terza categoria comprende tutte le forme di "Channel Consistency" tra i formati di canale. L'uguaglianza di prezzi, assortimenti, attività di marketing, marchi e processi dei clienti sono prerequisiti o almeno elementi costitutivi importanti di un sistema di canali integrato¹⁴².

Infine, la quarta categoria "Cross-Channel Reference and Information Availability" contiene queste attività che mirano a rendere noti ai clienti canali alternativi, i loro servizi e le offerte. In particolare, è importante che i dipendenti devono comprendere lo scopo dell'integrazione del canale ed essere competenti non solo nel proprio dominio di canale ma anche negli altri punti di contatto con i clienti per fornire il cliente senza interruzioni¹⁴³.

2.4 Consumatori in un ambiente multicanale: fattori di scelta

Come abbiamo precedentemente analizzato, i consumatori mostrano comportamenti di acquisto complessi nell'ambiente multicanale emergente, e possono assumere atteggiamenti molto diversi a seconda della situazione in cui si trovano, avendo come obiettivo la massimizzazione della loro utilità. Ad esempio, possono cercare informazioni online ma acquistare in un negozio al dettaglio. Per comprendere al meglio il comportamento dei consumatori in questo nuovo contesto è necessaria una comprensione più profonda su come, quando e perché i consumatori scelgono canali specifici durante gli acquisti.

L'utilizzo di uno o più canali da parte dei consumatori in un processo di acquisto deve essere considerato alla luce del risultato finale, spesso rappresentato dall'utilità raccolta, e alla luce del processo di utilizzo del canale, o canali. Secondo Balasubramanian, l'utilità totale associata all'uso di un canale in qualsiasi fase del processo di acquisto ha tre componenti¹⁴⁴.

La prima è l'utilità degli elementi strumentali del processo che sono centrali per l'acquisto del prodotto. Le attività che comportano uno sforzo fisico, ad esempio guidare per raggiungere il negozio al dettaglio,

¹⁴² Wolk, A. and C. Ebling (2010), "Multi-channel price differentiation: An empirical investigation of existence and causes", *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), p.142-150.

¹⁴³ Goersch, D. (2002), "Multi Channel Integration and its Implications for Retail Web Site", in *Proceedings of the 10th European Conference on Information Systems*, June Vol. 6. Gdansk, Poland: ECIS.

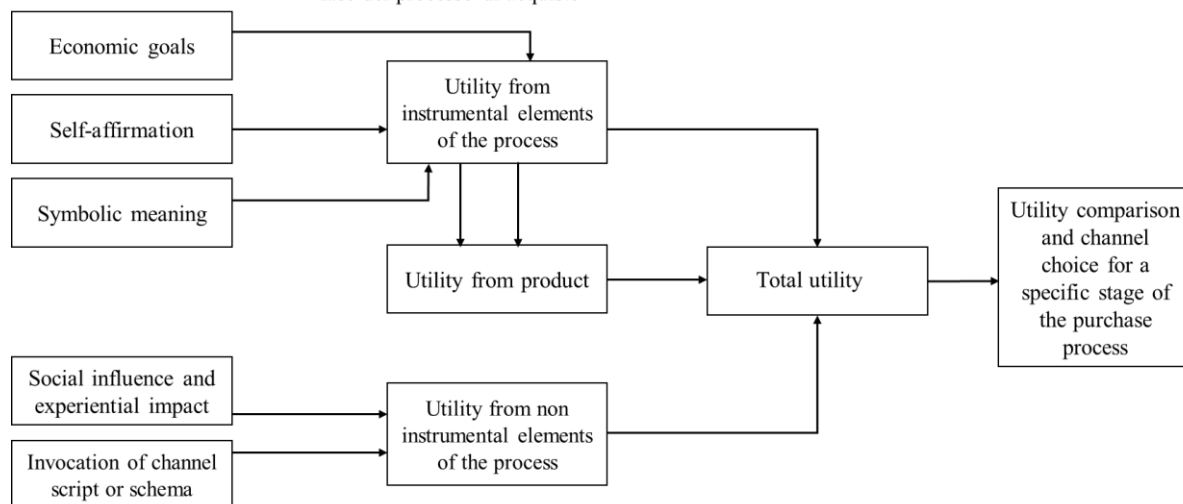
¹⁴⁴ Balasubramanian S., Raghunathan R. and Mahajan V. (2005), "Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice", *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), p.12-30

prelevare i prodotti e sostituirli sugli scaffali, o anche spingere il carrello della spesa, e le attività volte a valutare la qualità dei prodotti, come sollevare e annusare i prodotti, costituiscono elementi strumentali. I canali di vendita al dettaglio online e tradizionali differiscono in termini di tali elementi strumentali. La vendita al dettaglio tradizionale richiede generalmente uno sforzo motorio maggiore e, per la maggior parte dei prodotti, offre opportunità più ricche per valutare la qualità del prodotto. Questi elementi del processo di acquisto possono influenzare direttamente l'attrattiva del canale e del prodotto.

La seconda è l'utilità del prodotto stesso. Questa componente può essere connessa agli elementi strumentali del processo di acquisto. Ad esempio, un orsacchiotto di peluche che un consumatore ha selezionato con cura come regalo dopo aver scrutato scrupolosamente i corridoi di un grande negozio di giocattoli rischia di avere un fascino speciale per l'acquirente, data la forte componente emozionale legata all'acquisto.

La terza è l'utilità degli elementi non strumentali del processo di acquisto, ovvero elementi che sono periferici alla spedizione d'acquisto che non sono necessariamente centrali per le attività associate all'acquisizione di informazioni, alla valutazione e alla scelta dei prodotti. In determinate circostanze, questi elementi possono assumere un'importanza maggiore rispetto agli elementi strumentali. Ad esempio, quando i consumatori vedono le spedizioni di acquisto come opportunità per rilassarsi o socializzare, l'obiettivo di acquistare all'interno di una determinata categoria di prodotti può risultare un fattore meno influente per la scelta del canale rispetto all'atmosfera dell'ambiente di acquisto.

Figura 15: Determinanti della scelta del canale in una determinata fase del processo di acquisto



Fonte: Balasubramanian S., Raghunathan R., and Mahajan V. (2005), "Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice", *Journal of Interactive Marketing*,

Le diverse tipologie di utilità analizzate possono essere utilizzate come strumenti per studiare i fattori che influenzano la scelta del canale, come mostrato in Figura 15, in ciascuna delle tre fasi di un tipico processo di acquisto: formazione di una serie di considerazioni, scelta di un prodotto ed acquisto del prodotto. I fattori identificati sono:

- **Obiettivi economici:** sono fattori legati alla dimensione razionale dello shopping. Quando i loro obiettivi sono puramente economici, i consumatori si concentrano sulla massimizzazione dell'utilità netta, definita come la differenza tra l'utilità che derivano dal bene e i costi totali per ottenerlo, che, oltre al prezzo, possono includere i costi reali del viaggio, il costo opportunità del tempo e il costo implicito dell'inconveniente¹⁴⁵. Un consumatore che persegue obiettivi puramente economici baserebbe la scelta del canale su un attento compromesso dei costi e dei benefici derivanti dall'utilizzo di canali specifici nelle diverse fasi del processo di acquisto. Durante la prima fase, ovvero quella di ricerca, i consumatori possono trovare Internet particolarmente utile, dato che i costi di ricerca delle informazioni sono generalmente più bassi nei canali online¹⁴⁶. Più siti Web consentono ai consumatori di creare tabelle che possono essere utilizzate per confrontare i prodotti e applicare regole decisionali efficienti¹⁴⁷. I canali online soffrono tuttavia di una forte limitazione legata alla rappresentazione impoverita degli attributi dei prodotti. Nel caso in cui, l'esposizione a elementi sensoriali o esperienziali dei prodotti fosse importante per formare un insieme di considerazioni, i consumatori preferirebbero i negozi al dettaglio tradizionali in questa fase¹⁴⁸. Quindi, la scelta del canale da parte dei consumatori durante la formazione dei loro set di considerazione dipende dalla loro fiducia nelle loro capacità di valutare i prodotti con e senza input esperienziale. Nella seconda fase, l'obiettivo è selezionare i prodotti che offrono la massima utilità. È probabile che i consumatori utilizzino regole decisionali diverse (come la regola degli additivi lineari) nella seconda fase per selezionare il miglior prodotto¹⁴⁹. In questa fase i consumatori risultano maggiormente orientati ad agire seguendo una logica più lineare. Queste ipotesi dovrebbero favorire i canali online, perché offrono un accesso immediato alle informazioni e facilitano i confronti. L'obiettivo economico nella terza fase del processo di acquisto, ovvero l'acquisto stesso, è ridurre al minimo i costi di transazione e massimizzare l'utilità di consumo. A causa dei costi di transazione inferiori è probabile che il consumatore preferisca il canale online al canale di vendita al dettaglio tradizionale. Tale preferenza, può essere però minata da alcuni fattori. L'attualizzazione positiva del tempo¹⁵⁰, che si riferisce alla preferenza delle persone per il consumo immediato, e le difficoltà relative la valutazione sensoriale dei prodotti possono svalutare l'utilità derivante dallo shopping online. In conclusione, quando i consumatori sono fortemente concentrati sugli obiettivi

145 Balasubramanian, S. (1998), "Mail Versus Mall: A Strategic Analysis of Competition Between Direct Marketers and Conventional Retailers. *Marketing Science*", 17, p.181–195.

146 Peterson, R.A., & Balasubramanian, S. (2002), "Retailing in the 21st Century: Reflections and Prognosis", *Journal of Retailing*, 78(1), p.9–16.

147 Svenson, O. (1979), "Process Descriptions of Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 23(1), p.86–112.

148 Schmitt, B. (1999), "Experiential Marketing", New York: The Free Press.

149 Raghunathan, R. (2004), "Stage of Purchase Decision as a Determinant of Decision Rules", Working Paper, The University of Texas at Austin.

150 Read, D., & Loewenstein, G. (1995), "Diversification Bias: Explaining the Discrepancy in Variety Seeking Between Combined and Separated Choices", *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 1(1), p.34–49

economici, questi tenderanno principalmente ad utilizzare canali online nelle tre fasi del processo di acquisto.

- Auto-affermazione: fa riferimento alle motivazioni legate al comportamento del consumatore che assume determinati atteggiamenti volti a mettere in risalto le sue competenze critiche e di giudizio in merito al processo di acquisto. Questo bisogno può manifestarsi come una tendenza a considerarsi in possesso di tratti più positivi rispetto alla persona media¹⁵¹, ad attribuire i successi a sé stessi e i fallimenti agli altri¹⁵² e per percepire un controllo sull'ambiente maggiore di quello che effettivamente esiste¹⁵³. Un'occasione di acquisto può offrire ai consumatori l'opportunità di affermare alcuni tratti positivi o desiderabili. Tra i tratti più comuni che i consumatori cercano di affermare ci sono la parsimonia e la competenza. La parsimonia caratterizza coloro che si impegnano a cercare di acquistare prodotti o servizi a buon mercato. Ad esempio, l'utilizzo dei coupon è l'affermazione di essere stati attenti nello spendere soldi¹⁵⁴. I canali online offrono un maggiore potenziale per il confronto dei prezzi e per la ricerca di occasioni. Tuttavia, mentre il valore oggettivo del risparmio può spesso essere maggiore online, la percezione di parsimonia viene percepita maggiormente nel negozio tradizionale offline perché i consumatori notano la quantità di impegno e tempo che dedicano al riscatto dei buoni¹⁵⁵. Tra i consumatori inclini all'affare, l'utilizzo di canali offline comporta un maggiore senso di auto-affermazione e soddisfazione¹⁵⁶. Oltre alla parsimonia, lo shopping contribuisce ad affermare il senso di competenza dei consumatori, facendo riferimento alla percezione del consumatore di essere in grado di selezionare i migliori prodotti da un insieme di scelte. Le competenze che possono caratterizzare un consumatore sono¹⁵⁷: oggettive se riguardano una conoscenza effettiva della categoria di prodotto in questione; soggettiva se riguardano una percezione personale di conoscenza verso una determinata materia. Mentre l'esperienza oggettiva generalmente si traduce in migliori decisioni di acquisto, l'esperienza soggettiva contribuisce maggiormente ad aumentare il livello di soddisfazione post-acquisto¹⁵⁸. In conclusione, le opportunità di autoaffermazione possono influenzare l'utilità che i consumatori ottengono dal

151 Brown, J.D. (1986), "Evaluations of Self and Others: Self-Enhancement Biases in Social Judgments", *Social Cognition*, 4(4), p.353–376.

152 Miller, D.T., & Ross, M. (1975), "Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?", *Psychological Bulletin*, 82(2), p.213–225.

153 Langer, E.J., & Roth, J. (1975), "Heads I Win, Tails It's Chance: The Illusion of Control as a Function of the Sequence of Outcomes in a Purely Chance Task", *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(6), p.951–955

154 Chandon, P., Wansink, B., & Laurent, G. "2000", "A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness", *Journal of Marketing*, 65, p.65–81.

155 Dodson, J.A., Tybout, A.M., & Sternthal, B. (1978), "Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching", *Journal of Marketing Research*, 25, p.72–81.

156 Krishna, A. (1992), "The Effect of Deal Knowledge on Consumer Purchase Behavior", *Journal of Marketing Research*, 31(1), p.76–91.

157 Alba, J., & Hutchinson, W.J. (1987), "Dimensions of Consumer Expertise", *Journal of Consumer Research*, 13, p.411–454.

158 Brucks, M. (1985), "The Effects of Product Class Knowledge on Information Search Behavior", *Journal of Consumer Research*, 12, p.1–16.

processo di acquisto. Tali opportunità possono essere maggiori nei canali di vendita al dettaglio tradizionali che nei canali online perché i consumatori possono esercitare la loro esperienza nella scelta degli articoli migliori da un assortimento.

- **Significato simbolico:** si riferisce al coinvolgimento emotivo legato allo shopping, che attribuisce maggiore utilità al prodotto. In relazione a questo concetto, fare regali è un'attività economicamente significativa. I ricercatori hanno identificato tre ampie categorie di significati associati al dono: scambio economico, scambio sociale e come dimostrazione di amore¹⁵⁹. Nella prospettiva dello scambio economico, gli esseri umani sono visti come animali sociali freddi e analitici privi di morale e fanno regali per assicurarsi che riceveranno qualcosa di più prezioso in cambio¹⁶⁰. Nella prospettiva dello scambio sociale, il donatore spera di creare un legame emotivo con il ricevente trasmettendo un significato simbolico attraverso il dono¹⁶¹. Nella prospettiva dell'amore agapico, il donatore effettua una pura espressione di affetto, che non lega il donatore e il ricevente. Infatti, mentre il dono come amore agapico è legato ad un motivo altruistico da parte del donatore, lo scambio economico è legato a motivazioni razionali, quali spingere il ricevente a ricambiare il favore. Nel contesto dello scambio sociale e della pratica del dono agapico, possiamo presumere che chi fa il dono nutra sentimenti positivi nei confronti del destinatario. Questa ipotesi, in combinazione con la scoperta che gli individui in genere assegnano una porzione maggiore delle loro risorse disponibili al servizio delle persone che amano¹⁶², suggerisce che i consumatori spenderanno più tempo, impegno o denaro per procurarsi un regalo rispetto a un non-regalo. In effetti, la maggiore allocazione delle risorse, oltre ad aumentare l'utilità derivata dal processo di acquisizione del dono, può aumentare il significato e il valore del dono, perché funge da manifestazione fisica delle risorse dedicate per procurarlo. Nella scelta di un canale, ciò significa che il donatore può preferire il canale che richiede il massimo impegno, tempo e denaro. In sintesi, da tutte e tre le prospettive, i donatori possono preferire i canali tradizionali rispetto ai canali online quando quelli tradizionali richiedono maggiore coinvolgimento e impegno personale.
- **Influenze sociali e impatto esperienziale:** si intende la possibilità che la presenza di altri individui, quindi la possibilità di creare interazioni sociali, possa influenzare le scelte relative al processo di acquisto. Alcune ricerche hanno scoperto che la percezione di congruenza tra le proprie opinioni in merito ad un prodotto e quelle degli altri porta a sentimenti positivi verso quell'oggetto. Hanno scoperto che le persone generalmente desiderano la presenza degli altri per poter avere l'opportunità

159 Belk, R., & Coon, G.S. (1993), "Gift Giving as Agapic Love: An Alternative to the Exchange Paradigm Based on Dating Experiences", *Journal of Consumer Research*, 20, p.393-417.

160 Ekeh, P.P. (1974), "Social Exchange Theory: The Two Traditions. Cambridge", MA: Harvard University Press,

161 Belk, R., & Coon, G.S. (1993), "Gift Giving as Agapic Love: An Alternative to the Exchange Paradigm Based on Dating Experiences", *Journal of Consumer Research*, 20, p.393-417.

162 Tesser, A., Gatewood, R., & Driver, M. (1968), "Some Determinants of Gratitude", *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(3), p.233-236.

di creare e mantenere legami umani o per aumentare la veridicità delle proprie opinioni¹⁶³. È interessante notare che le persone non hanno bisogno di conversare con gli altri per percepire la congruenza interpersonale nelle opinioni; in assenza di informazioni contrarie, le persone tendono a credere che le opinioni e gli atteggiamenti degli altri siano simili ai propri, un effetto definito “falso consenso”¹⁶⁴. Quindi, essere in presenza di altri, compresi gli estranei, può aumentare il godimento delle esperienze condivise da parte delle persone anche se hanno opinioni dissimili, purché non le esprimano. Questi argomenti potrebbero non essere validi in alcuni casi. Esistono individui che traggono poca soddisfazione dalla creazione di legami umani o dall'affermazione dell'accuratezza delle loro opinioni. In effetti, i consumatori particolarmente contrari alle interazioni sociali potrebbero preferire lo shopping online, che offre ai consumatori l'opportunità di socializzare in modo anonimo. La sfida per i venditori, tuttavia, consiste nell'ottenere una leva economica redditizia dalla base sociale della comunità virtuale¹⁶⁵. In sintesi, coloro che cercano la socializzazione anonima utilizzeranno Internet, mentre coloro che cercano una socializzazione aperta e fisica utilizzeranno le tradizionali impostazioni di vendita al dettaglio. Per quanto riguarda l'impatto esperienziale sulla scelta del canale, possiamo distinguere due diverse capacità di attrarre i clienti. I negozi al dettaglio tradizionali consentono esperienze multimediali ricche che possono coinvolgere tutti e cinque i sensi e ispirare pensieri e sentimenti che possono produrre una serie di risultati psicologici e comportamentali¹⁶⁶. Mentre i canali online possono includere segnali atmosferici¹⁶⁷, che attualmente forniscono esperienze sensoriali relativamente impoverite¹⁶⁸. Questa differenza influisce sulla scelta del canale perché, secondo alcuni studi, le persone cercano maggiore stimolazione quando sono sotto-stimolate e cercano la tranquillità quando sovra-stimolate¹⁶⁹. Nella misura in cui gli ambienti ricchi di esperienza forniscono una maggiore stimolazione, i consumatori che sono sottovalutati in quel momento o generalmente desiderano alti livelli di stimolazione preferiranno gli ambienti di vendita al dettaglio tradizionali. Al contrario, i consumatori che sono già sovraccarichi di stimoli o che cercano bassi livelli di stimolazione preferiranno contesti di shopping online più sereni. Insieme alle interazioni sociali e all'impatto esperienziale, anche gli aspetti visivi del canale influenzano come e cosa acquistano i consumatori. I segnali visivi rappresentano le informazioni in modo

163 Raghunathan, R., & Corfman, K.P. (2004), “Is Happiness Shared Doubled and Sadness Shared Halved? Social Influence on Enjoyment of Pleasant and Unpleasant Experiences”, Working Paper, The University of Texas at Austin, Austin, TX.

164 Goethals, G.R., Allison, S.J., & Frost, M. (1979), “Perceptions of the Magnitude and Diversity of Social Support”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 15(6), p.570–581.

165 Balasubramanian, S., & Mahajan, V. (2001), “The Economic Leverage of the Virtual Community”, *International Journal of Electronic Commerce*, 5(3), p.103–138

166 Bitner, M.J. (1992), “Services capes: The impact of Physical Surroundings on Customers and Employees”, *Journal of Marketing*, 56(2), p.57–71.

167 Eroglu, S.A., Machleit, K.A., & Davis, L.M. (2001), “Atmospheric Qualities of Online Retailing: A Conceptual Model and Implications”, *Journal of Business Research*, 54(2), p.177–184.

168 Schmitt, B., & Simonson, A. (1997), “Marketing Aesthetics”, New York: The Free Press.

169 Bryant, J., & Zillman, D. (1984), “Using Television to Alleviate Boredom and Stress: Selective Exposure as a Function of Induced Excitatory States”, *Journal of Broadcasting*, 28(1), p.1–20.

multisensoriale, aiutando le persone ad assimilarle e ad associarle ad altre informazioni nella memoria¹⁷⁰. I canali differiscono notevolmente in termini di presentazione delle informazioni. Mentre nel canale online i prodotti vengono riuniti in categorie semantiche, contenenti diversi oggetti che mostrano lo stesso grado di omogeneità nell'utilizzo; nel canale offline i consumatori hanno la possibilità di poter ispezionare i prodotti utilizzando tutti i sensi a disposizione, godendo ugualmente della categorizzazione sistematica degli oggetti.

- Schemi e script di acquisto: lo shopping può essere una questione legata ad azione di routine o persino rituali. Quando i consumatori seguono schemi e script di acquisto consolidati nell'impiego di un canale, utilizzano raramente canali alternativi per confrontare costi e benefici¹⁷¹, poiché preferiscono fare affidamento su conoscenze preesistenti piuttosto che su nuove informazioni¹⁷². Possiamo definire uno script, o copione, come uno schema caratterizzato dall'ordinamento temporale delle sue azioni componenti. Invocando schemi, i consumatori modificano le loro risposte a stimoli esterni che potrebbero influenzare i loro programmi.¹⁷³ Quando i consumatori sono guidati da uno schema o da uno script nello shopping, è improbabile che utilizzino canali distinti nelle varie fasi del processo di acquisto. Perché spostarsi tra i canali significa cambiare i contesti, gli script e gli schemi per lo shopping in genere si svolgono all'interno di un canale. Tuttavia, i consumatori potrebbero utilizzare più canali per acquistare una categoria di prodotti o servizi, ma seguire uno schema o uno script in uno di questi canali.

2.5 Consumatore italiano nel contesto multicanale: un decennio di cambiamenti

Come descritto nelle precedenti analisi sul comportamento dei consumatori, quest'ultimi tendono ad utilizzare canali diversi in relazione al livello di utilità che possono guadagnare e ad alcune variabili temporali e/o spaziali che caratterizzano il processo di acquisto. Attraverso gli studio dell'Osservatorio Multicanalità, possiamo analizzare più attentamente il comportamento dei consumatori italiani in contesti multicanale, e come questo è cambiato nell'ultimo decennio.

Secondo lo studio effettuato nell'anno 2012-2013, la multicanalità in Italia sembra essere un fenomeno di massa, trainata dallo sviluppo tecnologico e dal perdurare della crisi economica, che implica un maggiore

¹⁷⁰ Bower, G.H. (1981), "Mood and Memory", *American Psychologist*, 36(2), p.129–148.

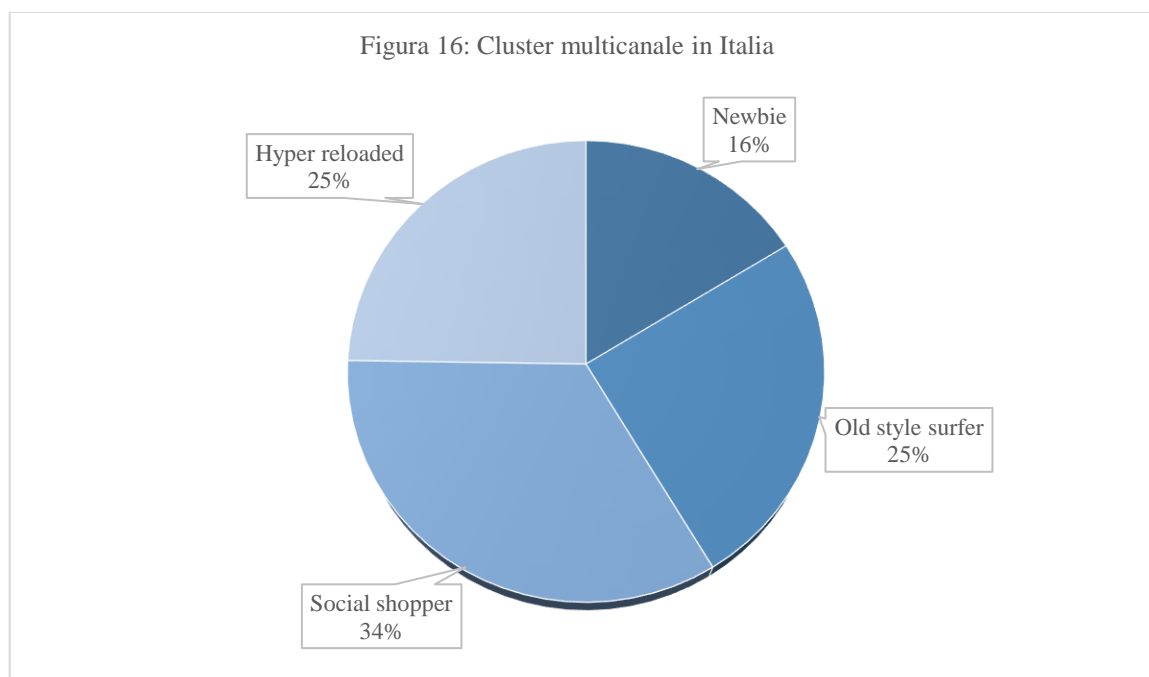
¹⁷¹ Bettman, J.R., Johnson, E.J., & Payne, J.W. (1991), "Consumer Decision Making", In T.S. Robertson & H.H. Kassarjian (Eds.), *Handbook of Consumer Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 50–84.

¹⁷² Abelson, R.P. (1981), "Psychological Status of the Script Concept", *American Psychologist*, 36(7), p.715–729.

¹⁷³ Smith, R.A., & Houston, M.J. (1985), "A Psychometric Assessment of Measures of Scripts in Consumer Memory", *Journal of Consumer Research*, 12, p.214–224.

coinvolgimento dei consumatori nelle diverse le fasi del processo d'acquisto. Secondo i dati i consumatori multicanale italiani raggiungono oltre il 53% della popolazione, circa 28 milioni; l'e-commerce è ritenuto sempre più il canale di vendita ideale secondo il 56% degli utenti; cresce il numero di consumatori che acquisisce le informazioni attraverso i canali online e conclude l'acquisto attraverso canali offline, dal 30% nel 2011 al 34% degli utenti online nel 2012¹⁷⁴.

In questo nuovo contesto, come mostrato in figura 16, i nuovi consumatori vengono internati in 4 cluster identificati analizzando alcuni fattori significativi quali: livello di interazione con utenti ed azienda, propensione all'e-commerce e utilizzo di device tecnologici per gli acquisti.



Fonte: Osservatorio Multicanalità 2012

- **Newbie:** pari a 5 milioni, rappresentano il cluster numericamente più piccolo e caratterizzato da consumatori che hanno adottato solo di recente un processo d'acquisto multicanale. Questo gruppo ricopre diverse categorie di utenti, di cui: il 20% è rappresentato da consumatori giovanissimi, con età compresa tra i 14 e i 24 anni, che si avvicinano alle nuove tecnologie di acquisto; il 34% da consumatori over 55 anni, rappresentato dagli utenti più maturi e avvezzi all'utilizzo della tecnologia¹⁷⁵. Dal punto di vista sociodemografico, i Newbie mostrano una predominanza femminile, circa il 60% degli utenti, e da consumatori con livello d'istruzione e disponibilità economiche medie. Secondo il profilo valoriale, questo cluster contiene consumatori insicuri, poco interattivi, e facilmente scoraggiabili di fronte alle difficoltà, caratterizzati da una maggiore propensione verso un processo d'acquisto routinario e privo di incertezze. Per quanto riguarda il profilo tecnologico, gli utenti sono intimiditi e contrari all'innovazione. Il loro processo d'acquisto è

¹⁷⁴ Osservatorio Multicanalità 2012

¹⁷⁵ Osservatorio Multicanalità 2012

poco strutturato e pianificato, dominato dall'orientamento alla convenienza economica e alla riduzione dei rischi, che porta alla creazione di forti barriere all'e-commerce e ad una bassa propensione all'utilizzo di nuovi canali.

- Old style surfer: con i suoi 7,7 milioni rappresentano il 25% dei consumatori intervistati. Questo gruppo è caratterizzato da una forte prevalenza di uomini, che ricoprono il 54% degli utenti, e da un pubblico di giovani under 35, il 35%, con un potere di acquisto leggermente superiore alla media¹⁷⁶. Dal punto di vista valoriale, si caratterizzano come razionali e pianificatori, amanti delle novità e positivo nei confronti dell'innovazione, anche se affrontano il processo di acquisto in modo rapido ed economico, cercando di sfruttare il tempo a loro favore. Il loro profilo tecnologico può essere definito come "vecchio" e di tipo strumentale, sfruttando i diversi canali solo per rendere più efficiente la transazione. Si contraddistinguono per una propensione all'e-commerce media, e difficilmente utilizzano device mobili per effettuare acquisti.
- Social shopper: rappresentano il cluster più grande coprendo circa il 35% degli utenti, ed essendo formato da circa 10,4 milioni di consumatori. Anche questo gruppo mostra una prevalenza maschile, ma anche un'importante presenza di individui over 45, circa il 58%¹⁷⁷. Secondo il profilo valoriale, i social shopper sono rappresentati come persone estroverse, razionali e alla ricerca di esperienze ludiche e di svago. Sono individui curiosi e si avvicinano bene alla tecnologia e ai suoi cambiamenti. Data la maturità del gruppo, il loro processo di acquisto è fortemente influenzato dall'economicità della transazione, che porta loro a ricercare un elevato rapporto qualità/prezzo. Date le caratteristiche valoriali, questo cluster mostra un'elevata interazione tra utenti e vero le società, il che favorisce un'alta propensione all'e-commerce, mentre resta bassa quella a servirsi dei devices mobili nel processo d'acquisto.
- Hyper reloaded: rappresenta il cluster dei consumatori più evoluti e comprende circa 7,6 milioni di persone, il 25% degli utenti. Si caratterizza per una più marcata prevalenza, circa il 59%, e per una forte presenza di utenti, circa il 57%, con età compresa tra i 25 e i 44 anni¹⁷⁸. In questo segmento, sono presenti i consumatori con il più alto profilo socioeconomico. Il profilo valoriale descrive individui estroversi e con una vita sociale intensa, caratterizzata da numerosi impegni di diverso tipo. Il processo d'acquisto è fortemente strutturato e caratterizzato da un elevato fabbisogno informativo, che dimostra l'importanza della fase di ricerca nelle transazioni multicanale. Gli hyper reloaded mostrano un elevato potere d'acquisto, che non influenza però la predisposizione all'acquisto basata sul rapporto qualità/prezzo. Date le caratteristiche valoriali, questo gruppo mostra un elevato livello

176 Osservatorio Multicanalità 2012

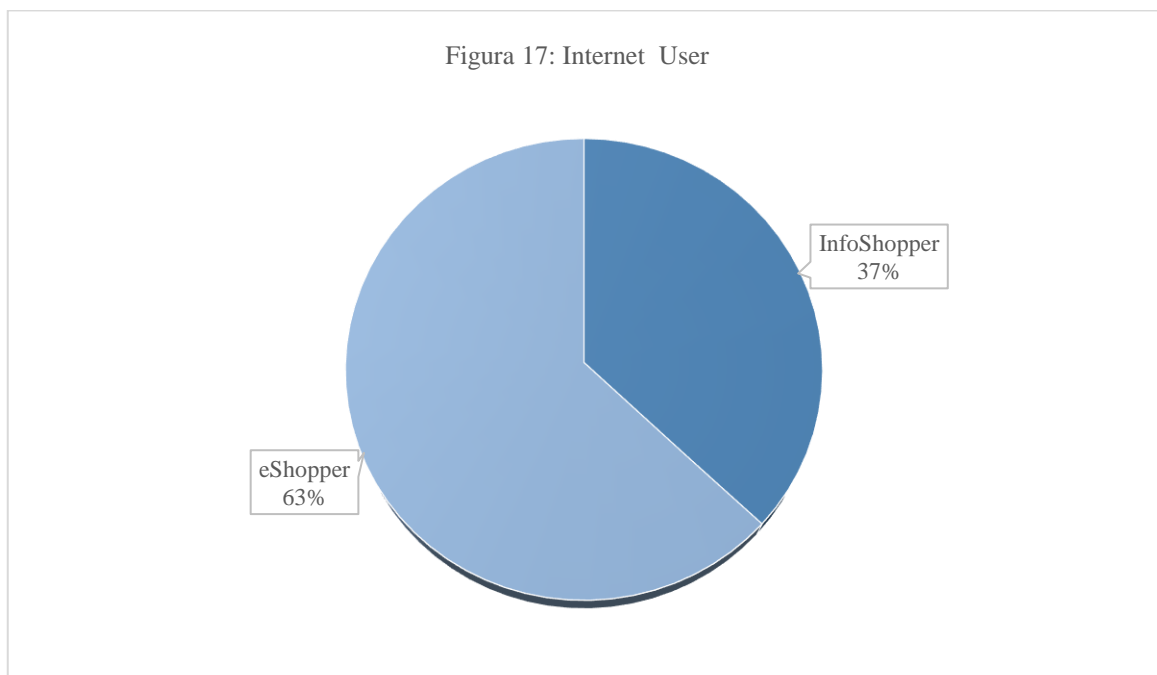
177 Osservatorio Multicanalità 2012

178 Osservatorio Multicanalità 2012

di partecipazione attiva con gli altri utenti, ed una forte propensione sia all'e-commerce che all'utilizzo del mobile nel processo d'acquisto.

Dopo quasi 10 anni, la multicanalità in Italia è un fenomeno ormai maturo. Il digitale oggi ha un ruolo fondamentale nel percorso di acquisto della popolazione italiana sopra i 14 anni. Otto italiani su dieci, ovvero 43,9 milioni di utenti, sono consumatori multicanale, cioè utilizzano canali fisici e online in continua alternanza e senza soluzione di continuità. I canali digitali sono utilizzati con sempre maggiore frequenza dagli italiani per informarsi e acquistare prodotti e servizi, e rappresentano ormai uno strumento fondamentale anche per quelle fasce di popolazione abituate a utilizzare i canali tradizionali.

I nuovi dati raccolti dall'Osservatorio Multicanalità nel 2019 mostrano che 8,7 milioni di italiani non utilizza i servizi forniti dal Web. La figura 17 mostra che, fra i consumatori multicanale 27,8 milioni di individui sono eShopper, ovvero le persone che utilizzano la rete in tutte le fasi del processo di acquisto; mentre 16,1 milioni sono gli InfoShopper, ovvero coloro che utilizzano il web soltanto per informarsi o nella fase successiva alla vendita ma non per l'acquisto in sé.

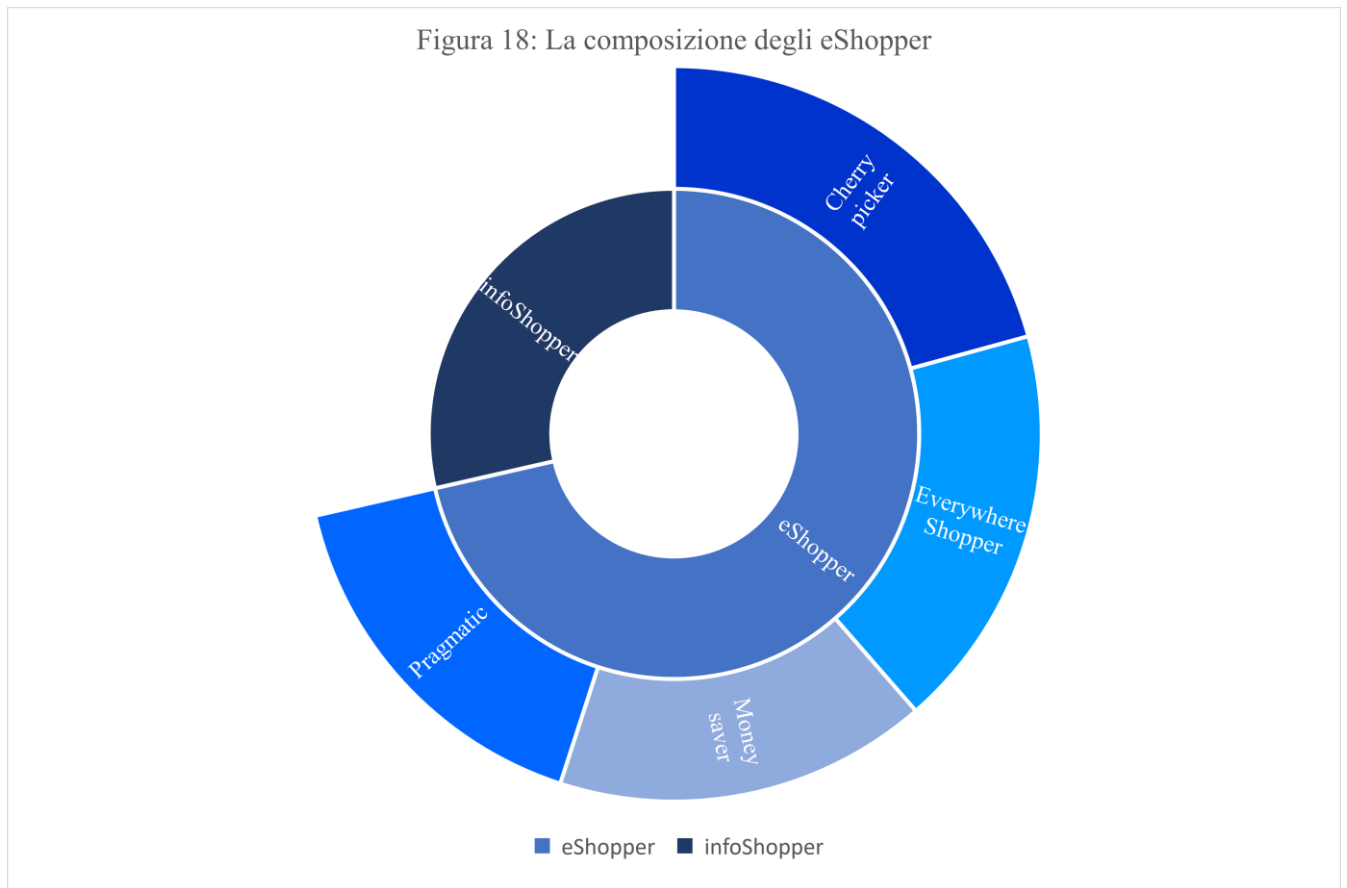


Fonte: Osservatorio Multicanalità 2019

Entrambi i gruppi navigano mostrando caratteristiche comuni, come cercare abitualmente nel web informazioni, il 61% degli InfoShopper contro l'88% degli eShopper; per confrontare prezzi, il 60% con il 90%; per scegliere i punti vendita, il 41% contro il 65%; e per condividere commenti. Ma gli InfoShopper mostrano comportamenti più refrattari quando il processo di acquisto ha determinate caratteristiche, come quando si tratta di acquistare prodotti che richiedono un pagamento anticipato, che non si possono vedere, o toccare, o senza avere un contatto diretto con il venditore.

Come mostrato nella figura 18, gli eShopper si suddividono in quattro diverse categorie di clienti, identificate tenendo conto di diversi fattori relativi l'aspetto comportamentale, come il profilo valoriale o

la propensione al digital, oppure relativi il processo di acquisto.



Fonte: Osservatorio Multicanalità 2019

- Everywhere Shopper: rappresentano con 6,1 milioni di utenti, uno dei segmenti più corposi degli eShopper. Sono soggetti appartenenti principalmente alla generazione X, che rappresenta il 47% del campione registrato¹⁷⁹. Secondo il loro profilo valoriale, questi consumatori sono amanti delle novità e delle innovazioni, sono meno istintivi e più razionale, e amanti dell'estetica e di solito orientati verso contenuti più impegnativi. Internet rappresenta per questa categoria l'entry point nel momento di ricerca delle informazioni. Sono soliti utilizzare comparatori di prezzi e feedback di altri utenti nella rete, attraverso i social, per velocizzare il processo decisionale, soprattutto quando si tratta di approcciare nuovi prodotti. Per quanto riguarda il processo di acquisto, l'everywhere shopper è molto attento a prezzi, prodotti, packaging e alle novità. È sensibile alle promozioni, soprattutto quelle volte alla fidelizzazione del cliente, come prove gratuite e regali. Utilizza molto i canali digitali, in particolare da mobile e, coerentemente con il suo essere orientato al digital, è molto volubile alla pubblicità su internet. Considera le piattaforme di eCommerce lo spazio ideale per fare acquisti e preferisce acquistare online ed eseguire pagamenti digitali.

- **Cherry Picker:** rappresentano con 8,1 milioni di utenti il segmento più grande degli eShopper. Come per il segmento precedente, la generazione X presenta una maggiore concentrazione rispetto alle altre coprendo il 40% degli utenti, ma aumenta il numero dei baby boomer presenti che rappresentano il 36% del gruppo¹⁸⁰. Questi consumatori sono conservatori, abitudinari e legati alle tradizioni e ai valori familiari. Secondo il profilo tecnologico, sono forniti di una dotazione tecnologica sotto media, anche se cresce utilizzo di smartphone nel processo di acquisto. I cherry picker soddisfano il proprio bisogno informativo principalmente attraverso fonti tradizionali e spesso direttamente in punto vendita. Questo orientamento è valido anche per quanto riguarda il loro modo di approcciare nuovi prodotti, infatti la pubblicità che si ritiene più efficace è quella veicolata attraverso la smartphone o via sms. Il loro processo di acquisto risulta essere molto schematico, anche se influenzabile nel punto vendita. Sono soggetti che apprezzano la relazione diretta con il personale nello store e hanno bisogno di vedere e/o toccare i prodotti per procedere con l'acquisto. Non guardano al prezzo e non sono interessato alle opinioni altrui. Coerentemente con la sua minor vocazione digital, utilizzano l'eCommerce solo per l'acquisto di prodotti che non riescono a reperire nel punto di vendita
- **Pragmatic:** rappresentano con 6,4 milioni di utenti il gruppo più piccolo degli eShopper. In questa categoria, baby boomer e millennial rappresentano rispettivamente il 26% e il 28% del campione; mentre la generazione X il 46%¹⁸¹. Secondo il profilo valoriale, sono consumatori molto istruiti, razionali e pianificatori. Attuano un approccio evoluto e curioso ed ama l'innovazione e la tecnologia. Sono il segmento meno green degli altri, e spesso prendono decisioni guidate dal time-saving. Il loro bisogno informativo è soddisfatto attraverso la comparazione dei prezzi nell'acquisto online ed utilizzando il sito del retailer, senza mostrare interesse nel condividere feedback né a consultare quelli altrui. Non ripone molta fiducia nel giudizio degli altri quando si tratta di nuovi prodotti, e fanno poco affidamento su forum e passaparola di amici e parenti. Il loro processo di acquisto deve essere il più veloce possibile. Sono attirati inoltre da meccaniche promozionali di taglio del prezzo che garantiscono un risparmio immediato e personalizzato. Rispetto agli altri eShopper, la pubblicità più efficace risulta essere via stampa, posta tradizionale e via e-mail. Considerano l'eCommerce lo strumento prediletto per effettuare acquisti e per effettuare pagamenti digitali, il tutto in un'ottica di time-saving.
- **Money Saver:** come il gruppo precedente, compongono il 23% degli eShopper con 6,4 milioni di consumatori. In questo gruppo notiamo una maggiore presenza rispetto agli altri di baby boomer e millennial, che rappresentano rispettivamente il 32% e il 29%¹⁸². I money saver risultano essere

180 Osservatorio Multicanalità 2019

181 Osservatorio Multicanalità 2019

182 Osservatorio Multicanalità 2019

pianificatori razionale, più orientati alla vita domestica e ad attività meno outdoor. Internet rappresenta per loro uno strumento molto efficace per soddisfare il bisogno/desiderio di risparmio, grazie alla possibilità di consultare comparatore di prezzi e volantini online. Il passaparola digitale e i social network rappresentano elementi molto influenti su questa categoria, anche se la pubblicità via Tv e via posta tradizionale sono ritenute le più efficaci. Il processo di acquisto è improntato all'efficienza anche se, rispetto al passato, è più attento alla shopping experience. Il consumatore pianifica attentamente la spesa confrontando prezzi e scrutando tutte le promozioni «taglia scontrino». Data la sua anima pianificatrice predilige acquistare con tranquillità e prendendosi il tempo che gli serve. Considera l'eCommerce come un canale che gli permette di confrontare prezzi e offerte nel processo di pianificazione e per poter acquistare al prezzo più basso.

CAP 3: Internazionalizzazione vs Strategie di Deterrenza

3.1 Analisi delle principali determinanti dell'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è un fenomeno ormai consolidato per le imprese che cercano sempre più di svilupparsi all'estero per acquisire competitività e per sopravvivere in un mercato divenuto globale. Il fascino del commercio internazionale, la ricerca delle migliori condizioni economiche, di nuove merci e clienti, unito al processo di globalizzazione a dei mercati a livello mondiale, dovuto a una serie di trasformazioni e mutamenti geopolitici, hanno portato le imprese ad andare oltre i confini nazionali per sfruttare nuove opportunità e cavalcare l'onda dell'innovazione.

Nel corso degli anni, molti studiosi hanno ricercato ed approfondito le determinanti legate alla scelta fatta dalle imprese di internazionalizzare le proprie attività. La teoria principale sviluppata dai ricercatori inglesi della "Reading School", quali Buckley e Casson¹⁸³, Rugman¹⁸⁴, e Hennart¹⁸⁵, si basa sull'ipotesi che le MNC¹⁸⁶ perseguano decisioni di crescita dimensionali creando mercati interni attraverso l'utilizzo di filiali o la creazione di propri centri di ricerca, quando i mercati esteri sono inesistenti o imperfetti, ovvero quando questi ultimi portano l'impresa a sostenere costi dovuti alla mancanza di informazioni, o alla presenza di opportunismo, che finiscono per distorcere i prezzi a favore delle imprese nazionali. All'interno della teoria dell'internazionalizzazione troviamo non solo la teoria istituzionalista di Coase¹⁸⁷, ma anche nella teoria dei costi transazionali di Williamson¹⁸⁸, finalizzata alla ricerca dell'efficienza. Ciò offre una base metodologica per analizzare le operazioni caratterizzate dalla dicotomia "*make or buy*", portando all'ipotesi secondo cui l'azienda, in quanto struttura economica e organizzativa, tende a preferire operazioni i cui costi per la realizzazione siano sempre minore dei corrispondenti benefici.

183 Buckley, P., and Casson, M. (1976), "The future of the multinational enterprise", London: Macmillan.

184 Rugman, A. M. (1981), "Inside the multinationals: The economics of international markets", New York: Palgrave Macmillan.

185 Hennart, J. F. (1982), "A theory of multinational enterprise", Ann Arbor MI: University of Michigan Press, p. 81–116.

186 <<https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/mnc>>

187 Coase R., (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, pp.386-405.

188 Williamson, O. E. (1979), "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations", *The Journal of Law and Economics*, 22(2), p.233–261.

La teoria eclettica di Dunning¹⁸⁹ amplia le motivazioni per l'internazionalizzazione impostate dalla teoria precedente, considerando non solo la logica di ricerca di nuovi mercati mercato, o di risorse materiali e umane, ma anche le motivazioni legate ad altri fattori relativi la possibilità di poter trasferire risorse specifiche dell'azienda all'estero. Secondo il paradigma eclettico, le scelte di internazionalizzazione del business si basano sul verificarsi simultaneo di tre tipi di vantaggi:

- ownership advantages, che derivano dai benefici derivanti il proprio capitale umano, la conoscenza interna disponibile, delle specificità immateriali legate alle varie funzioni, e le attività attraverso cui si esprime l'attività aziendale, come marketing, organizzazione, processi informativi, governance, finanza ed esperienza internazionale;
- location advantages, che derivano principalmente dalle differenze specifiche dei diversi paesi, relativi i fattori di produzione e altri aspetti, come i costi di infrastruttura, trasporto e comunicazione, e i sistemi fiscali, finanziari e normativi;
- internalization advantages, che derivano dal comportamento delle imprese tendente all'internazionalizzazione degli scambi, e all'assunzione di atteggiamenti competitivi nei confronti di altre imprese.

Sebbene il modello di Dunning non sembri proporre una teoria completamente nuova rispetto alle precedenti, vale comunque la pena notare, dal punto di vista economico e aziendale, che il suo paradigma eclettico introduce, per la prima volta nella teoria dell'internazionalizzazione, un concetto relativo l'analisi strategica: l'unione della dimensione interna delle imprese con la dimensione esterna¹⁹⁰. Nonostante ciò, la teoria eclettica non è priva di critiche. La prima critica, mossa da Denekamp, contraddice l'ipotesi secondo cui è impossibile effettuare investimenti esteri in caso di fallimento del mercato; è noto, tuttavia, che le imprese possono impegnarsi in alleanze per migliorare il loro vantaggio competitivo o la loro posizione concorrenziale¹⁹¹. In secondo luogo, il paradigma di Dunning giustifica la scelta dell'internazionalizzazione quando i vantaggi di proprietà possono essere sfruttati, in mercati imperfetti in cui è possibile ottenere vantaggi in termini di localizzazione; tuttavia, vengono completamente ignorati i vantaggi di compatibilità culturale che dovrebbe essere raggiunti contemporaneamente. Lo sfruttamento dei vantaggi di localizzazione richiede livelli di accettazione, da parte delle comunità locali, verso i prodotti, le tecnologie e i modelli comportamentali che costituiscono i vantaggi di proprietà delle aziende che entrano. Ma, alle volte, le dimensioni culturali dell'ambientazione sono restie ad accettare le differenze. L'ambiente locale può sviluppare una sorta di avversione verso l'accettazione di prodotti la cui identità fa riferimento, nella

¹⁸⁹ Dunning, J. H., & McQueen, M. (1981), "The eclectic theory of international production: A case study of the international hotel industry", *Managerial and Decision Economics*, 2(4), p.197–210.

¹⁹⁰ Dunning, J. H., & McQueen, M. (1981), "The eclectic theory of international production: A case study of the international hotel industry", *Managerial and Decision Economics*, 2(4), p.197–210.

¹⁹¹ Denekamp, J. G. (1995), "Intangible assets, internationalization and foreign direct investment in manufacturing", *Journal of International Business Studies*, 26(3), p.493–504.

percezione dei consumatori, alle abitudini e ai costumi di paesi culturalmente lontani. Quando la compatibilità culturale viene ignorata all'interno di un processo di internazionalizzazione vi sono numerosi casi di fallimento delle iniziative intraprese¹⁹². Emblematico è il caso di Yahoo!, costretta dalle azioni ostili attuate delle autorità cinesi a ritirarsi dal mercato, consegnando ad Alibaba tutti gli investimenti fatti in Cina¹⁹³.

La rivisitazione delle teorie relative l'internazionalizzazione dal punto di vista delle risorse evidenzia come queste risultino fattori determinanti della strategia, influenzando la scelta del mercato e le decisioni relative le modalità di attuazione del processo. La teoria resourced-based considera l'azienda stessa come la fonte di vantaggio competitivo¹⁹⁴. Più precisamente, il vantaggio competitivo risiede proprio nelle risorse disponibili per l'azienda¹⁹⁵. L'adozione dell'RBV come prospettiva per interpretare le determinanti dei processi di internazionalizzazione delle aziende consente di studiare la strategia di ingresso nei mercati esteri in funzione degli obiettivi che le aziende intendono perseguire cercando la giusta combinazione di risorse e competenze. Gli studiosi di questo approccio distinguono due fattori determinanti relativi i processi di internazionalizzazione: lo sfruttamento delle risorse possedute e lo sviluppo di nuove risorse¹⁹⁶. Lo sfruttamento delle risorse possedute è legato all'ipotesi che questo sfruttamento produca, per le imprese, posizioni di vantaggio duraturo rispetto ai concorrenti. Nello sviluppo di nuove risorse, l'azienda tende a sviluppare percorsi innovativi esplorando nuove risorse e conoscenze per creare un vantaggio sui competitors.

Sulla base delle teorie precedentemente citate, le determinanti dell'internazionalizzazione delle imprese sono state analizzate attraverso lo studio di più casi, al fine di ridurre l'incertezza inerente situazioni in cui i confini tra il fenomeno da esaminare e il loro contesto non possono essere chiaramente definiti¹⁹⁷. Le determinanti sono quindi analizzate in funzione di due dimensioni: una dimensione interna dell'azienda, che fa riferimento alla capacità dei manager di sfruttare al meglio risorse e competenze, e una dimensione esterna, che fa riferimento alle caratteristiche del mercato di riferimento. Il modello, rappresentato in figura 19, analizza le due dimensioni precedentemente citate in relazione al livello di concorrenza all'interno del mercato di riferimento, che spesso influenza le scelte delle imprese nell'intraprendere un determinato percorso internazionale. La dimensione interna, quindi, fa riferimento alla posizione concorrenziale dell'impresa all'interno del mercato. Questa può essere forte, nel caso in cui l'impresa abbia un vantaggio

192 Zou, S., & Tamer Cavusgil, S. (1996), "Global strategy: A review and an integrated conceptual framework", *European Journal of Marketing*, 30(1), p.52–69.

193 <<https://www.nytimes.com/2010/01/16/technology/16failure.html>>

194 Capron, L., & Hulland, J. (1999), "Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view", *The Journal of Marketing*, 63, p.41–54.

195 Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, p.99–120.

196 Cannavale, C. (2008), "Strategie di Internazionalizzazione delle Imprese nell'Est Europeo: determinanti e modalità di attuazione", Torino: Giappichelli Editore.

197 Yin, R. K. (1999), "Enhancing the quality of case studies in health services research", *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), p.1209.

rispetto ai concorrenti sul mercato interno; debole, se non diversamente. Nei settori ad alta tecnologia, ad esempio, il divario in termini di concorrenza può derivare dal possesso di competenze tecnologiche specifiche; in un settore maturo, ad alta intensità di manodopera, come quello tessile e dell'abbigliamento, il divario potrebbe invece derivare dalla fama del marchio, dal design dei modelli o dalla qualità dei tessuti. La dimensione esterna invece, è rappresentata dalla presenza nel mercato di riferimento di concorrenti operanti nello stesso settore. Ci sono due situazioni possibili: una forte presenza di concorrenti che competono ad un livello superiore a quello dell'azienda internazionalizzante; o nessun concorrente, o una presenza limitata di concorrenti, che competono ad un livello significativamente inferiore a quello della società internazionalizzante. Dall'intersezione tra queste due dimensioni, possiamo analizzare quattro determinanti dell'internazionalizzazione delle imprese¹⁹⁸.

Figura 19: Determinanti della scelta di internazionalizzazione

| | |
|--|---|
| <p>Knowledge exploration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Market knowledge acquisition • Product/process innovation • Best practice acquisition • Strengthening of the competitive position | <p>International leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Own resource exploitation • Host country's competition control |
| <p>Protection of resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imitation • Maintain relationships • Market gap | <p>Resource seeking</p> <ul style="list-style-type: none"> • Local factor exploitation • Host market control • Logistic cost saving • Tax charges saving |

Weak Strong
Competitive position of the company in the domestic market

Fonte: Calvelli A. & Cannavale C., “Internationalizing Firms: International Strategy, Trends and Challenges”, Palgrave macmilan, p.13-14

- La determinante legata alla “*knowledge exploration*” riguarda la ricerca di nuove informazioni e nuove alternative, al fine di migliorare i risultati futuri. L'azienda ritiene che l'ingresso nel mercato estero, in cui sono presenti concorrenti in possesso di know-how e conoscenze di livello superiore, potrebbe essere utile per:
 - appropriarsi della conoscenza dei concorrenti presenti sul mercato di riferimento;

¹⁹⁸Calvelli A. & Cannavale C., “Internationalizing Firms: International Strategy, Trends and Challenges”, Palgrave macmilan, p.13-14

- sviluppare le conoscenze necessarie per rafforzare la posizione concorrenziale sul mercato interno o su quello internazionale;
 - acquisire nuove risorse e competenze necessarie per innovare prodotti e processi, gettando così le basi per l'acquisizione di nuovi vantaggi o per l'espansione del business;
 - acquisire il best practice in grado di migliorare la gestione dell'azienda e dell'organizzazione dell'azienda.
- La determinante legata al “*international leadership*” riguarda il caso in cui l'impresa, che gode di un'elevata posizione competitiva sul mercato interno, entra nei mercati esteri al fine di sfruttare le risorse e le competenze possedute, cercando di ridurre la concorrenza e sviluppare una posizione di leadership sul mercato internazionale.
 - La determinante legata alla “*protection of resources*” evidenzia il caso in cui l'impresa è competitivamente debole sul mercato interno ed entra in mercati in cui i concorrenti sono assenti o possiedono livelli relativamente più bassi di competenze e risorse. Attraverso questa strategia le imprese, attraverso l'internazionalizzazione, desiderano proteggere le loro risorse materiali e immateriali. In particolare, la scelta di entrare in un mercato estero è spesso legata alla necessità di:
 - imitare i concorrenti in modo da non essere svantaggiati in termini di costi, nel caso in cui uno o più concorrenti, internazionalizzando in un determinato mercato, abbiano raggiunto livelli di efficienza più elevati;
 - seguire il proprio cliente o fornitore al fine di difendere i vantaggi derivanti dalle relazioni organizzative create;
 - attaccare un mercato in cui le imprese possono sfruttare meglio le proprie risorse a causa dell'assenza o della presenza limitata di concorrenti con un minore potenziale competitivo.
 - Infine, la determinante legata al “*resource seeking*” evidenzia il caso in cui l'impresa è competitivamente forte sul mercato interno e decide di entrare dove manca o è limitata la presenza di concorrenti. Lo scopo di questa strategia è di massimizzare i benefici che possono derivare da una posizione concorrenziale interna vantaggiosa, creando così anche sul mercato estero, una confort-zone per la propria produzione;

Oltre ai casi analizzati, il processo di internazionalizzazione può essere guidato anche da altri motivi come:

- sfruttamento di fattori specifici locali;
- vendita di prodotti/servizi propri sul mercato di riferimento;
- riduzione dei costi logistici;

- creazione di centri in loco per lo stoccaggio di materie prime o prodotti finiti, per risparmiare sui costi logistici;
- ridurre gli oneri fiscali, istituendo società associate nei mercati di destinazione che offrono una tassazione più limitata.

3.2 Pianificazione di una strategia di entrata

La pianificazione di una strategia di internazionalizzazione si basa su un processo di analisi volto a identificare i mercati target, valutare le opportunità e le minacce che li caratterizzano e individuare la modalità di ingresso più appropriata. L'analisi del mercato estero non può essere considerata un processo lineare o standardizzato, poiché la distanza psicologica, il divario tra i livelli di sviluppo del mercato domestico e ospitante, le barriere linguistiche e il contesto socio-istituzionale del paese di destinazione rappresentano tutti fattori che influenzano fortemente la difficoltà e l'intensità dell'analisi. Si tratta tuttavia di un momento fondamentale della pianificazione strategica, e coloro che non acquisiscono un'adeguata conoscenza del mercato di riferimento potrebbero non comprendere le minacce che devono affrontare o persino le barriere che possono limitare l'attrattiva di questi mercati. In molti casi, le imprese che non pianificano si affidano a intermediari che, perseguendo i propri obiettivi, non sempre servono gli interessi dell'impresa¹⁹⁹.

La letteratura concorda sui momenti principali del processo di analisi strategica, che riguardano essenzialmente²⁰⁰:

- L'identificazione dei paesi destinatari è una fase esplorativa in cui l'azienda verifica la presenza di un potenziale mercato per i propri prodotti all'estero. Esplorando opportunità e rischi nei potenziali mercati, l'azienda identifica il suo potenziale mercato di riferimento. Si tratta di una fase di analisi incentrata sull'ambiente esterno e destinata a verificare la presenza di barriere o rischi che potrebbero ridurre potenziali opportunità transfrontaliere.
- Una volta definito l'insieme dei potenziali paesi destinatari, l'impresa dovrà decidere il settore specifico in cui attuare la propria strategia. L'analisi macroeconomica mirerà quindi a valutare l'impatto che le singole forze macro-energetiche hanno sulle attività commerciali e sarà integrata da un'attenta analisi del contesto competitivo identificando i concorrenti, le caratteristiche della domanda e la forza contrattuale dei fornitori. L'azienda considera indicatori economici, sociali e geografici, al fine di definire il tipo di investimento che intende effettuare nel Paese. Gli indicatori economici, come PIL, PIL pro capite, tasso di disoccupazione e inflazione, danno informazioni

¹⁹⁹ Calvelli A. & Cannavale C., "Internationalizing Firms: International Strategy, Trends and Challenges", Palgrave macmilan, p.63.

²⁰⁰ Hodgetts, R. M., Luthans, F., & Lee, S. M. (1994), "New paradigm organizations: From total quality to learning to world-class", *Organizational Dynamics*, 22(3), p.5–19.

sull'attuale fase economica del paese, sulla capacità di acquisto dei consumatori, sui bassi costi del lavoro, sul ruolo dello Stato e sulla presenza di leggi che ostacolano o facilitano gli investimenti.

- Dopo aver ristretto l'insieme dei mercati target e prima di iniziare il processo di ingresso, l'impresa deve essere in grado di quantificare o almeno stimare i principali rischi che potrebbe affrontare. Una prima importante valutazione riguarda il rischio paese che può avere importanti ripercussioni sulla redditività dell'investimento, la capacità dei debitori locali di onorare i loro debiti e la capacità della società di recuperare nel tempo l'investimento effettuato. Sebbene la valutazione del rischio sia generalmente assegnata a istituzioni specializzate, è utile che il management comprenda i fattori alla base del rischio paese, che è uno degli elementi di base delle analisi effettuate da società di consulenza e istituzioni interessate a sostenere i processi di internazionalizzazione delle imprese. L'intensità del rischio paese come caso più ampio di rischio di controparte è ovviamente amplificata nei paesi che non hanno istituzioni normative e finanziarie in grado di proteggere i creditori stranieri. La valutazione del rischio paese si completa con la valutazione dei rischi finanziari associati all'internazionalizzazione. Tali rischi, nelle valutazioni più semplici, sono legati all'andamento dei tassi di cambio e alla possibilità che la presenza di economie amministrate o l'impossibilità di utilizzare alcuni strumenti di pagamento aumentino l'esposizione ai rischi di prezzo. In ogni caso, la valutazione del rischio non mira generalmente all'esclusione a priori di un determinato mercato. Al fine di ridurre il rischio di entropia, le aziende non mirano ad escludere alcuni mercati a vantaggio di altri, ma, al fine di ridurre al minimo i rischi, cercano i modi più appropriati per le caratteristiche specifiche dei singoli mercati²⁰¹.
- Dopo il processo di analisi e definizione del mercato di riferimento, l'azienda continua a valutare la modalità di ingresso più adatta nel mercato dato. È in questa fase che gli obiettivi che l'azienda intende perseguire attraverso l'internazionalizzazione, nonché le risorse disponibili per il processo, hanno la priorità. Maggiore è il coinvolgimento delle attività a monte, maggiore è il rischio di internazionalizzazione e maggiore è l'attenzione alla scelta dei modi per garantire un adeguato livello di efficienza senza esporre l'impresa al rischio di perdere il controllo su importanti fonti di vantaggio competitivo.

Dopo aver individuato il percorso di sviluppo più appropriato, l'azienda deve valutare la soluzione operativa più conveniente e appropriata per raggiungere gli obiettivi previsti. Ogni soluzione presenta potenziali vantaggi e criticità. In generale, la scelta tra modalità di ingresso alternative viene effettuata valutando i seguenti punti²⁰²: domanda potenziale; coerenza tra domanda e prodotto; investimenti di risorse; flessibilità.

201 Calvelli A. & Cannavale C., "Internationalizing Firms: International Strategy, Trends and Challenges", Palgrave macmilan, p.65.

202 Couturier, J., & Sola, D. (2010), "International market entry decisions: The role of local market factors", Journal of General Management, 35(4), p.45–64.

- La presenza e l'entità della domanda potenziale non incide solo sulla scelta dell'esportazione verso un determinato mercato, al contrario può essere un elemento essenziale per scegliere se effettuare o meno un investimento produttivo, data la possibilità che la produzione dell'impianto sia più o meno facilmente localizzata sul mercato estero.
- La maggiore o minore coerenza tra il prodotto offerto e le caratteristiche della domanda come cultura, barriere istituzionali, packaging, certificazioni, influiscono direttamente sulla scelta delle esportazioni dirette e indirette. Se vi sono troppi ostacoli all'ingresso dei prodotti, soprattutto per le imprese più piccole, la scelta di rivolgersi a un intermediario locale diventa spesso una strada obbligatoria da intraprendere. Può anche influire sulla realizzazione di un investimento produttivo e, più in particolare, sulla scelta tra la gestione dei propri locali e la collaborazione con partner locali, che accederanno più facilmente alle informazioni necessarie per superare le barriere.
- La disponibilità ad impiegare risorse dipende anche dalla stima del divario tra risultati auspicabili e realizzabili, anche alla luce della forza contrattuale dei concorrenti orizzontali e verticali (presenza di concorrenti diretti, grado di concentrazione dell'approvvigionamento, potere di distribuzione, qualità della rete di distribuzione, difficoltà logistiche, potere contrattuale dei fornitori, squilibrio nella catena del valore aggregata, ecc.). In generale, le risorse limitate e il desiderio di ridurre i rischi derivanti dall'eccessivo coinvolgimento delle risorse, spingono le aziende a utilizzare modalità collaborative piuttosto che competitive.
- La varietà e la variabilità ambientale richiedono all'impresa di preservare il più possibile la flessibilità, e questo è ancora più vero nei mercati meno avanzati in cui cambiamenti politici improvvisi, shock economici e finanziari ed eventi naturali possono cambiare rapidamente le condizioni della domanda e influire sulla produttività dell'offerta. È quindi necessario, allo stesso livello di controllo sull'importanza strategica delle attività e sulla gestione dei rapporti chiave con gli stakeholder del contesto, che le aziende mostrino la preferenza per i modi collaborativi e più flessibili, rispetto ai modi competitivi. In generale, alcune analisi empiriche hanno dimostrato che, di norma, il coinvolgimento nei mercati esteri cresce insieme all'intensità della domanda, all'esperienza internazionale dell'impresa, alle sue dimensioni e al livello di sviluppo economico del paese target e che, al contrario, diminuisce insieme alla distanza culturale e politica tra il paese di origine e il paese di destinazione²⁰³.

3.2.1 Scelta della modalità di ingresso

Nell'attuazione di una strategia di crescita internazionale, un'azienda può scegliere tra diverse modalità di azione strategica stabilendo relazioni competitive e relazioni di collaborazione con altri attori del mercato.

Le relazioni concorrenziali sono essenzialmente il risultato dello sviluppo all'interno dell'azienda di tutte

²⁰³ Reddy, Y. V., & Naik, S. S. (2011), "Determinants of Goan SME firms going global: Theoretical and empirical approach", *Vikalpa*, 36(2), p.45–58.

quelle attività volte a migliorare la loro posizione sui mercati attuali o sui nuovi mercati di sbocco.

L'aumento delle risorse e l'espansione delle conoscenze possono essere raggiunti attraverso²⁰⁴:

- lo sviluppo interno, attuato attraverso il know-how e l'implementazione delle conoscenze dell'azienda (acquisizione di tecnologia e tecnologia, reclutamento di manager specializzati e nuovo personale);
- sviluppo esterno, realizzato attraverso l'impatto di conoscenze non possedute (gestione tecnologica, di mercato e generale) o attraverso l'acquisizione di società che possiedono conoscenze complementari o sinergiche, dall'acquisizione di fornitori (integrazione verticale a monte) o da clienti commerciali, distributori e produttori a valle a seguito del ciclo di implementazione in azienda (integrazione verticale a valle);
- relazioni collaborative che si concretizzeranno in accordi di cooperazione (o alleanze strategiche) tra aziende che, pur mantenendo la propria autonomia decisionale, decidono di cooperare al fine di sfruttare le asimmetrie cognitive delle parti dell'accordo attraverso l'utilizzo di specifiche conoscenze complementari tecnologiche, e creare sinergie nei risultati attraverso il lavoro congiunto di partner che possiedono competenze distintive.

Da questo punto di vista, è chiaro che la formulazione di una strategia per la crescita porta non solo alla delimitazione dell'ambiente competitivo in cui l'azienda opererà, ma anche alla creazione di un nuovo insieme di relazioni che l'impresa dovrà stabilire con gli interlocutori nel suo ambiente.

Le scelte di ingresso mostrano diversi gradi di complessità e possono seguire due percorsi evolutivi: trading business-to-business o trasferimento di risorse e tecnologie produttive, quindi l'acquisizione di input (non commerciali). Dal punto di vista dell'internazionalizzazione, la ricerca di vantaggi competitivi più difendibili, spinge le imprese a trasferire la loro produzione al di fuori dei confini nazionali, sia per aumentare il loro tasso di crescita che per acquisire maggiore forza verso i loro concorrenti e potenziali. Ampliando i punti di contatto, il rischio di un mercato saturo viene ridotto per le imprese della stessa area, dove è praticamente impossibile per loro mantenere i loro tassi di crescita.

L'integrazione verticale, com'è noto, si verifica quando un'impresa acquisisce il controllo di un'attività a monte o a valle attraverso manovre di crescita interne o mediante manovre di crescita, con l'obiettivo di aumentare in modo massiccio l'efficienza dei processi produttivi e l'efficacia dei risultati economici. All'interno di questo schema, l'integrazione può anche coprire una dimensione di internazionalizzazione quando coinvolge aziende che operano su mercati diversi. In particolare, il processo di integrazione offre al management l'opportunità di diversificare le fonti di conoscenza tecnologica, organizzativa, manageriale e di mercato. Il processo di integrazione può avvenire attraverso fusioni e acquisizioni, contribuendo alla

²⁰⁴ Calvelli A. & Cannavale C., "Internationalizing Firms: International Strategy, Trends and Challenges", Palgrave macmilan, p.65.

ricostruzione delle imprese e all'acquisizione di posizioni di mercato, garantendo benefici in modi non consentiti da altre forme di partnership. L'integrazione comporta però un maggiore livello di complessità rispetto all'esportazione, comportando l'attivazione di meccanismi di coordinamento più costosi e maggiori esigenze cognitive per l'accesso ai mercati di sbocco e il successo delle iniziative intraprese.

L'emergere di nuove modalità di coinvolgimento estero non competitivo, invece, attivano il confronto competitivo e l'organizzazione di esternalità, ponendo l'azienda in una posizione di maggiore vulnerabilità e incertezza, e quindi aumentando la necessità per le organizzazioni di adattarsi all'ambiente in cui operano²⁰⁵. Nel decidere i percorsi evolutivi da seguire, le scelte tra modalità di sviluppo competitivo e modalità collaborative richiedono che la direzione trovi un giusto equilibrio tra le due alternative e la capacità di individuare le strutture istituzionali più appropriate, in cui dovrebbero svolgersi sia la concorrenza che la cooperazione²⁰⁶.

3.2.2 Modalità di ingresso competitive

Per molte aziende, l'esportazione è il modo più semplice per entrare nei mercati esteri e consiste nel vendere oltre i confini della produzione dell'azienda. È generalmente un modo associato ad altre forme di presenza sui mercati esteri, ma per le piccole imprese, è spesso l'unica forma di internazionalizzazione che implementano. L'esportazione verso i mercati esteri riduce il rischio di entropia e influisce positivamente sulla consapevolezza del marchio, contribuendo al contempo positivamente al consolidamento dell'immagine aziendale e della fidelizzazione dei clienti. L'esportazione può avvenire direttamente, se l'impresa sviluppa un contatto diretto con il mercato estero, coinvolgendo il proprio personale di vendita o risorse che cooperano su base continuativa con l'impresa, o indirettamente, contattando intermediari specializzati che fungono da interfaccia tra l'impresa e i mercati esteri. I soggetti coinvolti come intermediari che prendono il controllo dell'iniziativa di vendere all'estero possono essere di tipo diverso. Un elemento essenziale per differenziare i servizi offerti risiede nella capacità dell'intermediario di rappresentare più prodotti e di essere specializzato in prodotti o mercati²⁰⁷. (Calvelli 1998) In tutte le forme di esportazione indiretta, il rischio che l'impresa possa perdere opportunità di sviluppo e che non sia in grado di recuperare l'investimento effettuato è molto elevato. Le esportazioni indirette, da un lato, riducono i rischi e i costi sostenuti dall'impresa di internazionalizzazione; dall'altro, portano alla mancanza di contatto diretto con i clienti da parte della società esportatrice e una mancanza di informazioni sulle tendenze del mercato. Un approccio più strategico alle vendite sul mercato estero è quello dell'esportazione diretta, generalmente utilizzato dalle grandi imprese. In questo caso, la società esportatrice si collega direttamente con il sistema di distribuzione estera attraverso una propria struttura di vendita. In questo caso, l'azienda avvia un processo di apprendimento che espande le possibilità di successo, consentendo all'azienda di identificare nuove

205 Calvelli, A. (1989), "Attività industriali e servizi di supporto. Una rete dinamica di interdipendenze funzionali", *Economia e Diritto del Terziario*, p.3.

206 Teece, D. J. (1989), "Concorrenza e cooperazione nello sviluppo tecnologico", *Economia e Politica industriale*, p.64.

207 Calvelli, A. (1998), "Scelte di impresa e mercati internazionali", Torino: Giappichelli editore.

opportunità di business o semplicemente di consolidare quelle esistenti. Il rischio sta nella possibilità di rendere eccessivamente rigida la struttura aziendale, attraverso l'immobilizzazione del capitale sui mercati esteri. La scelta della modalità di esportazione, diretta o indiretta, più adatta all'impresa dipende da una combinazione di vari elementi.

La complessità dei fattori che influenzano le diverse forme di ingresso sui mercati esteri può essere suddivisa tra quelli all'interno e quelli al di fuori del mercato di riferimento. I fattori più importanti sono collegati a:

- L'orizzonte temporale della scelta: se l'ingresso sul mercato corrisponde a un'opportunità individuata e riguarda lo smaltimento delle scorte di prodotti finiti, è plausibile che l'impresa possa optare per le esportazioni indirette in modo da non sostenere i costi e i rischi associati a un investimento a medio-lungo termine
- Gli obiettivi strategici fissati: se gli obiettivi sono considerevoli e ragionevolmente raggiungibili, l'impresa opterà per l'esportazione diretta, anche per evitare che gli errori del mediatore causino danni all'immagine o renderanno difficile rivedere l'accordo con la distribuzione in un secondo momento;
- Il tipo di prodotto venduto: particolari categorie di prodotti o beni strumentali generalmente richiedono un'esportazione diretta attraverso la creazione di proprie unità all'estero;
- Le risorse disponibili e le conoscenze che fanno parte delle risorse cumulative dell'impresa: se l'azienda non è a conoscenza dei punti di riferimento, l'esportazione diretta è rischiosa; dall'altro, l'azienda potrebbe accettare di posticipare la scelta dell'ingresso e risparmiare il tempo necessario per approfondire la conoscenza del mercato di riferimento e identificare le persone in grado di rappresentarlo con successo;
- Il posizionamento strategico del prodotto auspicato: se il posizionamento risponde a una scelta di differenziazione, è necessario un controllo diretto del mercato per evitare danni all'immagine o cattiva gestione dei servizi post-vendita;
- Individuare opportunità e minacce nell'ambiente esterno in cui l'azienda intende operare: un esempio di minaccia può essere rappresentato da un sistema di distribuzione troppo frammentato, difficoltà logistiche o persino barriere non tariffarie, che richiedono tutti l'intervento della gente del posto o di coloro che sono comunque ben collocati nel tessuto socioeconomico locale.

3.2.3 Modalità di ingresso cooperative

Le modalità cooperative di internazionalizzazione sono oggi ampiamente utilizzate per preservare la flessibilità e la specializzazione, intese come leve strategiche per i vantaggi competitivi delle imprese. Una cooperazione di successo richiede che i manager siano orientati verso l'apprendimento dal loro partner e

verso la condivisione delle loro conoscenze, e devono adattare le loro competenze al meglio delle loro controparti²⁰⁸. Devono cercare di posizionare le loro competenze a livelli di apprendimento più elevati, in modo che sappiano non solo come affrontare e interpretare i fenomeni ambientali, ma anche come cogliere le opportunità in un contesto sempre più mutevole, senza assumere tutti i rischi. Le alleanze offrono importanti vantaggi²⁰⁹: i partner condividono i rischi dell'investimento e possono accumulare le loro conoscenze, creando così sinergie tra il mercato e le conoscenze tecnologiche. I costi sono limitati e le imprese possono sfruttare i vantaggi della rete relazionale sistemica e dinamica. Lavorando insieme, le imprese mirano a raggiungere una posizione competitiva difendibile sui mercati internazionali e sono incoraggiate a sviluppare l'apprendimento, l'innovazione e, soprattutto, le opportunità di creazione di mercato che si verificano laddove le sinergie possono essere sfruttate²¹⁰.

In questo contesto, il processo di internazionalizzazione è sviluppato non tanto dalla singola impresa, ma da una molteplicità di attori collegati tra loro, e il livello di rischio associato all'avvio di un processo di sviluppo internazionale, strettamente legato alle competenze finanziarie, tecnologiche e organizzative, diminuisce. Gli accordi di cooperazione rappresentano una scelta mirata basata e ispirata alle caratteristiche strutturali e competitive e alle specificità del mercato internazionale, alle caratteristiche dei prodotti e delle tecnologie, alle capacità, alla struttura organizzativa e alle dimensioni dell', nonché alla convinzione che la cooperazione sia un modo praticabile per raggiungere vantaggi e benefici competitivi in linea con il vettore della crescita internazionale. Pertanto, per l'impresa, gli accordi di cooperazione sono una forma organizzativa flessibile per l'accesso a mercati con orizzonti più ampi, nuove tecnologie, forniture più convenienti e nuovi sbocchi per affrontare uno scontro competitivo sempre più globale.

Guardando in particolare alle alleanze strategiche, queste possono essere collegate a servizi di marketing-vendita e post-vendita, o ad alleanze di ricerca e sviluppo o produzione che consentono di ridurre il rischio di esplorazione, e possono consentire la crescita di idee innovative in caso di presenza di alleanze partner legate al capitale. Le alleanze possono anche coinvolgere coalizioni produttive, e soprattutto alleanze asimmetriche che offrono ai partner la possibilità di aumentare le loro conoscenze e promuovere l'innovazione, in modo da creare una barriera più elevata all'ingresso di nuovi concorrenti. Alleanze di questo tipo, nonostante la loro complessità, stanno sostituendo le forme più semplici e "vecchie" di licenze e brevetti.

Per quanto riguarda l'aumento della complessità organizzativa e gestionale, che si riflette nel passaggio dalle forme più semplici di tipologia collaborativa alle alleanze strategiche, va notato che nelle forme orientate al commercio, le attuali transazioni di mercato possono includere tipi di compensazioni o accordi di

208 Kauser, S., & Shaw, V. (2004), "The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances", *International Marketing Review*, 21(1), p.17–52.

209 Simonin, B. L. (2004), "An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances", *Journal of International Business Studies*, 35(5), p.407–427

210 Teubal, M., Yinnon, T., & Zuscovitch, E. (1991), "Networks and market creation", *Research Policy*, 20(5), p.381–392.

compensazione triangolare che richiedono accordi complessi e il coinvolgimento a lungo termine dei partner negli accordi. L'accordo formale deriva dalla specifica esecuzione fornita dal contratto che rappresenta la ragione stessa del rapporto transazionale. Le “countertrades” sono spesso utilizzate per entrare nei paesi in via di sviluppo ed emergenti, soprattutto quando esistono ostacoli al commercio internazionale. I motivi principali che costringono le imprese a utilizzare questa forma di internazionalizzazione devono essere suddivisi in diverse categorie:

- Ragioni di mercato legate all' aumento delle vendite, consolidamento delle quote di mercato, ingresso in nuovi mercati e radicarsi nei mercati regionali in cui non avevano precedenti esperienze;
- Ragioni logistiche legate all' opportunità per le società di liberarsi dalle scorte eccedentarie di materie prime e prodotti finiti;
- La ricerca, in imprese fortemente integrate, di condizioni di convenienza costanti nella fornitura di materie prime a basso costo a fronte del pagamento di prodotti finiti²¹¹;
- Il tentativo di superare le barriere all'ingresso o all'esportazione in alcuni mercati²¹²;
- Il superamento dei controlli commerciali, per facilitare il superamento dei controlli doganali spesso imposti a determinati tipi di merci.

Tuttavia, il modulo “countertrades” non è privo di rischi. Questo aumenta i rischi e i costi delle transazioni, in quanto il trading richiede sia tempi di raccolta delle informazioni più lunghi che la presenza di broker specializzati²¹³.

Esistono diverse tipologie di “countertrades”. In generale, la logica alla base del contratto prevede un accordo che comporta il trasferimento di attività materiali o immateriali come condizione per l'acquisto di beni e servizi²¹⁴. Il modello più semplice di contratto è quello “offset”, considerato la variante più attuale del baratto con l'introduzione di un valore, espresso in valuta, dei beni scambiati. Il contratto, che regola le relazioni, mostra le caratteristiche dei beni da scambiare, i prezzi, le quantità e la durata dell'operazione, generalmente brevi. I clienti stranieri sono, in generale, società provenienti da paesi meno sviluppati, e poiché i flussi di esportazione da clienti stranieri possono essere suddivisi per il tempo massimo stabilito nel contratto, è spesso necessario, a garanzia dell'intera operazione, che una banca fiduciaria intervenga nel compenso, con il compito di “memorizzare” le transazioni di scambio tra gli operatori in specifici conti di compensazione, evidenziando i rapporti di credito e debito delle parti che sorgono in occasione delle varie consegne della merce. In generale, i prodotti di contropartita non sono “familiari” all'esportatore primario,

211 Lecraw, D. J. (1989), “The management of countertrade: Factors influencing success”, *Journal of International Business Studies*, 20(1), p.41–59.

212 Hennart, J. F. (1990), “Some empirical dimensions of countertrade”, *Journal of International Business Studies*, 21(2), p.243–270.

213 Pellicelli, G. (1990), “La Gestione Finanziaria delle imprese multinazionali”, Torino: Giappichelli.

214 Pellicelli, G. (1990), “La Gestione Finanziaria delle imprese multinazionali”, Torino: Giappichelli.

che potrebbe non avere le conoscenze necessarie per la loro commercializzazione. In questa situazione viene coinvolto un intermediario nella transazione che vende i prodotti di contropartita sui mercati internazionali per l'esportatore primario mantenendo una percentuale per sé stesso.

Il contro-acquisto, invece, rappresenta la forma più comune di compensazione. Anche in questo caso, l'esportatore primario accetta di ricevere, in pagamento parziale o totale per le sue forniture, le merci del cliente straniero, spesso presentate su elenchi speciali. Tuttavia, a differenza di quanto avviene nel modello precedente, la contro acquisizione comporta l'elaborazione di due contratti separati e paralleli. Il primo contratto riguarda l'esportazione primaria e vengono riportate tutte le caratteristiche dell'approvvigionamento; il secondo riguarda l'impegno dell'esportatore primario ad acquistare i prodotti del partner e stabilisce solo il valore e il tipo di merci che devono costituire la fornitura da contro-acquistare. Di conseguenza, il cliente straniero responsabile della vendita di prodotti da banco, ha un grande vantaggio e può sfruttare i momenti in cui le quotazioni delle materie prime sono elevate per inviare una quantità minore di merci²¹⁵. Vi sono varie ragioni che possono incoraggiare un operatore dei paesi industrializzati ad accettare un contratto del genere come condizione per le sue esportazioni:

- nei casi in cui è stata effettuata una programmazione errata della produzione da commercializzare;
- i prodotti sono obsoleti per il proprio mercato e il modello viene utilizzato come primo strumento di ingresso nei mercati non facilmente penetrabili.

Gli accordi bilaterali, invece, prevedono la formulazione, per ciascun paese parte dell'accordo, di elenchi di prodotti (o servizi) scambiati tra le parti, validi per un certo periodo di tempo. Gli elenchi mostrano, per ciascun paese, il tipo di merci accettate negli scambi e il valore totale ammesso allo scambio, segmentato per flusso di esportazione e per valore massimo accettato per ciascun flusso. Allo scadere del periodo stabilito, il saldo non compensato deve essere pagato in valuta forte, e questa condizione dimostra chiaramente che la presenza di un accordo bilaterale crea le condizioni per l'ingresso, nelle transazioni compensative, di operatori di paesi terzi.

Per quanto riguarda la fornitura di impianti, macchinari e attrezzature di alto valore: l'esportatore primario riceve in cambio, in pagamento parziale o totale della fornitura, le merci ottenute dall'impianto o dai macchinari da esso venduti. Queste operazioni sono differenziate da altre operazioni compensative più strettamente "commerciali", in quanto derivano da un accordo intergovernativo più ampio, e coinvolgono entità di importanza internazionale e comportano valori contrattuali significativi e tempi di esecuzione a lungo termine²¹⁶. Vi sono anche casi abbastanza frequenti in cui il trasferimento di tecnologie è

²¹⁵ Hennart, J. F. (1990), "Some empirical dimensions of countertrade", *Journal of International Business Studies*, 21(2), p.243-270.

²¹⁶ Lecraw, D. J. (1989), "The management of countertrade: Factors influencing success", *Journal of International Business Studies*, 20(1), p.41-59.

accompagnato dalla creazione di una joint-venture azionaria tra il cliente straniero e l'esportatore primario, volta a gestire l'impianto e commercializzare i prodotti da esso ottenuti.

3.2.4 I rischi dell'internazionalizzazione

La pianificazione di una strategia di internazionalizzazione si basa su un processo di analisi che mira a identificare i mercati target, valutare le opportunità e le minacce che li caratterizzano e determinare le modalità di ingresso più adatte. Questo complesso processo deve coniugare le risorse e le competenze dell'azienda con le opportunità e le minacce che caratterizzano i mercati di riferimento. L'analisi dei rischi legati all'operazione rappresenta un momento fondamentale nella pianificazione strategica, anche nel caso in cui la scelta di internazionalizzare derivi dall'emergere di opportunità emergente per l'azienda. Quando i giocatori non acquisiscono un'adeguata conoscenza del mercato di destinazione, rischiano di non cogliere le minacce esistenti in essi o le barriere che possono limitare l'attrattiva di questi mercati. Proprio per questo, l'identificazione dei paesi destinatari non può avvenire separatamente dall'analisi dei rischi e delle opportunità presenti nei mercati potenziali. Da questo punto di vista, è necessario che l'azienda valuti attentamente le potenzialità e i rischi specifici dei singoli mercati e il grado di attrattiva delle loro attività. Questa valutazione non possa essere effettuata senza un'analisi del quadro macroeconomico, che consente all'azienda di stimare l'impatto che le singole forze del macroambiente possono avere sulla sua attività e redditività, e un'analisi dei "fattori morbidi" legati alla presenza di credenze e valori diversi che possono condizionare i consumatori, l'etica del lavoro e la propensione alla collaborazione con attori esterni. Dagli indicatori economici, ad esempio PIL, PIL pro capite, tasso di disoccupazione e inflazione, l'azienda ottiene informazioni sulla situazione economica attuale nel paese, sul potere d'acquisto dei consumatori, sulla presenza di manodopera a basso costo, sul ruolo dello Stato e sulla presenza di leggi che ostacolano o facilitano gli investimenti. E dai dati sociali e demografici, ottiene un quadro dei potenziali profili dei consumatori/ lavoratori presenti nel paese. Questa analisi, sebbene di natura sintetica, può essere utile per comprendere la stratificazione della popolazione, la presenza di alcuni segmenti di interesse per l'azienda, il livello di qualificazione del lavoro e il sistema di motivazioni che l'azienda può sfruttare per creare uno spirito di appartenenza all'organizzazione e prevedere percorsi di carriera che sfruttino al meglio le risorse umane. L'azienda deve essere in grado di quantificare i principali rischi che caratterizzano questi elementi²¹⁷.

Per visualizzare il fenomeno schematicamente, si può affermare che il primo momento di analisi considera i dati disponibili sul rischio per paese. Ciò può avere importanti ripercussioni sulla redditività dell'investimento, sulla capacità dei debitori locali di onorare i loro debiti e sulla capacità della società di recuperare gli investimenti nel tempo, nonché sul rischio di investimento, legato non solo al potenziale economico del mercato, ma anche alla presenza di fattori culturali che possono influenzare negativamente i

²¹⁷ Carcascio, S. (1995), "Un sistema di analisi del rischio-paese orientato alla valutazione ex post delle esposizioni cross-border", *Bancaria*, 51(2), p.77-87

risultati dell'azienda. L'azienda deve approfondire il livello di analisi del rischio, individuando l'impatto che le variabili finanziarie, oltre a quelle politiche e sociali, possono avere sul proprio business specifico. L'intensità del rischio paese è ovviamente amplificata nei paesi che non dispongono di istituzioni normative e finanziarie in grado di proteggere i creditori stranieri. Situazioni di questo tipo creano problemi quotidiani alle imprese, soprattutto alle piccole imprese che esportano verso i mercati internazionali²¹⁸.

La valutazione del rischio paese si completa con la valutazione dei rischi finanziari associati all'internazionalizzazione. Tali rischi, nelle valutazioni più semplici, sono legati all'andamento dei tassi di cambio e alla possibilità che la presenza di economie amministrate o l'impossibilità di utilizzare alcuni strumenti di pagamento aumentino l'esposizione ai rischi di prezzo. L'entità di questi rischi dipende da alcuni fattori legati al settore a cui appartiene l'impresa e alle fonti di vantaggio competitivo, ma è generalmente più elevata oggi che in passato a causa del crescente grado di finanziarizzazione dell'economia e, di conseguenza, delle imprese. In ogni caso, la valutazione del rischio non è generalmente finalizzata all'esclusione di un determinato mercato a priori. Infatti, per ridurre il rischio di entropia, le imprese non tendono ad escludere alcuni mercati a vantaggio di altri, ma a cercare, al fine di ridurre al minimo i rischi, i modi più adatti alle caratteristiche specifiche dei singoli mercati²¹⁹.

3.3 Condizioni e determinanti delle Strategie di Deterrenza

In assenza di importanti barriere strutturali all'ingresso, gli operatori storici del settore di riferimento sono automaticamente coinvolti in atti predatori volti a scoraggiare attivamente l'ingresso di nuovi player nel mercato. In generale, per un player storico vale la pena considerare l'utilizzo di strategie di dissuasione dell'ingresso se vengono soddisfatte due condizioni:

1. L'operatore storico guadagna profitti più alti come monopolista rispetto a un duopolista.

²¹⁸ Errunza, V. R., & Losq, E. (1987), "How risky are emerging markets?", *The Journal of Portfolio Management*, 14(1), p.62-67.

²¹⁹ Calvelli A. & Cannavale C., "Internationalizing Firms: International Strategy, Trends and Challenges", Palgrave macmilan, p.129-131

2. La strategia cambia le aspettative dei partecipanti sulla natura della concorrenza post-ingresso.

La ragione della prima condizione dovrebbe essere ovvia, dato che l'aumento del numero dei partecipanti deprime i profitti degli incumbents²²⁰; la seconda condizione è legata al concetto secondo cui qualsiasi strategia che l'operatore storico si impegna ad attuare prima dell'ingresso può essere efficace solo se modifica le aspettative del partecipante sulla concorrenza post-ingresso. In caso contrario, strategia di deterrenza dell'ingresso e si rivelerà inutile²²¹. Pertanto, le imprese sono fortemente motivate a scoraggiare l'ingresso di nuovi concorrenti. In effetti, molti manager ritengono che scoraggiare l'ingresso sia importante quanto altre importanti decisioni strategiche²²².

L'ambiente competitivo, le scelte e le conseguenze

Sulla base dei diversi studi riguardanti questo ambito strategico, si è sviluppato un framework delle decisioni relative le strategie di dissuasione all'ingresso per strutturare una discussione sulle strategie alternative. Il quadro, rappresentato in figura 20, si basa su tre concetti principali:

- l'ambiente competitivo;
- la scelta della strategia, che vanno dalle strategie che coinvolgono un unico elemento del marketing mix alle strategie a livello aziendale;
- le conseguenze che, sia la scelta strategica che la successiva decisione di ingresso, hanno sull'operatore storico.

La percezione dell'operatore storico dell'ambiente concorrenziale lo porta a prendere in considerazione un determinato sottoinsieme di strategie di dissuasione all'ingresso disponibili in quel particolare contesto, e quindi a valutare la probabilità di successo per ciascuna delle strategie all'interno del sottoinsieme. Partendo dal presupposto che, nel valutare le potenziali conseguenze di una determinata strategia, l'operatore storico consideri sia benefici del successo che della mancata esecuzione della strategia. Entrambe le eventualità hanno conseguenze positive e negative. In caso di successo, l'operatore storico non deve condividere il mercato con il nuovo concorrente. Tuttavia, potrebbe essersi reso vulnerabile ad un aumento del comportamento anticoncorrenziale. Se la strategia fallisce e si verifica l'ingresso, le conseguenze per l'impresa in carica possono variare a seconda della strategia scelta. Alcune strategie possono lasciare l'operatore storico in una posizione concorrenziale peggiore, mentre altre possono portare a una posizione più forte dopo l'ingresso. Ad esempio, un'impresa che persegue una strategia di prezzo bassata sulle economie di esperienza che concentra i propri sforzi sulla produzione efficiente di una linea ristretta di

220 Yip, George S. (1982b), "Gateways to Entry," Harvard Business Review, 60, p.85-91.

221 Alemson, M.A. (1969), "Demand, Entry, and the Game of Conflict in Oligopoly Over Time: Recent Australian Experience", Oxford Economic Papers, 16, p.220-47.

222 Smiley, Robert (1988), "Empirical Evidence on Strategic Entry Deterrence", International Journal of Industrial Organization, 6(2), p.167-80.

prodotti può trovarsi svantaggiata nel caso in cui sia necessario investire in ricerca e sviluppo per battere la concorrenza. Questo perché i prezzi "low-ball" utilizzati per costruire volume e ridurre i costi spesso lasciano poco flusso di cassa libero per lo sviluppo di modelli avanzati che potrebbero essere necessari per contrastare la minaccia posta dal nuovo concorrente²²³. Al contrario, le aziende che seguono una strategia di proliferazione del marchio possono godere dei vantaggi di un'ampia linea di prodotti dopo l'ingresso.

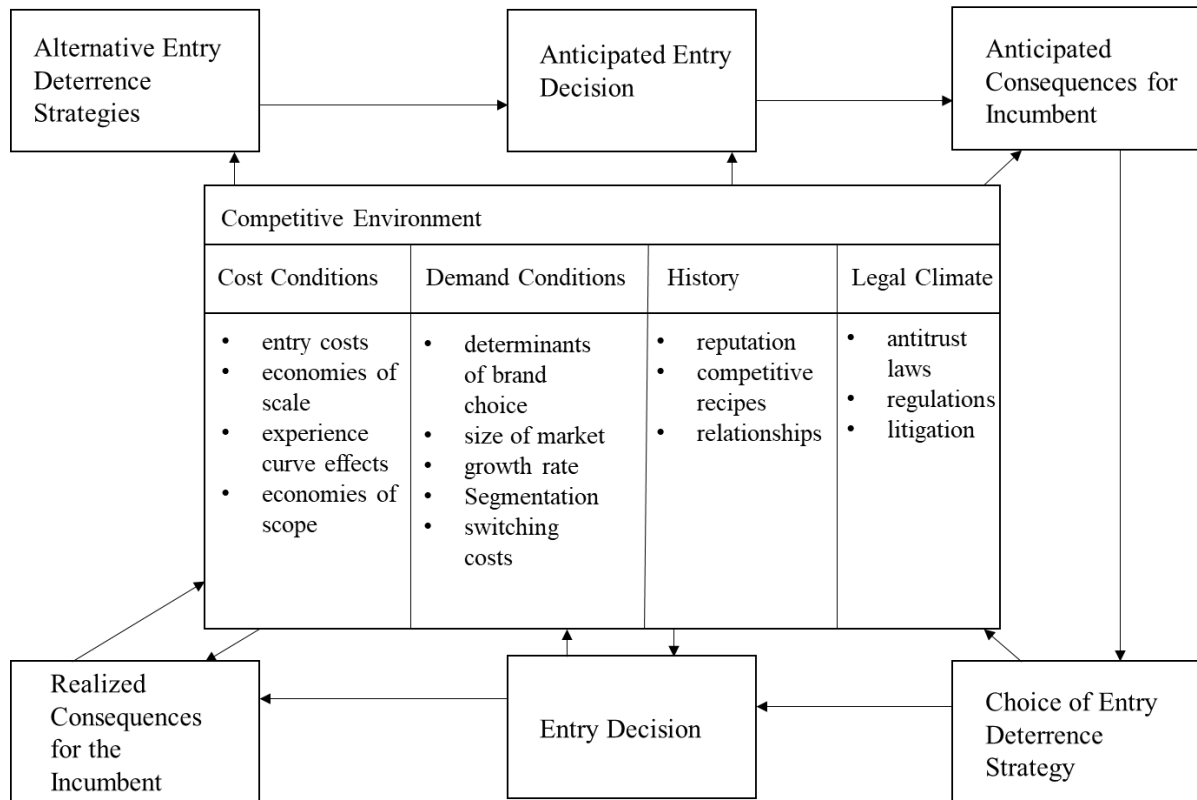
Dopo aver valutato ogni strategia appropriata, l'operatore storico sceglie la sua strategia migliore. La scelta ha due effetti. In primo luogo, la scelta della strategia di dissuasione dall'ingresso influisce sulle condizioni di mercato riducendo i premi attesi per l'ingresso, aumentando il costo del successo per il partecipante o aumentando la probabilità di ritorsioni post-ingresso²²⁴. In secondo luogo, la strategia dell'operatore storico segnala la sua intenzione di scoraggiare l'ingresso, il che influenza la decisione del partecipante di entrare²²⁵. La decisione di ingresso del partecipante porta a delle forti conseguenze per l'operatore storico, come cambiamenti nella quota di mercato e nella redditività. Queste conseguenze, a loro volta, incidono sul contesto concorrenziale modificando la posizione concorrenziale dell'operatore storico, la struttura della domanda e la possibilità dell'uso futuro di alcune strategie di dissuasione all'ingresso. Il ciclo viene completato quando l'operatore storico percepisce l'ambiente competitivo aggiornato e quindi determina le sue decisioni di deterrenza all'ingresso per il futuro.

223 Abernathy, William J. and K. Wayne (1974), "The Limits of the Learning Curve", *Harvard Business Review*, 52, p. 109-19.

224 Porter M. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press.

225 Heil, Oliver P. and Thomas S. Robertson (1991), "Toward a Theory of Competitive Market Signalling: A Research Agenda", *Strategic Management Journal*, 12, p.403-18.

Figura 20: Framework delle Strategie di deterrenza



Fonte: Thomas S. Gruca and D. Sudharshan (1995), "A Framework for Entry Deterrence Strategy: The Competitive Environment, Choices, and Consequences", *Journal of Marketing*, 59(3), p.45.

Formalmente, il framework analizzato è molto vicino al modello leader-follower descritto da Stackelberg²²⁶, con l'operatore storico che ha fatto la scelta di attuare la strategia di dissuasione all'ingresso sulla base della decision prevista del potenziale partecipante e delle conseguenze previste per l'operatore storico. Tuttavia, poiché sia l'operatore storico che quello entrante basano le loro decisioni sul modo in cui percepiscono il contesto concorrenziale, scelgono le loro azioni sulla base di informazioni incomplete. In altre parole, un incumbent non può prevedere con certezza le conseguenze della sua scelta. Un aspetto importante analizzato dal framework precedente è l'inclusione esplicita delle percezioni manageriali sulla scelta della strategia di deterrenza all'ingresso da parte dell'operatore storico, nonché sulla decision del potenziale partecipante di entrare o meno. La ricerca sul processo decisionale organizzativo mostra chiaramente che *"le percezioni delle caratteristiche ambientali e interne sono le proprietà importanti da considerare nel processo di formulazione della strategia"*²²⁷. Pertanto, il framework riconosce esplicitamente che né l'operatore storico né il partecipante hanno informazioni complete o una forma specifica di ignoranza²²⁸.

²²⁶ Friedman, James W. (1983), "Oligopoly Theory", Cambridge: Cambridge University Press.

²²⁷ Anderson, C.T. and F.T Paine (1975), "Managerial Perceptions and Strategic Behavior," *Academy of Management Journal*, 18 (4), p.813.

²²⁸ Thomas S. Gruca and D. Sudharshan (1995), "A Framework for Entry Deterrence Strategy: The Competitive Environment, Choices, and Consequences", *Journal of Marketing*, 59(3), p.46.

La letteratura suggerisce quattro tipi di fattori che determinano il successo di una particolare strategia di deterrenza all'ingresso: condizioni di costo, condizioni della domanda, storia e clima giuridico.

- Le condizioni di costo rilevanti includono i costi di entrata fissi, le economie di scala, gli effetti della curva dell'esperienza e le economie di scopo. Ad esempio, le economie di scopo consentono ai potenziali operatori, che attualmente competono su mercati correlati, di entrare più rapidamente di altri senza una base di competenze e beni pertinenti da cui attingere²²⁹.
- Le condizioni della domanda, come le dimensioni del mercato, il tasso di crescita, l'elasticità della domanda totale e il grado di segmentazione, influiscono sul successo di una determinata strategia di deterrenza, così come la presenza di costi di commutazione, la fase del ciclo di vita del prodotto e i driver generali della scelta del marchio.
- Per quanto riguarda la storia, si fa riferimento alla reputazione dell'incumbent di essere solita effettuare ritorsioni aggressive contro nuovi concorrenti²³⁰. La storia si riferisce anche alle ricette che le aziende seguono, comprese le strategie di deterrenza all'ingresso²³¹. La storia si riflette anche nei rapporti che le aziende instaurano con i loro fornitori e distributori. Relazioni forti possono scoraggiare l'ingresso di nuovi concorrenti, poiché i fornitori trasformano i loro prodotti, processi di produzione o metodi di stoccaggio per adeguarsi alle esigenze dei loro clienti più importanti²³².
- Oltre al Dipartimento di Giustizia, organismi di regolamentazione come la Federal Trade Commission (FTC) e la Federal Communications Commission (FCC) sono coinvolti nella regolamentazione del comportamento competitivo. Sebbene il sistema legale possa ridurre la potenziale efficacia di alcune strategie di deterrenza all'ingresso, può anche essere utilizzato per limitare l'ingresso attraverso regolamenti e controversie.

3.4 Le Strategie di deterrenza all'ingresso

Possiamo organizzare la discussione relativa le diverse strategie di deterrenza all'ingresso utilizzando il modello gerarchico proposto da Hofer e Schendel²³³, e rappresentato in figura 21. Il modello si basa sulle teorie di Varadarajan e Clark²³⁴ che sostengono che il livello del processo decisionale può essere diverso dal livello di strategia a causa del mercato, dell'organizzazione o di altri fattori. Ad esempio, un'impresa che

²²⁹ Lambin, Jean-Jacques (1976), "Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly Over Time", New York: North-Holland Publishing Company.

²³⁰ Kreps D. W. and R. Wilson (1982), "Reputation and Imperfect Information", *Journal of Economic Theory*, 27 (2), p.253-79.

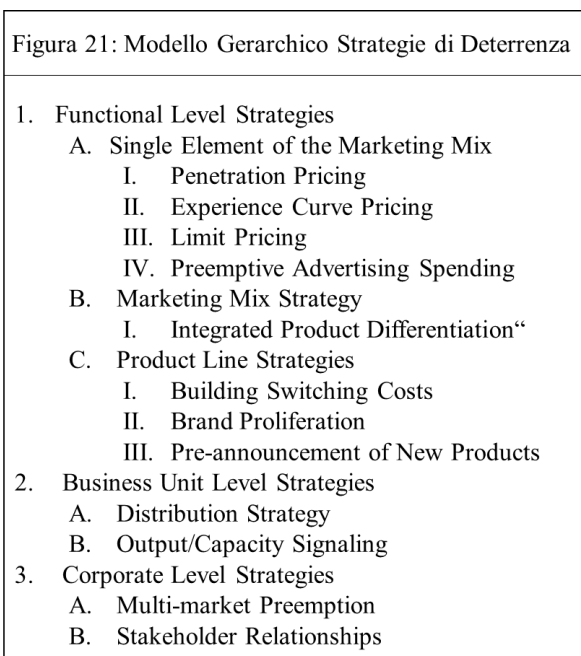
²³¹ Huff A. Sigismund (1982), "Industry Influences on Strategy Reformulation", *Strategic Management Journal*, 3, p.119-31.

²³² Hallen L., J. Johanson and N. Seyed-Mohamed (1991), "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, 55, p.29-37.

²³³ Hofer C. W. and D. Schendel (1978), "Strategy Formulation: Analytical Concepts", St. Paul, MN: West Publishing.

²³⁴ Varadarajan, P R. and T. Clark (1994), "Delineating the Scope of Corporate, Business and Marketing Strategy," *Journal of Business Research*, 31, p.93-105.

dipende molto dai profitti di un singolo prodotto può trattare la gestione dei prodotti o la strategia di determinazione dei prezzi al più alto livello di gestione, mentre altre aziende considerano tali decisioni come dominio della gestione posta al livello funzionale. Quindi, è possibile evidenziare l'importanza di un determinato elemento strategico assegnandolo ad un livello di gestione superiore, al fine di trattarlo con maggiore attenzione data la rilevanza strategica. Tenendo a mente questo principio, analizziamo il modello proposto.



Fonte: Thomas S. Gruca and D. Sudharshan (1995), "A Framework for Entry Deterrence Strategy: The Competitive Environment, Choices, and Consequences", *Journal of Marketing*, 59(3), p.47.

3.4.1 Strategie di livello funzionale:

Singolo elemento del Marketing Mix

- **Prezzi di penetrazione:** In un mercato caratterizzato da una forte stabilità per particolari categorie di prodotti tangibili, un operatore storico può negare l'ingresso ai futuri concorrenti attraverso prezzi di penetrazione. Se il prezzo basso stabilito dall'impresa incoraggiasse un numero sufficiente di acquirenti ad acquistare il suo prodotto, la domanda residua potrebbe essere troppo piccola per coprire i costi di ingresso di un nuovo concorrente²³⁵. L'intervallo di acquisto del prodotto è la prima condizione chiave per una strategia di determinazione dei prezzi di penetrazione di successo. Sebbene gli acquirenti di beni possano essere fuori mercato per periodi di tempo relativamente lunghi, la domanda di beni di consumo acquistati di frequente viene costantemente rinnovata. Ogni rinnovo rappresenta una nuova opportunità di ingresso.

²³⁵ Eliashberg J. and Abel P. Jeuland (1986), "The Impact of Competitive Entry in a Developing Market Upon Dynamic Pricing Strategies", *Marketing Science*, 5, p.20-36.

L'elasticità della domanda totale è la seconda condizione chiave. Se un partecipante espande la domanda totale evidenziando nuovi usi o offrendo nuove funzionalità, i prezzi di penetrazione non dissuaderebbero l'ingresso. Tale espansione è più probabile all'inizio dell'evoluzione di un mercato, all'inizio della sequenza di entrate successive, o quando il partecipante è fortemente posizionato in un mercato simile²³⁶. Per una strategia di determinazione dei prezzi di penetrazione di successo è molto importante che il prodotto dell'operatore storico diventa lo standard del settore.

- **Curve di esperienza:** Per gli operatori storici che utilizzano la strategia di determinazione dei prezzi attraverso lo sfruttamento della curva di esperienza, man mano che la loro esperienza organizzativa si accumula, possono ridurre i costi di produzione unitari in modo proporzionale all'aumento della produzione cumulata²³⁷. È chiaro che un'impresa con maggiori vendite dovrebbe imparare più rapidamente e ridurre i costi più rapidamente di un'impresa con meno vendite e, dato il tempo trascorso operando sul mercato, un operatore storico può creare un vantaggio insormontabile in termini di costi facendoli utilizzare le economie di esperienza²³⁸. La strategia di determinazione dei prezzi della curva dell'esperienza cela diversi potenziali svantaggi. Infatti, il calo dei costi unitari può incoraggiare un'azienda a continuare ad utilizzare un design obsoleto.²³⁹ Questo potrebbe avvantaggiare i concorrenti successivi che entrano con una tecnologia di produzione più recente che può corrispondere o superare i risparmi sui costi acquisiti dall'esperienza²⁴⁰.
- **Limitare i prezzi:** Se il player entrante non dispone di informazioni sulla redditività del mercato, può utilizzare i prezzi correnti dell'operatore storico come guida. I prezzi bassi limitano l'ingresso segnalando una bassa corrente e una bassa redditività futura²⁴¹. I piccoli operatori che presumono che l'operatore storico goda di significative economie di scala non entreranno se ritengono che il prezzo corrente sia inferiore al costo unitario previsto. I grandi operatori saranno scoraggiati se ritengono che un prezzo basso segnali una domanda totale anelastica. Limitare i prezzi è efficace solo quando il potenziale partecipante ha informazioni limitate sulla domanda prevalente e sulle condizioni di costo. Friedman mostra che, in piena informazione, i profitti post-ingresso sono noti solo quando viene presa la decisione di ingresso²⁴². Pertanto, i profitti previsti sono completamente indipendenti dal prezzo di pre-ingresso e qualsiasi tentativo di limitare i prezzi non farebbe altro che ridurre i profitti pre-ingresso dell'operatore storico. È più realistico presumere che i potenziali

236 Mahajan V. S. S. and Robert D. Buzzelt (1993), "Assessing the Impact of Competitive Entry on Market Expansion and Incumbent Sales", *Journal of Marketing*, 75, p.39-52.

237 Boston Consulting Group (1972), "Perspectives on Experience", Boston: Boston Consulting Group.

238 Porter M. (1980), "Competitive Strategy", New York: The Free Press

239 Abernathy. W. J. and K. Wayne (1974), "The Limits of the Learning Curve", *Harvard Business Review*, 52, p.109-19.

240 Ghemawat P. (1985), "Building Strategy on the Experience Curve", *Harvard Business Review*, 63, p.143.

241 Bain, Joe S. (1949), "A Note on Pricing in Monopoly and Oligopoly", *American Economic Review*, 39, p.448-64.

242 Friedman, James W. (1979), "On Entry Preventing Behaviour and Limit Pricing Models of Entry", in *Applied Game Theory*, S.J. Brams, A. Schotter and G. Schwodiauer, eds. Wuerzberg, Germany: Physica-Vedag.

operatori siano incerti sull'operatore storico e sul mercato. Se questa incertezza ruota attorno al livello della domanda del mercato, l'operatore storico può segnalare una bassa domanda attraverso prezzi bassi e spesa pubblicitaria e, quindi, scoraggiare l'ingresso²⁴³.

- Spesa pubblicitaria preventiva: La pubblicità fornisce tre possibili meccanismi che possono ostacolare l'ingresso: economie di scala, aumento dei requisiti patrimoniali e vantaggi della domanda dovuti alla pubblicità passata²⁴⁴. Costruire ed aumentare la fedeltà al marchio attraverso la pubblicità intensiva è una strategia di deterrenza spesso utilizzata, specialmente nelle industrie in cui la segnalazione della capacità non dissuaderebbe l'ingresso²⁴⁵. Numerosi studi sostengono che qualsiasi livello di pubblicità solleva una barriera di capitale²⁴⁶, e la dimensione della barriera dipende dai supporti utilizzati²⁴⁷. Gli effetti a lungo termine della pubblicità nascono in relazione ad un aumento del patrimonio netto del marchio, che spinge un partecipante a spendere di più per guadagnare quota vendite²⁴⁸. Tuttavia, questa potrebbe essere un'ipotesi errata. Le nuove tecnologie pubblicitarie, come la televisione via cavo, lo shopping a domicilio, il marketing delle basi di dati e il telemarketing, riducono i vantaggi degli operatori storici che si affidano ai tradizionali mezzi di comunicazione di massa.

Strategia Marketing Mix

- Differenziazione integrata dei prodotti: sia l'economista Joe Bain²⁴⁹ che Williamson²⁵⁰ suggerivano che la differenziazione dei prodotti e i relativi costi di vendita della differenziazione contribuiscono a creare una barriera all'ingresso effettiva. Se il partecipante fosse costretto ad offrire un prodotto di alta qualità a un prezzo altrettanto elevato per coprire i suoi costi di differenziazione, le sue vendite potrebbero produrre una perdita. Se queste perdite iniziali non potessero essere recuperate nelle vendite future, l'iscrizione al mercato potrebbe essere scoraggiata²⁵¹. Il successo di questa strategia presuppone che il partecipante sia simile all'operatore storico.

243 Bagwell K. (1990), "Information Product Differentiation as a Barrier to Entry", *International Journal of Industrial Organization*, 8 (2), p.207-23.

244 Spence, A. Michael (1980), "Notes on Advertising. Economies of Scale and Entry Barriers", *Quarterly Journal of Economics*, 95, p.493-507.

245 Bunch D. S. and R. Smiley (1992), "Who Deters Entry? Evidence of the Use of Strategic Entry Deterrence", *Review of Economics and Statistics*, 3, p.509-21.

246 Bemmaor A. C. (1984), "Testing Alternative Econometric Models on the Existence of Advertising Threshold Effects," *Journal of Marketing Research*, 21, p.298-308.

247 Porter M. E. (1976), "Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power", Cambridge, MA: Harvard Press.

248 Needham, Douglas (1976), "Entry Barriers and the Nonprice Aspects of Firms' Behaviour", *Journal of Industrial Economics*, 25, p.29-43.

249 Bain J. (1956), "Barriers to New Competition", Cambridge, MA: Harvard University Press.

250 Williamson Oliver E. (1963), "Selling Expenses as a Barrier to Entry", *Quarterly Journal of Economics*, 11, p.112-28.

251 Bagwell K. (1990), "Information Product Differentiation as a Barrier to Entry", *International Journal of Industrial Organization*, 8 (2), p.207-23.

La fase del ciclo di vita del prodotto può influenzare l'efficacia della strategia di differenziazione integrata. I prodotti nuovi e sofisticati richiedono installazione, assistenza e formazione dei clienti, che aumentano i costi di commutazione. Man mano che i clienti acquisiscono esperienza, queste esigenze si dissipano e l'azienda in carica perde il suo vantaggio.

Strategie della linea di prodotti

- **Building dei costi di commutazione:** I marchi storici acquisiscono vantaggi in termini di domanda semplicemente dalle loro costanti posizioni sul mercato. Per le nuove categorie di prodotti, per cui non c'è informazione in merito ai gusti dei consumatori, l'uso del marchio modella in realtà la combinazione di attributi preferiti dai consumatori²⁵². Quando la qualità di un nuovo prodotto è sconosciuta, un incumbent può mantenere la posizione dominante sul mercato, mentre i concorrenti devono offrire il loro prodotto ad un prezzo inferiore per indurre i consumatori a provare il loro prodotto²⁵³. Inoltre, quando i consumatori acquisiscono competenze ed informazioni di un determinato player, si riduce la possibilità che questi sperimentino successivi entranti²⁵⁴. Pertanto, le aziende che possono azzarre i costi di trasferimento nelle loro offerte possono scoraggiare l'ingresso.
- **Proliferazione del marchio:** Se il posizionamento di un marchio comporta costi fissi elevati e una posizione immutabile, i partecipanti che massimizzano i profitti tenteranno di localizzare i loro marchi negli spazi vuoti di mercato²⁵⁵ ed evitare così la concorrenza sui prezzi con i marchi storici. Gli operatori storici possono scoraggiare l'ingresso sul mercato attraverso la proliferazione del marchio²⁵⁶. Un operatore storico che cerca di scoraggiare l'ingresso attraverso la proliferazione del marchio deve considerare i costi fissi e la crescita del mercato per determinare dove sarebbero necessarie variazioni del brand²⁵⁷. L'effettiva proliferazione del marchio dipende dal costo dell'interruzione di alcune delle varianti del marchio, se necessario. Quando le varianti del marchio sono collegate a un marchio principale attraverso la reputazione, i costi di uscita sono elevati perché il ritiro di un'estensione danneggia l'immagine del marchio principale²⁵⁸. La proliferazione dei marchi diventerà sempre più efficace nei mercati alimentari con l'aumento delle indennità di slotting,

252 Carpenter. Greg S. and K. Nakamoto (1989), "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research*, 26, p.285-98.

253 Schmalensee R. (1982), "Product Differentiation Advantages to Pioneering Brands", *American Economic Review*, 72, p.159-80.

254 Stigler G. J. and G. S. Becker (1977), "De Gustibus Non Est Disputandum", *American Economic Review*, 67, p.76-90.

255 Prescott, E.C. and M. Visscher (1977), "Sequential Location Among Firms with Foresight", *The Bell Journal of Economics*, 8, p.378-93.

256 Schmalensee R. (1978), "Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Market", *Bell Journal of Economics*, 9, p.305-27.

257 Gruca S., K. R. Kumar, and D. Sudharshan (1988), "Product Positioning Strategies for Segment Pre-emption", in *Efficiency and Effectiveness in Marketing*, eds. Chicago: American Marketing Association, p.47-52.

258 Choi, C. J. and C. Scarpa (1992), "Credible Spatial Preemption Through Reputation Extension", *International Journal of Industrial Organization*, 10 (3), p.439-47.

ovvero delle commissioni pagate ai dettaglianti per ottenere spazio nel magazzino. I nuovi marchi sono tenuti a pagare queste commissioni perché, a differenza dei marchi affermati, non hanno precedenti di prestazioni per giustificare il loro spazio sugli scaffali²⁵⁹.

- **Pre-annuncio di nuovi prodotti:** Un operatore storico può scoraggiare l'ingresso preannunciando l'introduzione di nuovi modelli dei prodotti esistenti. Questo tipo di strategia è solitamente associata a beni durevoli in cui la compatibilità con prodotti o software acquistati in precedenza è importante. Se il nuovo concorrente offre un clone di un prodotto esistente, l'operatore storico preannuncia una sostituzione superiore²⁶⁰, riducendo la domanda per il prodotto esistente e, quindi, ritardando gli acquisti fino a quando il nuovo prodotto non sarà disponibile. L'annuncio di nuovi prodotti non ancora disponibili influenza significativamente le strutture di preferenza dei prodotti esistenti²⁶¹, soprattutto se studio riguarda prodotti che comportano costi significativi di commutazione per i clienti²⁶².

Tuttavia, per scoraggiare efficacemente l'ingresso, i clienti e il partecipante devono credere che l'introduzione sia imminente e pericolosa. In caso contrario, o se il partecipante non ritiene che la nuova offerta sarà superiore al suo prodotto, l'ingresso procederà come previsto.

3.4.2 Strategie livello Business Unit

- **Strategia di distribuzione:** Il controllo dei distributori può fornire agli operatori storici un importante vantaggio in termini di costi per scoraggiare l'ingresso²⁶³. Il controllo della distribuzione dovrebbe essere più efficace in mercati frammentati e nei settori dei servizi, come il magazzinaggio, la vendita al dettaglio e i trasporti²⁶⁴. I manager ritengono che l'accesso ai canali di distribuzione mediante l'integrazione diretta rappresenti una barriera di ingresso più significativa nei mercati di consumo²⁶⁵. Anche in assenza di accordi di integrazione o di contratti di fornitura, forti legami tra i membri di un canale di distribuzione possono fungere da ostacoli all'ingresso. Il nuovo concorrente deve rompere queste obbligazioni e forgiare le proprie per utilizzare il canale di distribuzione esistente per ottenere l'accesso ai clienti. La sua unica altra opzione è la creazione di un sistema di distribuzione alternativo.

259 Hilke C. and P. B. Nelson (1984), "Noisy Advertising and the Predation Rule in Antitrust Analysis", *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 74 (2), p.367-71.

260 Farrell J. and G. Saloner (1986), "Installed Base and Compatibility: Innovation, Product Preannouncement and Predation", *American Economic Review*, 76 (5), p.940-55.

261 Farquhar, Peter H. and Anthony R. Pratkanis (1993), "Decision Structuring with Phantom Alternatives." *Management Science*, 39 (October), 1214-26.

262 Eliashberg J. and Thomas S. Robertson (1988), "New Product Preannouncing Behavior: A Market Signaling Study", *Journal of Marketing Research*, 24, p.282-92.

263 Salop S. and David T. Scheffman (1983), "Raising Rivals' Costs", *AER Papers and Proceedings*, 13, p.267-71.

264 Porter M. (1980), "Competitive Strategy", New York: The Free Press.

265 Karakaya F. and M. J. Stahl (1989), "Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and industrial Goods Markets", *Journal of Marketing*, 53, p.80-91.

- **Segnalazione di Output/Capacità:** Un operatore storico può scoraggiare l'ingresso minacciando di mantenere o addirittura aumentare i livelli di output dopo l'ingresso. Se la domanda del mercato non cresce a sufficienza per accogliere il nuovo operatore, l'operatore storico può ridurre i prezzi per mantenere i livelli di produzione²⁶⁶. Il rischio di minori profitti e di potenziali perdite a causa dei prezzi più bassi, soprattutto quando l'operatore storico gode di significative economie di scala, dissuaderebbe i potenziali operatori. Il successo della deterrenza all'ingresso presuppone che l'operatore storico mantiene o espanderà la produzione e, pertanto, farà abbassare i prezzi e i profitti. Un modo in cui l'operatore storico può segnalare le sue intenzioni è quello di costruire una capacità sufficiente a produrre il livello di produzione minacciato. La capacità scelta è un impegno a favore di una certa curva dei costi marginali basata su tale livello di capacità. Si presume che, una volta che si verifica l'ingresso, l'operatore storico amplierà la produzione al livello dei costi marginali minimi. Pertanto, la minaccia di un aumento della produzione post-ingresso dovrebbe scoraggiare l'ingresso perché l'operatore storico può produrre il livello più elevato di produzione con costi marginali minimi²⁶⁷.

Sebbene un'impresa possa segnalare la possibilità di espandere la produzione al momento dell'ingresso, potrebbe non essere nel suo interesse farlo, perché ne risentirebbero anche i propri profitti²⁶⁸. Tuttavia, se minacciata da più partecipanti, un'impresa potrebbe voler rinunciare ai profitti a breve termine per scoraggiare i futuri entranti²⁶⁹. La decisione di utilizzare l'eccesso di capacità come deterrente all'ingresso non è priva di rischi. Un grave pericolo derivante l'utilizzo di questa strategia è l'aumento eccessivo dei costi fissi. Proprio per questo, ogni impresa vorrebbe che fossero le altre ad impedire l'ingresso²⁷⁰. Inoltre, il segnale dell'eccesso di capacità può essere ignorato o frainteso. Infatti, se l'investimento di un operatore storico in una nuova capacità produttiva segnala erroneamente una crescita prevista della domanda, i partecipanti potrebbero vedere il mercato come un obiettivo ideale.

3.4.3 Strategie livello Corporate

- **Preemption multi-mercato:** Entrare in un nuovo mercato richiede un ampio serbatoio di risorse per supportare le spese, come i costi di sviluppo, i test marketing e la produzione pilota. Chiaramente, le imprese consolidate hanno vantaggi rispetto a quelle nuove, compreso l'accesso ai fondi generati internamente. Per far deragliare i piani espansionistici di un potenziale concorrente, un operatore storico potrebbe stabilire un punto d'appoggio nel mercato interno del potenziale entrante²⁷¹. Una

²⁶⁶ Modigliani, F. (1958), "New Developments on the Oligopoly Front," *Journal of Political Economy*, 66 (June), 215-32.

²⁶⁷ Wenders John T. (1971), "Excess Capacity as a Barrier to Entry", *Journal of industrial Economics*, 20, p.14-19.

²⁶⁸ Dixit A. (1980), "The Role of Investment in Entry Deterrence", *Economic Journal*, 90, p.95-106.

²⁶⁹ Sherman R. and T.D. Willet (1967), "Potential Entrants Discourage Entry", *Journal of Political Economy*, 75, p.400-403.

²⁷⁰ Waldman M. (1987), "Noncooperative Entry Deterrence, Uncertainty and the Free Rider Problem", *Review of Economic Studies*, 54 (2), p.301-310.

²⁷¹ Karnani A. and B. Wernerfelt (1985), "Multiple Point Competition", *Strategic Management Journal*, 6, p.87-96.

tale azione preventiva potrebbe essere semplice da eseguire per un operatore storico se i mercati fossero sufficientemente collegati tra loro. Tuttavia, poiché deve riallocare le proprie risorse, l'ingresso di un operatore storico in un nuovo mercato può ridurre le barriere di uscita dal proprio mercato interno²⁷².

Se i vantaggi in termini di costi di produzione sono significativi, l'operatore storico può sfruttare la produzione nel mercato interno per ridurre gravemente i profitti di un potenziale concorrente a livello nazionale. Se il potenziale concorrente è limitato al proprio mercato interno, deve recuperare tutti i suoi costi di produzione, mentre l'operatore storico deve semplicemente coprire i suoi costi incrementali. Tale comportamento limiterebbe fortemente la capacità del potenziale concorrente di attaccare il mercato dell'operatore storico, ed è proibito in molti accordi commerciali internazionali²⁷³.

- Relazioni con gli stakeholder: Le strategie di deterrenza che coinvolgono gli stakeholder dell'organizzazione includono l'impiego di agenzie normative, sindacati e fornitori. Ad esempio, un contratto di lavoro a livello industriale può scoraggiare l'ingresso aumentando i costi per i concorrenti a vantaggio delle imprese dominanti ben capitalizzate²⁷⁴. Questi costi più elevati limiteranno il flusso di cassa marginali dei concorrenti e ridurranno la loro capacità di acquisire capitale.

²⁷² Eaton B.C. and R.G. Lipsey (1980), "Exit Barriers Are Entry Barriers: The Durability of Capital as a Barrier to Entry", *Belt Journal of Economics*, 11 (2), p.721-29.

²⁷³ Willard, G.E. and A.M. Savara (1988), "Patterns of Entry: Pathways to New Markets," *California Management Review*, 30 (2), p.57-76.

²⁷⁴ Williamson O.E. (1968), "Wage Rates as a Barrier to Entry", *Quarterly Journal of Economics*, 85, p.85-116.

3.5 Innovazione e Strategie di deterrenza

Il desiderio di aumentare i ricavi e mantenere il dominio del settore spinge le imprese esistenti a intraprendere importanti progetti di innovazione. Sebbene gli operatori storici riconoscano l'importanza di tale processo, spesso devono affrontare scelte difficili, relative la selezione dei progetti sui quali investire²⁷⁵. In particolare, quando in un dato settore si presenta un'opportunità di innovazione radicale, l'operatore storico deve soppesare i potenziali benefici del suo perseguimento rispetto ai suoi costi e rischi. Al di là dei rischi derivanti lo sviluppo, l'accettazione sul mercato di innovazioni radicali, e quindi i loro rendimenti commerciali, può essere difficile da prevedere²⁷⁶. Tale incertezza sorge perché le innovazioni radicali spesso si rivolgono ai bisogni attesi dei consumatori, la cui soddisfazione è difficile da prevedere prima del lancio. Per gli operatori storici, la possibilità di un ingresso rivale complica la scelta di un percorso di innovazione. Poiché le innovazioni radicali incarnano nuove tecnologie e rinnovano la promessa di vantaggi superiori per i clienti, hanno il potenziale per soppiantare i prodotti esistenti. Questo potenziale rende le innovazioni radicali particolarmente interessanti per i nuovi operatori, che potrebbero sfruttare il vuoto tecnologico esistente per spodestare l'operatore storico dalla sua posizione dominante nel settore.

Per affrontare questo problema, è necessario esaminare le implicazioni relative le l'incertezza del mercato che le imprese devono affrontare nel determinare se e come perseguire l'innovazione radicale. Per generare previsioni di redditività, ogni impresa deve valutare il potenziale di mercato per l'innovazione radicale attraverso valutazioni che possono differire da un'impresa all'altra. Pertanto, il perseguimento da parte dell'operatore storico di un particolare percorso di innovazione può rivelare la sua valutazione privata ai

²⁷⁵ BusinessWeek (2003), "The Innovation Imperative", November 17.

²⁷⁶ Gatignon H., M.L. Tushman, W. Smith, and P. Anderson (2002), "A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics", *Journal of Marketing*, 48(9), p.1103–1122.

concorrenti. In particolare, se l'operatore storico persegue l'opportunità di innovazione radicale, i rivali possono dedurre che l'operatore storico abbia percepito del potenziale nel mercato che lo ha spinto a rivedere le proprie convinzioni. Analizzando il mercato in questo modo, l'operatore storico incoraggia i partecipanti a investire nell'innovazione radicale. Se, d'altro canto, l'operatore storico rinuncia all'opportunità di innovazione radicale e sviluppa invece un'innovazione incrementale, un concorrente rivale può dedurre che l'operatore storico considera basso il potenziale di mercato. In questo caso, il concorrente rivale può rivedere al ribasso la propria valutazione del potenziale di mercato, riducendo così i suoi incentivi a investire. Selezionando un percorso di innovazione incrementale piuttosto che radicale, quindi, l'operatore storico può invalidare il potenziale di mercato per un'innovazione radicale e scoraggiare l'ingresso. Diversi studi analizzano il fatto che l'incertezza del mercato induce le imprese a fare affidamento sulle azioni della rivale come fonte di informazioni sulle condizioni del mercato e attuabilità di determinati progetto di innovazione²⁷⁷.

Il trasferimento delle informazioni relative le innovazioni avvengono attraverso il ricevimento, da parte di un operatore storico o di un potenziale entrante, di un segnale privato sul potenziale commerciale di un'innovazione radicale. L'affidabilità o la qualità di questi segnali può variare da un'azienda all'altra, a seconda delle loro capacità di previsione del mercato. Ad esempio, la qualità del segnale può riflettere il modo in cui un'impresa raccoglie informazioni sulla domanda del mercato di nuovi prodotti, il modo in cui diffonde tali informazioni all'interno dell'organizzazione e il modo in cui la sua direzione utilizza le informazioni per prendere decisioni strategiche²⁷⁸.

Seguendo in modello esposto da Turut e Ofek²⁷⁹, analizziamo il caso in cui la decisione dell'incumbent di perseguire un'innovazione radicale o incrementale è osservabile. Scopriamo che quando il suo segnale è inaffidabile, ovvero non si hanno informazioni sul potenziale del mercato, il partecipante tende a fare affidamento sulle azioni dell'operatore storico per formare convinzioni sul potenziale di mercato. Prevedendo questo risultato, l'operatore storico potrebbe cercare di mascherare il segnale ricevuto. In particolare, l'operatore storico può optare per l'innovazione incrementale e ritardare i piani per sviluppare l'innovazione radicale anche quando il suo segnale è altamente favorevole al fine di evitare di convalidare il mercato e quindi incoraggiare il partecipante a perseguire aggressivamente l'innovazione radicale. Vale la pena sottolineare che se non ci fosse una minaccia di ingresso, l'operatore storico perseguirebbe l'innovazione incrementale solo quando percepisce che il potenziale è basso. Le implicazioni competitive

277 Debruyne, M. and D.J. Reibstein (2005), "Competitor See, Competitor Do: Incumbent Entry in New Market Niches", *Marketing Science*, 24(1), p.55–66.

278 Ottum, B.D. and W.L. Moore (1997), "The Role of Market Information in New Product Success/Failure", *Journal of Product Innovation Management*, 14(4), p.258–273.

279 O. Turut and E. Ofek (2012), "Innovation Strategy and Entry Deterrence", *Journal of Economics & Management Strategy*, 21(3), p.583-631.

delle sue azioni possono quindi far sì che l'incumbent agisca in contrasto con il suo segnale e modifichi il suo comportamento di innovazione.

Esaminiamo anche il percorso di innovazione che persegue l'operatore storico quando la sua decisione non è osservabile. In questo caso, l'operatore storico non deve solo scegliere la propria strategia di innovazione, ma anche decidere se rendere nota la propria decisione all'esterno, ad esempio tramite un preannuncio. È possibile che l'operatore storico possa scegliere di perseguire l'innovazione incrementale e di comunicare questa decisione, nonostante riceva un segnale di elevato potenziale di mercato per un'innovazione radicale. Questo risultato è sorprendente, perché l'operatore storico avrebbe potuto perseguire un'innovazione radicale e nascondere i suoi piani in modo da non convalidare il potenziale di mercato per il partecipante. Ma tale comportamento potrebbe non essere sostenibile in equilibrio perché, se invece di rimanere in silenzio, l'incumbent devia per sviluppare un'innovazione incrementale e rivela tale decisione, il partecipante deduce che il segnale dell'incumbent è basso. Questa strategia può indurre l'operatore a declassare la sua valutazione del potenziale di mercato per un'innovazione radicale. In altre parole, l'operatore storico ha un incentivo invalidare in modo proattivo il potenziale di mercato per un'innovazione radicale perseguendo un percorso incrementale al fine di ridurre l'ingresso. Ancora una volta, più inaffidabile è il segnale del partecipante, più drasticamente declasserà le sue convinzioni sul potenziale di mercato per un'innovazione radicale. Pertanto, l'operatore storico si impegnerà in questo comportamento quando il segnale del partecipante è sufficientemente inaffidabile.

Al contrario, quando il segnale del partecipante è relativamente affidabile, un operatore storico che ritenga elevato il potenziale radicale del mercato tenterà di sviluppare l'innovazione radicale e comunicherà i suoi piani per farlo. In questo caso, l'operatore storico è meno preoccupato di convalidare il potenziale di mercato per il partecipante che di agire in modo preventivo apparendo deciso rispetto al perseguimento dell'innovazione radicale nel caso in cui anche il partecipante abbia ricevuto un segnale elevato.

Successivamente, indaghiamo sulla decisione del partecipante di comunicare le sue intenzioni di innovazione. Il partecipante comunicherà che intende perseguire aggressivamente l'innovazione radicale solo se il segnale dell'operatore storico è abbastanza affidabile. Questo perché un concorrente che riceve un segnale elevato e quindi prevede di perseguire aggressivamente l'innovazione radicale vuole rivelare questi piani per motivi di prevenzione. Tuttavia, il partecipante corre il rischio che, comunicando questi piani, incoraggi un operatore storico che ha ricevuto un segnale basso a passare a perseguire il percorso di innovazione radicale piuttosto che incrementale. Ma se il segnale dell'operatore storico è molto affidabile, quest'ultima preoccupazione è mitigata in quanto l'operatore storico tende a fare affidamento sul proprio segnale.

CAP 4: Indagine empirica su impatto dell'ingresso delle imprese estere nel mercato italiano: il caso Unieuro.

L'analisi del settore relativo al mercato dell'elettronica riportata precedentemente trova in questo capitolo il completamento, attraverso la realizzazione di un'indagine focalizzata verso una particolare società, al fine di reperire dati primari e attuali relativi alle strategie analizzate nella sezione precedente. Questo capitolo conclusivo si concentra sull'analisi dei risultati ottenuti da Unieuro S.p.A negli ultimi 10 anni e sul commento di una esclusiva intervista concessa dal *Chief Operations Officer* Luigi Fusco, in merito alle strategie intraprese dall'impresa. In ultimo, si trarranno delle personali conclusioni discutendo alcune tematiche rilevate dall'intervista.

4.1 Scelte metodologiche

Dal punto di vista metodologico, l'analisi del caso è stata effettuata seguendo diverse teorie relative all'analisi di casi studio apparse nella letteratura. I modelli principalmente utilizzati sono stati quelli di Glaser e Strauss²⁸⁰ e di Eisenhardt²⁸¹.

Glaser e Strauss hanno introdotto il loro metodo comparativo per lo sviluppo della teoria basato sul confronto continuo dei dati e della teoria relativa a un particolare argomento²⁸². La teoria sviluppata fornisce una strategia per la gestione dei dati nella ricerca, che fornisce modalità di concettualizzazione per descrivere e spiegare i fenomeni. La teoria sfruttando i dati raccolti, fornisce categorie e ipotesi sufficientemente chiare in modo che quelle cruciali possano essere verificate nella ricerca presente e futura. Uno studio basato sui dati di solito non può essere completamente confutato da più dati o sostituito da un'altra teoria. Poiché è intimamente legato ai dati, è destinato a durare nonostante la sua inevitabile modifica e riformulazione. Tuttavia, le teorie che prendono forma dallo studio di molti dati, valgono il tempo prezioso speso e perdurano nel tempo²⁸³.

Per quanto riguarda gli studi di Eisenhardt, facciamo riferimento al modello di analisi dei casi studio che si concentra sulla comprensione delle dinamiche presenti all'interno dei singoli contesti²⁸⁴. Attraverso la scomposizione dell'analisi in otto diverse fasi, è possibile studiare le informazioni generate da metodi di raccolta dati differenti, come archivi, interviste, questionari e osservazioni, in modo chiaro e dettagliato. Le diverse fasi dell'analisi sono disposte in questo preciso ordine:

280 Glaser B. and Strauss A. (1967), "The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research", London: Wiedenfeld and Nicholson.

281 K. M. Eisenhardt (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, 14(4), p.532-550.

282 K. M. Eisenhardt (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, 14(4), p.532-550.

283 Glaser B. and Strauss A. (1967), "The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research", London: Wiedenfeld and Nicholson, p.3-5

284 K. M. Eisenhardt (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, 14(4), p.532-550.

- **Introduzione:** Il punto di partenza del modello è la definizione iniziale della domanda di ricerca, almeno in termini generali. La logica per definire la questione della ricerca è la stessa utilizzata per definire le ricerche dei test di ipotesi. Senza un focus di ricerca, è facile essere sopraffatti dal volume di dati. Nonostante sia quasi impossibile realizzare un'ideale lista teorica pulita, tentare di avvicinarsi a questo ideale è importante perché prospettive teoriche preordinate possono limitare i risultati.
- **Selezione dei casi:** La selezione dei casi è un aspetto importante della teoria di analisi. Come nella ricerca sui test di ipotesi, il concetto di popolazione è fondamentale, perché la popolazione definisce l'insieme di entità da cui trarre il focus della ricerca. Inoltre, la selezione di una popolazione adeguata controlla le variazioni estranee e contribuisce a definire i limiti per la generalizzazione dei risultati. Al contrario, gli studi tradizionali di test di ipotesi che si basano sul campionamento statistico, in questo tipo di studio, l'obiettivo del processo di campionamento è quello di ottenere prove statistiche accurate sulla distribuzione delle variabili all'interno della popolazione.
- **Creazione protocolli:** Al fine di costruire la teoria, è necessario combinare più metodi di raccolta dei dati. Mentre le opinioni, le osservazioni e le fonti d'archivio sono particolarmente comuni, i ricercatori non si limitano a queste. Di particolare rilievo è la combinazione di prove qualitative e quantitative. La combinazione di tipi di dati può essere altamente sinergica. Le prove quantitative possono indicare relazioni che potrebbero non essere importanti per il ricercatore, impedendo ai ricercatori di essere distratti da false impressioni circa dati e risultati ottenuti. I dati qualitativi sono utili per comprendere la logica o la teoria delle relazioni nei dati quantitativi e possono suggerire direttamente una teoria che può quindi essere rafforzata dal supporto quantitativo²⁸⁵.
- **Approfondire la materia:** Una caratteristica fondamentale della ricerca per costruire la teoria da casi studio è la frequente sovrapposizione dell'analisi dei dati con la raccolta dei dati. Ad esempio, Glaser e Strauss²⁸⁶ sostengono la raccolta congiunta alla codifica e l'analisi dei dati. Sebbene molti ricercatori non raggiungano questo grado di sovrapposizione, la maggior parte sostiene l'utilizzo di note sul campo e commenti in esecuzione, che rappresentano mezzi importanti per realizzare questa sovrapposizione. La sovrapposizione dell'analisi dei dati con la raccolta dei dati non solo dà al ricercatore un vantaggio nell'analisi, ma consente ai ricercatori di sfruttare la raccolta flessibile dei dati. In effetti, una caratteristica fondamentale della ricerca sui casi è la libertà di apportare adeguamenti durante il processo di raccolta dei dati²⁸⁷. Questi adeguamenti consentono al

285 Jick, T. (1979), "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, 24, p.602-611.

286 Glaser, B., & Strauss, A. (1967), "The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research", London: Wiedenfeld and Nicholson.

287 Harris, S., & Sutton, R. (1986), "Functions of parting ceremonies in dying organizations", *Academy of Management Journal*, 29, p.5-30.

ricercatore di sondare temi emergenti o di sfruttare opportunità speciali che possono essere presenti in una determinata situazione.

- **Analisi dei dati nei casi:** L'analisi dei dati è il cuore della teoria di studio, ma rappresenta anche la parte più difficile e quella meno codificata del processo. Questo perché gli studi pubblicati descrivono generalmente i siti di ricerca e i metodi di raccolta dei dati, ma danno poco spazio alla discussione dell'analisi, creando un enorme abisso tra analisi dei dati e le conclusioni²⁸⁸. Tuttavia, è possibile alcuni passaggi chiave dell'analisi. Un passaggio fondamentale è l'analisi all'interno dei casi che può aiutare gli investigatori a far fronte all'enorme quantitativo di dati. Tuttavia, non esiste un formato standard per tale analisi. L'idea generale è di avere una profonda familiarità con ogni caso come entità autonoma. Questo processo consente ai modelli unici di ogni caso di emergere prima che gli investigatori generalizzino casi. Inoltre, offre agli investigatori una ricca familiarità con ogni caso.
- **Ricerca di modelli nei casi:** Insieme all'analisi all'interno del caso è di fondamentale importanza la ricerca di modelli che spieghino i dati trovati. La ricerca di modelli adatti all'analisi è guidata dalla scarsa capacità delle persone nel trasformare le informazioni in dati. Le persone saltano alle conclusioni sulla base di dati limitati²⁸⁹, sono troppo influenzate dalla vivacità²⁹⁰ o dal parere degli intervistati che a volte rilasciano inavvertitamente prove errate. Il pericolo è che gli investigatori raggiungano conclusioni premature e persino false come conseguenza di questi pregiudizi nell'elaborazione dell'informazione. Pertanto, la chiave per un buon confronto delle fonti è contrastare queste tendenze guardando ai dati in modi divergenti. Una tattica è quella di selezionare categorie o dimensioni a sua scelta, e quindi di cercare somiglianze all'interno di un gruppo e paragonare le differenze tra i diversi gruppi. Una seconda tattica è selezionare coppie di casi e quindi elencare le somiglianze e le differenze tra ogni singola coppia. Questa tattica costringe i ricercatori a cercare le sottili somiglianze e differenze tra i casi. La giustapposizione di casi apparentemente simili da parte di un ricercatore in cerca di differenze può permettergli di andare oltre la ricerca di semplici dati. Allo stesso modo, la ricerca della somiglianza in una coppia apparentemente differente può anche portare a una comprensione più sofisticata. Il risultato di questa comparazione forzata può essere la creazione di nuove categorie o concetti che gli investigatori non avevano previsto. Una terza strategia è dividere i dati per origine. Questa tattica sfrutta le informazioni uniche derivanti dei diversi tipi di raccolta dei dati. Quando un modello basato su dei dati viene confermato dall'evidenza di un altro, la ricerca è più forte e meglio basata. Quando le prove sono in conflitto, il ricercatore può talvolta riconciliare le prove attraverso un'analisi più

288 Miles, M., & Huberman, A. M. (1984), "Qualitative data analysis", Beverly Hills, CA: Sage Publications, p.16.
289 Kahneman, D., & Tversky, A. (1973), "On the psychology of prediction", Psychological Review, 80, p.237-251.
290 Nisbett, R., & Ross, L. (1980), "Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

approfondito delle differenze. Nel complesso, l'idea alla base di queste tattiche di ricerca incrociata è quella di costringere gli investigatori ad andare oltre le impressioni iniziali, specialmente attraverso l'uso di schemi logici e visivi strutturati sui dati.

- **Confronto con la letteratura:** Una caratteristica essenziale della costruzione della teoria è la comparazione dei concetti emergenti con la letteratura esistente. Una chiave di questo processo è prendere in considerazione un'ampia gamma di letteratura. Esaminare la letteratura che è in conflitto con la teoria emergente è importante per due motivi. In primo luogo, se i ricercatori ignorano i risultati contrastanti, la fiducia nei risultati viene ridotta. In secondo luogo, la letteratura conflittuale rappresenta un'opportunità di crescita perché costringe i ricercatori a pensare in modo più creativo. Il risultato può essere una visione più approfondita sia della teoria emergente che della letteratura conflittuale, nonché l'affinamento dei limiti della ricerca focale.
- **Raggiungere la chiusura:** Due fattori importanti per raggiungere la chiusura dell'analisi è il l'ottenimento della saturazione teorica e del termine del confronto dati-teoria. La saturazione teorica è semplicemente il punto in cui l'apprendimento incrementale è minimo perché i ricercatori osservano fenomeni già analizzati. Glaser e Strauss, 1967). Per quanto riguarda l'interruzione dell'iterazione tra teoria e dati, il processo si ferma quando il miglioramento incrementale della teoria è minimo. Il prodotto finale della costruzione della teoria da casi studio può essere concetti²⁹¹, un quadro concettuale ²⁹² o proposizioni teoriche²⁹³. Al ribasso, il prodotto finale potrebbe essere deludente. La ricerca può semplicemente replicare la teoria precedente, o potrebbero non esserci schemi chiari all'interno dei dati.

Il processo di costruzione della teoria della ricerca di casi studio è caratterizzato da una costante iterazione avanti ed indietro tra le diverse fasi. Inoltre, il processo è caratterizzato dal confronto tra i diversi modi di comprendere i dati e la convergenza su un unico quadro teorico. Ognuno di questi fattori comporta la visualizzazione di prove provenienti da diverse prospettive. Tuttavia, il processo comporta anche la convergenza su definizioni costruttive, misure e un quadro per strutturare i risultati.

4.2 Caratteristiche della società analizzata

La società fulcro dell'analisi è Unieuro S.p.A. Unieuro affonda le sue radici nella storia imprenditoriale della famiglia Silvestrini, che nel corso dei decenni ha saputo far crescere progressivamente il business fino all'ingresso dell'operatore di private equity Rhône Capital. Da allora, la Società ha avviato un percorso di crescita esterna e interna che l'ha portata a raggiungere una posizione di leadership a livello nazionale e, da

291 Mintzberg, H., & Waters, J. (1982), "Tracking strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of Management Journal*, 25, p.465-499.

292 Harris, S., & Sutton, R. (1986), "Functions of parting ceremonies in dying organizations", *Academy of Management Journal*, 29, p.5-30.

293 Eisenhardt, K., & Bourgeois, L. J. (1988), "Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a mid-range theory", *Academy of Management Journal*, 31, p.737-770.

ultimo, ad evolversi in public company²⁹⁴. Ripercorriamo la nascita e lo sviluppo di questo grande marchio dagli anni 30' fino ad oggi.

La fondazione Vittorio Silvestrini apre a Brisighella (RA) il primo negozio per la vendita al dettaglio di fornelli a gas, cucine a legna, radio e macchine da cucire. Nel 1958, inaugura il primo punto vendita per il commercio all'ingrosso e al dettaglio. Nel 1973, i figli di Vittorio Silvestrini prendono le redini dell'azienda e, tra il 1979 ed il 1980, avviano un primo percorso di crescita tramite la costituzione di C.I.D.E.L. s.n.c. di Silvestrini Maria Grazia & C. che, nel 1980, viene trasformata in S.G.M. Distribuzione S.r.l., ovvero l'attuale Unieuro S.p.A.

S.G.M. Distribuzione S.r.l. entra a far parte della compagine di Expert Italy S.p.A., diventando in breve tempo uno tra i principali consorziati per volumi di fatturato. All'attività svolta nei negozi fisici della catena nel 2001 viene affiancata l'attività di e-commerce attraverso il lancio di marcopoloshop.it, sito pioniere in Italia nell'approccio omnicanale grazie al servizio di ritiro in negozio.

Il fondo di investimento internazionale Rhône Capital II L.P. acquista l'intero capitale sociale di S.G.M. Distribuzione S.r.l., il cui controllo passa successivamente alla Società Venice Holdings S.r.l., guidata con una quota di minoranza dalla famiglia Silvestrini e dal management. S.G.M. Distribuzione sigla una serie di acquisizioni strategiche da alcuni player di rilievo che portano la catena a quadruplicare i punti vendita direttamente gestiti, passando dai 21 del 2006 agli 81 del 2013.

Nell'ottobre 2013, S.G.M. Distribuzione acquisisce da Dixons, gruppo inglese attivo nel settore dell'elettronica di consumo, il 100% del marchio UniEuro, catena di 94 punti vendita presenti su tutto il territorio nazionale. Dall'integrazione di UniEuro e S.G.M. Distribuzione, nasce la nuova Unieuro S.p.A. Viene avviato un intenso percorso di razionalizzazione del business che porta all'unificazione dei quartieri generali direzionali nella sede unica di Forlì e del centro logistico centralizzato a Piacenza. Nel 2014, Unieuro abbandona il consorzio Expert Italy S.p.A. per focalizzarsi sul proprio marchio. Nel 2015, Unieuro entra in un nuovo segmento di mercato, quello del travel retail, acquisendo da Dixons Travel S.r.l. otto negozi situati negli aeroporti di Milano e Roma. Viene inoltre lanciata la nuova piattaforma di e-commerce, con il completo restyling del sito unieuro.it e il lancio della nuova app. In febbraio, Unieuro sigla un accordo per l'acquisizione del 100% di Monclick, uno dei principali operatori di e-commerce in Italia attivo nell'elettronica di consumo e nel segmento B2B2C, rafforzando così il proprio canale Online.

Il 4 aprile 2017 le azioni di Unieuro debuttano sul segmento STAR del Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. attraverso un collocamento rivolto ad investitori istituzionali italiani ed esteri.

294 <www.unieurospa.it>

Grazie a tre distinte operazioni, Unieuro prosegue la strategia di crescita esterna, con l'obiettivo di incrementare la capillarità della rete, sfruttando le sinergie consentite dall'elevata centralizzazione del modello di business. Le acquisizioni riguardano 21 negozi Andreoli/Euronics nel Lazio meridionale, in Abruzzo e in Molise, il flagship store Edom/Trony situato nel centro commerciale romano Euroma2 e 19 negozi Cerioni/ Euronics nelle Marche e in Emilia-Romagna. In luglio, Unieuro annuncia l'acquisizione di un ramo d'azienda di DPS Group S.r.l. in fallimento, composto da 8 negozi exTrony situati nelle province di Milano, Imperia, Padova, Potenza e Taranto. A ottobre dello stesso anno, furono perseguite nuove azioni di crescita dimensionale selettiva tra cui l'acquisizione di 5 negozi nel Nord Est Italia per rafforzare la presenza del brand. Sempre in ottobre, viene inaugurata a Piacenza la nuova piattaforma distributiva centrale da 104.000 mq, efficiente e automatizzata, punto di partenza per una strategia logistica di ampio respiro destinata ad avvicinare sempre più l'insegna al cliente finale.

In gennaio, Unieuro ufficializza un accordo di partnership con il Gruppo Finiper, che porterà all'apertura di 21 shop-inshop a marchio Unieuro-by-Iper all'interno degli ipermercati "Iper, La grande i", estendendo così la propria azione di consolidamento al segmento della GDO. La seconda maggior acquisizione nella storia di Unieuro ha per oggetto i 12 punti vendita siciliani appartenenti a Pistone S.p.A., uno dei più importanti soci del gruppo d'acquisto Expert operanti in Italia. L'operazione, annunciata in gennaio e finalizzata in marzo, segna lo sbarco di Unieuro in Sicilia. Già forte della rete di vendita più estesa di Italia, con la chiusura dell'esercizio 2018/2019 Unieuro raggiunge la leadership anche in termini di ricavi, diventando a tutti gli effetti il numero uno nella distribuzione di elettronica di consumo ed elettrodomestici in Italia.

L'evoluzione in public company Italian Electronics Holdings, riconducibile a fondi gestiti da Rhône Capital, cede l'intera partecipazione residua in Unieuro, trasformando l'azienda in una vera e propria public company, con un flottante superiore all'85%. L'accordo con CIA-Conad Unieuro annuncia un accordo di collaborazione con CIA-Conad per l'apertura di cinque nuovi punti vendita diretti Unieuro tra Lombardia e Veneto all'interno di altrettanti ipermercati exAuchan, in procinto di diventare punti vendita "Spazio Conad". La Società rafforza così il progetto di penetrazione nella GDO295.

Ad oggi Unieuro rappresenta la società leader nella distribuzione di elettronica di consumo ed elettrodomestici in Italia. In un contesto di mercato in costante e rapida evoluzione, la società ha sviluppato un modello di business accentrato ed efficiente, basato su un'offerta omni-canale che sfrutta efficacemente la più capillare rete di negozi del Paese con una piattaforma digitale all'avanguardia. Il rafforzamento della strategia omni-canale del Gruppo ha portato negli anni ad una crescita profittevole e omogenea del business, come dimostrato anche dalla tabella 8 dove vengono rappresentati i ricavi divisi per canale di vendita in riferimento agli ultimi tre anni.

| Tabella 8: Ricavi per canale 2018-2020 (milioni di euro) | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|
| | 2020 | 2019 | 2018 |
| Retail | 1.708,6 € | 1.477,8 € | 1.327,9 € |
| Online | 297,1 € | 245,0 € | 185,0 € |
| Indiretto | 263,2 € | 231,0 € | 209,0 € |
| B2B | 136,5 € | 117,1 € | 128,4 € |
| Travel | 39,6 € | 33,6 € | 23,6 € |
| Totale ricavi | 2.445 € | 2.105 € | 1.874 € |

Fonte: Unieuro – Bilancio e Relazione finanziaria 2018, 2019, 2020

Attraverso lo sfruttamento dei canali di distribuzione precedentemente analizzati, il Gruppo offre alla propria clientela la più ampia gamma di prodotti in Italia, in particolare per quanto riguarda elettrodomestici e beni elettronici di consumo nonché servizi accessori²⁹⁶. La segmentazione delle vendite per categoria merceologica è effettuata sulla base della classificazione dei prodotti generalmente adottata dai maggiori esperti del settore, e evidenzia quattro categorie:

- La categoria Grey, che rappresenta il 47,5%²⁹⁷ dei ricavi totali, riguarda prodotti relativi la telefonia, i tablet, l'information technology, gli accessori per la telefonia, le macchine fotografiche, nonché tutti i prodotti tecnologici indossabili. Questa categoria ha generato un fatturato di 1.160,2 milioni di euro nel 2020, in aumento del 16,9% rispetto ai 992,9 milioni di euro dell'esercizio precedente grazie al positivo andamento del segmento Telefonia, sostenuto in particolare da alcuni nuovi modelli di smartphone, oltre che dei PC portatili per effetto di uno spostamento verso prodotti di alta gamma²⁹⁸. La positiva performance dei due cluster merceologici ha più che compensato il calo registrato dalle vendite dei tablet.
- La categoria White, che rappresenta il 28,0% dei ricavi totali, è composta dagli elettrodomestici di grandi dimensioni quali lavatrici, asciugatrici, frigoriferi, congelatori e fornelli, dai piccoli elettrodomestici come aspirapolveri, robot da cucina, macchine per il caffè, e anche dal segmento climatizzazione. Questa categoria ha generato un fatturato di 684,0 milioni di euro, in crescita del 24,7% rispetto ai Euro 548,5 milioni dell'esercizio precedente²⁹⁹. L'ottima performance è riconducibile al successo delle asciugatrici, del comparto aspirazione e dei condizionatori, le cui vendite hanno beneficiato della favorevole stagione estiva.
- La categoria Brown, che rappresenta il 15,7% dei ricavi del Gruppo, comprende il reparto dei televisori e relativi accessori, dei dispositivi audio, dei dispositivi per smart TV, degli accessori auto e sistemi di memoria. La categoria Brown ha registrato ricavi totali per 384,5 milioni di euro,

²⁹⁶ Unieuro – Bilancio e Relazione finanziaria 2020

²⁹⁷ Unieuro – Bilancio e Relazione finanziaria 2020

²⁹⁸ Unieuro – Bilancio e Relazione finanziaria 2020

²⁹⁹ Unieuro – Bilancio e Relazione finanziaria 2020

ottenendo un +4,5% rispetto ai ricavi generati nell'esercizio precedente³⁰⁰. La minor incidenza di questa categoria sui ricavi totali, che si è marginalmente ridotta rispetto al precedente 17,5%, è imputabile principalmente alle vendite di televisori, impattate dalla generale diminuzione dei prezzi medi di mercato e dal difficile confronto con il 2018, che aveva beneficiato del traino rappresentato dai Mondiali di calcio.

- La categoria Altri prodotti, che rappresenta il 4,7% dei ricavi totali, include sia le vendite del settore entertainment, sia di altri prodotti non compresi nel mercato dell'elettronica di consumo come gli hoverboard o le biciclette. Questa categoria ha registrato ricavi pari a 113,9 milioni di euro³⁰¹, aumentando del +3% rispetto all'esercizio precedente, grazie al successo riscosso dagli accessori di cottura e tavola, e dal crescente successo del comparto valigeria.
- La categoria Servizi, che copre il 4,2% dei ricavi totali, ha osservato una crescita del 21,1% rispetto all'esercizio precedente, raggiungendo i 102,3 milioni di euro grazie all'espansione della rete di vendita e al continuo focus di Unieuro sull'erogazione di servizi alla propria clientela, in particolare del servizio di estensioni di garanzia e delle provvigioni per la sottoscrizione da parte della clientela di nuovi contratti di credito al consumo³⁰².

| Tabella 9: Ricavi per categoria merceologica 2017-2020 (milioni di euro) | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
| Grey | 1.160,2 € | 992,9 € | 862,5 € | 798,8 € |
| White | 684,0 € | 548,5 € | 494,3 € | 421,9 € |
| Brown | 384,5 € | 367,9 € | 348,4 € | 301,4 € |
| Altri prodotti | 113,9 € | 110,6 € | 102,8 € | 79,9 € |
| Servizi | 102,3 € | 84,5 € | 65,8 € | 58,6 € |
| Totale ricavi | 2.444,9 € | 2.104,4 € | 1.873,8 € | 1.660,6 € |

Fonte: Unieuro – Bilancio e Relazione finanziaria 2017, 2018, 2019, 2020

Facendo leva sui propri asset distintivi il Gruppo si pone come naturale consolidatore del mercato dell'elettronica di consumo, grazie ad un processo di focalizzazione su tre pilastri strategici: prossimità, massimizzazione della Customer Experience e Retail Mix.

- Prossimità: nel corso degli ultimi anni, il gruppo UniEuro ha assistito e percepito il mutamento del mercato e delle abitudini dei consumatori. Nel mercato si assiste infatti ad un cambio di paradigma, causato dal sempre più presente utilizzo di internet nei processi di acquisto, che rafforza la consapevolezza dei clienti in termini di conoscenza dei prodotti, apre nuove opportunità nello snellimento del processo di acquisizione delle informazioni e del processo d'acquisto, alterando fortemente la relazione tra cliente e retailer. In questo contesto, al fine di presidiare al meglio i

³⁰⁰ Unieuro – Bilancio e Relazione finanziaria 2020

³⁰¹ Unieuro – Bilancio e Relazione finanziaria 2020

³⁰² Unieuro – Bilancio e Relazione finanziaria 2020

touchpoint col cliente, la prossimità al cliente diviene un'importante chiave strategica. Il processo di sviluppo nella rete di punti vendita, diretti ed indiretti, ha lo scopo di ottimizzare la penetrazione commerciale nelle aree non ancora presidiate ma anche di rafforzare l'immagine dell'insegna stessa, anche attraverso lo sviluppo di formati differenziati che ne esaltano l'aspetto di prossimità d'offerta³⁰³.

- **Massimizzazione della Customer Experience:** in questo nuovo contesto di mercato diviene fondamentale il presidio dei diversi punti di contatto con il cliente per costruire un vantaggio competitivo basato su soluzioni mirate alla soddisfazione dei bisogni del consumatore in grado di sfruttare l'integrazione dei canali e di affiancarlo. La base del processo di ottimizzazione dei diversi punti di contatto è stata la raccolta dei feedback dai clienti che, attraverso la definizione di nuove metriche di customer satisfaction, hanno permesso al gruppo di posizionarsi come leader nella customer experience del segmento retail. In questa ottica il Gruppo Unieuro ha sviluppato un layout del proprio punto vendita adattabile ai vari formati disponibili, dal negozio di prossimità fino al megastore, che facilita il percorso del cliente nel negozio, dandogli facile accesso ai prodotti chiave e creando aree per il libero tocco al fine di favorire la comparazione dei prodotti. L'importanza dello store per il gruppo è testimoniata anche dal piano di intervento sui negozi che ogni anno vede ristrutturazioni e rilocalizzazioni dei propri punti vendita al fine di mantenerne l'attrattività.

Il processo di sviluppo del ramo e-commerce ha fatto leva sul concetto di libertà di utilizzo del media e dei diversi touchpoint. Su questo processo di sviluppo si innestano poi interventi volti a favorire la digitalizzazione degli store attraverso progetti di convergenza tra fisico e digitale e l'apertura di nuovi strumenti di comunicazione online.

- **Retail Mix:** il Gruppo Unieuro è in grado di offrire alla propria clientela una vasta gamma di elettrodomestici e beni elettronici di consumo, posizionandosi tra i principali operatori con punti vendita fisici per ampiezza e completezza dell'offerta di prodotti alla clientela. Inoltre, la comprovata esperienza nei processi di buying unita al naturale processo di concentrazione del mercato ha consentito di rafforzare le procedure di pianificazione dell'approvvigionamento, di adottare un processo di selezione dei fornitori, e implementare i presidi necessari per consentire una costante verifica delle performance dei prodotti e del servizio offerto. Ciò ha permesso da un lato di essere riconosciuto dai fornitori/brand come un importante partner strategico nella commercializzazione dei propri prodotti, e dall'altro di continuare ad ottimizzare l'assortimento dei prodotti, delle politiche di prezzo e di promozioni per valorizzare le sinergie tra i canali e favorire l'ulteriore rafforzamento del marchio.

4.3 Le strategie di Unieuro nel nuovo contesto competitivo e i risultati ottenuti.

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da profondi processi di trasformazione, sia a livello economico che a livello sociale, che hanno impattato fortemente la struttura della domanda e dell'offerta dei mercati dei beni di consumo in Italia. Nuovi processi di consumo si contrappongono a nuovi paradigmi distributivi, che modificano non solo il ruolo del consumatore ma anche il loro rapporto con i brand e i retailer. I mutamenti hanno riguardato soprattutto il comparto dei beni durevoli ed in particolare il segmento dell'elettronica di consumo. Grazie della forte trasformazione digitale che ha travolto i mercati, il consumatore risulta sempre più consapevole, oculato, selettivo, informato e connesso grazie all'ampia gamma di device elettronici a sua disposizione. L'audience online, infatti, nel 2019 ha raggiunto quasi una quota di circa il 70% della popolazione italiana. Il mobile è vissuto come strumento unico di navigazione, che permette di fruire di contenuti e crearne al contempo, d'informarsi e informare altri utenti su prodotti e servizi, di creare nuovi touchpoint da cui restare influenzati, influenzandoli al contempo.

Un'altra caratteristica da prendere in considerazione è l'elevata frammentarietà che si riflette sulla struttura degli operatori di entrambi i segmenti d'offerta, online e offline. Le vendite Online si concentrano pienamente verso i top 20 Merchant, che gestiscono il 72% delle vendite. Nel segmento offline gli operatori di piccole dimensioni tendono ad essere fortemente penalizzati a causa della ingombrante presenza dei grandi internazionali, che dominano la scena del comparto dell'elettronica di consumo attraverso l'integrazione dei processi e lo sviluppo di nuovi servizi al cliente.

In questo acceso scenario competitivo nasce la prima domanda ed obiettivo di ricerca del caso studio:

- Quali strategie di mercato e di deterrenza all'ingresso ha attuato Unieuro per difendersi dall'ingresso di nuovi competitors stranieri/non? Quali sono gli obiettivi per il futuro?

L'ingresso di nuovi competitor stranieri nel corso del tempo ha modificato le “*regole del gioco*” ed inasprito la concorrenza a tal punto da costringere le imprese nazionali ad attuare diverse strategie per difendersi dalla forte offensiva internazionale. Come afferma il *Chief Operations Officer* del Gruppo Unieuro nell'intervista privata rilasciata, il mercato dell'elettronica di consumo è troppo parcellizzato per permettere ad un Gruppo di implementare un'unica strategia di deterrenza, che esigerebbe una posizione dominante del mercato che predisporrebbe atteggiamenti lesivi della concorrenza. La strategia implementata da Unieuro prevede lo sfruttamento di un mix di tools strategici citati nel capitolo 3, come l'utilizzo della differenziazione integrata, delle strategie di distribuzione, di spesa pubblicitaria preventiva o dei prezzi di penetrazione, al fine di diventare il consolidatore del mercato, anche attraverso l'acquisizione di insegne concorrenti o la loro affiliazione. L'obiettivo di diventare Market Setter del mercato consentirebbe al gruppo di acquisire una posizione di forte dominanza che permetterebbe di:

- Impostare le tendenze del mercato, anticipando le esigenze dei clienti e influenzando l'intera catena del valore;
- Creare valore per tutte le parti interessate garantendo una crescita redditizia e sostenibile;
- Diventare la "destinazione naturale" per le esigenze tecnologiche lungo l'"omni-viaggio" del cliente³⁰⁴.

Il raggiungimento di questo ambizioso obiettivo dovrebbe essere previsto entro il 2026, ed è collegato all'implementazione di una nuova condotta strategica definita come "*the omni-journey strategy*"³⁰⁵. La mission di questo nuovo percorso strategico consiste nel perseguire il consolidamento e la crescita della propria posizione di leadership nel mercato e nella mente dei clienti, creando valore per tutti gli stakeholder e cercando di garantire a questi una piacevole relazione con la tecnologia. La focalizzazione sulle persone, da sempre al centro di un ecosistema omni-canale offerto dal Gruppo che assicura vicinanza, servizio e che, grazie al suo know-how, alla passione e all'impegno dei dirigenti, garantisce un'esperienza al cliente distintiva e personalizzata. I principi alla base della innovativa value proposition utilizzano come driver di analisi il focus sul cliente, e sono:

- **Omni-choice:** Anticipare le esigenze di tutti, offrendo la migliore consulenza personalizzata attraverso un solido know-how e un servizio superiore.
- **Omni-purchase:** Ottimizzare il mix retail, garantendo la disponibilità del prodotto giusto, nel posto giusto e al giusto prezzo.
- **Omni-experience:** Garantire il miglior livello di servizio, distintivo e personalizzato, all'interno dell'ecosistema.

Gli asset proposti per il compimento di questa strategia sono:

- **Touchpoint:** Consolidare la proposta omnicanale attraverso una reinterpretazione della rete dei punti di contatto vicini alle persone, non più intesi singolarmente ma in un'ottica comunitaria.
- **Brand:** Cercare la continua innovazione ed evoluzione degli asset del marchio per guidare la trasformazione del Gruppo verso il futuro in un'era in continua evoluzione.
- **Ecosystem:** Rafforzare l'ecosistema ampliando la gamma di prodotti/servizi attraverso acquisizioni e nuove partnership.

Al fine di ottimizzare l'implementazione di questa strategia, sono necessari degli abilitatori molto concreti:

³⁰⁴ Unieuro Piano Strategica "Our Omni-Journey to 2026"

³⁰⁵ Unieuro Piano Strategica "Our Omni-Journey to 2026"

- IT e Dati: ridisegno completo della mappa applicativa sia back che front-end per quanto riguarda l'infrastruttura IT con attenzione ai reparti security e implementazione di data strategy, per avvalorare l'utilizzo di processi data-driven e consentire decisioni aziendali basate sui dati ed esperienze personalizzate.
- Modello Operativo: Adattare un modello operativo trasversale lungo la catena della customer experience, migliorando i processi, i talenti e gli strumenti con un piano di mobilitazione strutturato per ottenere risultati tangibili.
- Smart Chain: Rafforzare la supply chain attraverso l'innovazione e l'utilizzo dei dati per offrire la migliore esperienza nel settore e supportare l'istant shopping del cliente dove è richiesto.

Quindi, la strategia si declina in tre obiettivi, dedotti come risposta alle problematiche evidenziate nell'analisi del mercato.

1. Rafforzare posizionamento brand e offrire soluzioni seamless ed omnicanale, attraverso l'incremento della leadership attraverso l'acquisizione di quota su tutti i canali.
2. Garantire alto livelli servizi, attraverso l'evoluzione del modello operativo per adeguare l'organizzazione alle esigenze del cliente.
3. Diversificare e ragionare in ottica di ecosystem per sviluppare nuovi profit pool.

Il primo obiettivo del Gruppo, ovvero il rafforzamento del core, può essere raggiunto attraverso il processo di trasformazione digitale che implica l'evoluzione dei processi end-to-end dalla pianificazione della domanda omnicanale all'esecuzione di operazioni omnicanale. Nella pratica questo avviene attraverso l'implementazione di diversi tools:

- Introduzione della metodologia SAP per ottimizzare il planning, e per poi attuare il processo di trasformazione digitale negli store.
- Introduzione dei progetti di category management e di strategie di assortimento altamente differenziata per offrire il prodotto giusto, nel posto giusto al giusto prezzo in base alle specifiche esigenze del cliente. Queste strategie rappresentano un punto importante per coloro che utilizzano un modello distributivo che si adatta alle dinamiche del territorio che utilizza quindi diversi format clusterizzabili, che possono essere semplificati attraverso la costruzione di una griglia prodotto che sposa in modo one-to-one i singoli cluster di negozio.
- Miglioramento degli strumenti per consentire strategie basate sui dati, e la personalizzazione dell'esperienza del cliente. È molto importante monetizzare i dati rafforzando la posizione di partner strategico nel settore.

Il secondo obiettivo prevede il rafforzamento della struttura organizzativa, anche attraverso nuovi processi interfunzionali, e lo sviluppo di nuovi meccanismi relativi l'assistenza clienti con monitoraggio end-to-end e delle opzioni di auto-cura attraverso:

- Investimento in talenti, in particolar per quanto riguarda i data scientist;
- Investimento in operation relativi il customer care al fine di migliorare l'esperienza del cliente;
- Incremento dell'efficienza dei processi, con particolare attenzione agli investimenti in cybersecurity.

Il terzo obiettivo prevede principalmente la creazione di nuovi profit pool, attraverso la diversificazione e la valorizzazione di marchi esclusivi con un posizionamento distintivo e offrendo estensione in termini di servizi innovativi e categorie di prodotti. In relazione a questo, il Gruppo prevede di attuare nuove strategie come l'introduzione di nuovi business model tipo economia circolare e leasing.

La seconda domanda presa in analisi nel nostro caso studio è:

- In che modo l'ingresso di competitors stranieri, e la presenza nel mercato di grandi multinazionali hanno influenzato le attività del gruppo Unieuro?

Come largamente discusso all'interno del capitolo tre, le strategie di internazionalizzazione sono sempre più utilizzate dai grandi gruppi internazionali per aggredire nuovi mercati o per estendere la propria rete al di fuori del contesto nazionale. In Italia, secondo il Dott. Fusco, possiamo ritenere due i principali momenti in cui l'ingresso di multinazionali estere ha influenzato il comportamento e l'andamento del mercato del retail dell'elettronica di consumo:

- l'ingresso del gruppo Mediamarket.
- l'arrivo di Amazon.

Il gruppo Mediamarket è un'azienda che è conosciuta in Italia soprattutto attraverso i suoi due brand Mediaworld e Saturn. Il gruppo apre il primo negozio di elettronica in Italia nel 1991 a Bergamo³⁰⁶.

L'ingresso di questo nuovo player di origine tedesca ha portato l'elettronica di consumo a fronteggiare per la prima volta nuove sfide che hanno successivamente modificato il concetto di retail e di negozio. Queste nuove sfide riguardano principalmente l'introduzione di:

- Strutture organizzative orientate verso la grande distribuzione caratterizzate da grandi centri di vendita con una profonda gamma di prodotti localizzati principalmente nelle grandi città, rispetto ai tradizionali retailer organizzati in piccoli gruppi di acquisto con superficie medie piccole e poco specializzate.

³⁰⁶ <<http://www.mediamarkt.com/>>

- Campagne promozionali caratterizzate principalmente da forti regimi di scontistica, i cosiddetti “sottocosti”, e incentrate su settori al tempo innovativi: TV, videocamere digitali, personal computer e telefonia.

A queste dirompenti iniziative il gruppo Unieuro rispose cercando di competere sull’ offerta attraverso una strategia di localizzazione più diffusa e radicata sul territorio nazionale al fine di sfruttare il localismo che in Italia è ancora vincente.

Con l’arrivo del colosso statunitense Amazon la sfida del retail si è spostata non solo sul mercato digitale, ma principalmente sui servizi attesi garantiti, e sul cambiamento delle abitudini del cliente e delle aziende. La rivoluzione digitale ha progressivamente cambiato il modo di operare delle imprese, trasformando così in modo significativo sia la produzione, con forme di produzione flessibili e personalizzate³⁰⁷ che le industrie dei servizi, smaterializzando tutte le fasi del processo di acquisto dei consumatori³⁰⁸, e impattando maggiormente sui diversi modelli e formati del settore al dettaglio³⁰⁹. Il termine "*Death by Amazon*"³¹⁰ è l’espressione più comune per identificare il progressivo calo delle vendite nei negozi fisici interessati direttamente o indirettamente dal leader dell’e-commerce. Questo effetto è solitamente collegato dai benefici percepiti dai clienti riconosciuti ad Amazon come i prezzi bassi, l’enorme selezione di prodotti, l’eccellente servizio clienti, l’efficiente politica di spedizione e di restituzione, combinati con l’analisi dell’azienda basata sullo studio delle metriche basate sul cliente al fine di proporre servizi personalizzati³¹¹. Ciò rende Amazon in grado di anticipare le esigenze dei clienti e soddisfarle meglio di qualsiasi concorrente in quasi tutti i settori.

A causa di questa incolmabile differenza di potere, nel settore della vendita al dettaglio è stato coniato il termine "*Amazonification*", o “*Effetto Amazon*”, generalmente utilizzato per identificare la progressiva trasformazione dei siti e-commerce e dei rivenditori fisici per essere più simili ad Amazon, ma denota anche un massiccio cambiamento nelle aspettative e nelle abitudini dei consumatori³¹². L’“*Effetto Amazon*” è infatti anche associato a problemi logistici, dove l’implementazione di servizi di consegna in giornata come Prime Now, e di una quasi incondizionata politica di restituzione di 30 giorni hanno aumentato “l’impazienza del cliente”³¹³. A questo, si aggiunge la sempre più comune pratica dello *showrooming*³¹⁴ in cui i

³⁰⁷ Mourtzis, D., Doukas, M.: Design and planning of manufacturing networks for mass customisation and personalisation: challenges and outlook. *Procedia CIRP* 19, 1–13 (2014)

³⁰⁸ Nylén, D., Holmström, J.: Digital innovation strategy: a framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Bus. Horiz.* 58(1), 57–67 (2015)

³⁰⁹ Hagberg, J., Sundstrom, M., Egels-Zandén, N.: The digitalization of retailing: an exploratory framework. *Int. J. Retail Distrib. Manag.* 44(7), 694–712 (2016)

³¹⁰ Solon, O., Wong, J.C.: Jeff Bezos vs the world: why all companies fear ‘death by Amazon’. *The Guardian* (2018). Accessed 24 Apr 2018

³¹¹ Denning, S.: How Amazon uses metrics to drive success. *Strategy Leadersh.* 47(6), 9–14 (2019)

³¹² Jelodari Mamaghani, E., Davari, S.: The bi-objective periodic closed loop network design problem. *Expert Syst. Appl.* 144, 113068 (2020)

³¹³ Daugherty, P.J., Bolumole, Y., Grawe, S.J.: The new age of customer impatience: an agenda for reawakening logistics customer service research. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 49(1), 4–32 (2019)

³¹⁴ Basak, S., Basu, P., Avittathur, B., Sikdar, S.: A game theoretic analysis of multichannel retail in the context of showrooming. *Decis. Support Syst.* 103, 34–45 (2017)

consumatori navigano e acquistano sempre più online mentre sono in negozio, soprattutto per motivi di prezzo.

In relazione a queste problematiche e nuove sfide proposte, il Gruppo Unieuro ha risposto implementando una strategia omnicanale che sfrutta efficacemente la più numerosa rete di negozi del Paese con una piattaforma digitale all'avanguardia, portando il cliente in un ecosistema chiuso composto da sito web, oltre 500 negozi, ed una forte presenza territoriale al fine di offrire una vasta gamma di servizi accessori.

- Quali sono i risultati in termini economici ottenuti in seguito delle strategie attuate?

Le strategie attuate dal gruppo Unieuro hanno portato ad importanti traguardi in termini economici e contabili. Al fine di una più comprensibile lettura dei risultati raggiunti, di seguito sono allegati lo stato patrimoniale ed il conto economico del Gruppo riferiti agli ultimi cinque anni.

STATO PATRIMONIALE

| Bilancio non consolidato | 29/02/2020 migl EUR | 28/02/2019 migl EUR | 28/02/2018 migl EUR | 28/02/2017 migl EUR | 29/02/2016 migl EUR |
|--|--|--|--|--|--|
| | 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS | 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS | 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS | 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS | 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS |
| Attivo | | | | | |
| A. CREDITI VERSO SOCI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Quota di capitale richiamata | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. TOTALE IMMOBILIZZAZIONI sep.ind. Di quelle conc. In loc. Finanz. | 770.118 | 293.197 | 273.779 | 226.182 | 216.152 |
| B.I. TOTALE IMMOB. IMMATERIALI | 192.915 | 193.301 | 185.970 | 163.204 | 162.409 |
| B.I.1. Costi impianto e ampl. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.I.2. Costi ricerca e pubb. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.I.3. Diritti brevetto ind. | 0 | 0 | 0 | 0 | 8.673 |
| B.I.4. Concessioni, licenze | 368 | 788 | 1.231 | 1.656 | 2.340 |
| B.I.5. Avviamento/Differenza di consolidamento | 170.767 | 170.767 | 167.549 | 151.396 | 151.396 |
| di cui: Avviamento | 170.767 | 170.767 | 167.549 | 151.396 | n.d. |
| B.I.6. Imm. in corso | 6.935 | 3.200 | 1.071 | 1.093 | 0 |
| B.I.7. Altre immobiliz. Immateriali | 14.845 | 18.546 | 16.119 | 9.059 | 0 |
| Fondo amm.to Immob. Immateriali | 53.994 | n.d. | n.d. | 37.291 | 33.484 |
| B.II. TOTALE IMMOB. MATERIALI | 534.953 | 84.851 | 74.714 | 60.822 | 51.707 |
| di cui: Beni materiali concessi in locazione finanziaria | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| B.II.1. Terreni e fabbricati | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.II.2. Impianti | 35.001 | 39.541 | 33.230 | 25.777 | 21.891 |

| | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| B.II.3. Attrez. industriali | 7.610 | 7.380 | 4.176 | 3.463 | 3.605 |
| B.II.4. Altri beni | 487.457 | 36.078 | 35.076 | 26.670 | 23.210 |
| B.II.5. Imm. in corso/acconti | 4.885 | 1.852 | 2.232 | 4.912 | 3.001 |
| Fondo amm.to Immob. Materiali | 328.663 | n.d. | 232.564 | 216.099 | 202.262 |
| B.III. TOTALE IMMOB. FINANZIARIE | 42.250 | 15.045 | 13.095 | 2.156 | 2.036 |
| di cui: esigibili entro l'esercizio successivo | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| B.III.1. TOT Partecipazioni | 30.414 | 12.559 | 10.811 | 0 | 104 |
| B.III.1.a. Imprese controllate | 30.414 | 12.551 | 10.724 | 0 | 0 |
| B.III.1.b. Imprese collegate | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.1.c. Imprese controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.1.d. In imprese sottoposte al controllo delle controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| B.III.1.d.bis Altre imprese | 0 | 8 | 87 | 0 | 104 |
| B.III.2. TOT CREDITI Imm. Fin. | 11.836 | 2.486 | 2.284 | 2.156 | 1.932 |
| B.III.2.a. Cred. vs Controllate entro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.a. Cred. vs Controllate oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.b. Cred. vs Collegate entro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.b. Cred. vs Collegate oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.c. Cred. vs Controllanti entro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.c. Cred. vs Controllanti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.d. Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| B.III.2.d Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| B.III.2.d.bis Cred. vs Altri entro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.d.bis. Cred. vs Altri oltre | 11.836 | 2.486 | 2.284 | 2.156 | 1.932 |
| B.III. CREDITI FIN. A BREVE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III. CREDITI FIN. A OLTRE | 11.836 | 2.486 | 2.284 | 2.156 | 1.932 |
| B.III.3. Altri titoli | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.3.bis. Azioni proprie | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.4. Strumenti finanziari derivati attivi | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| Azioni proprie DI CUI: Val nominale | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. ATTIVO CIRCOLANTE | 568.125 | 526.243 | 449.178 | 383.107 | 375.829 |
| C.I. TOTALE RIMANENZE | 351.109 | 362.133 | 313.188 | 269.551 | 264.373 |
| C.I.1. Materie prime | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.I.2. Prodotti semilav./in corso | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.I.3. Lavori in corso | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.I.4. Prodotti finiti | 351.109 | 362.133 | 313.188 | 269.551 | 264.373 |
| C.I.5. Acconti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Immobilizzazioni materiali destinate alla vendita | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |

| | | | | | |
|--|---------|--------|--------|--------|--------|
| C.II. TOTALE CREDITI | 136.825 | 86.698 | 75.781 | 76.890 | 76.015 |
| C.II.1. Cred. vs Clienti entro | 46.338 | 39.836 | 37.564 | 34.959 | 35.355 |
| C.II.1. Cred. vs Clienti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.2. Cred. vs Controllate entro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.2. Cred. vs Controllate oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.3. Cred. vs Collegate entro | 40.148 | 1.807 | 2.802 | 244 | 0 |
| C.II.3. Cred. vs Collegate oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.195 |
| C.II.4. Cred. vs Controllanti entro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.4. Cred. vs Controllanti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.5. Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| C.II.5. Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| C.II.5.bis. Cred. tributari entro | 0 | 4.318 | 5.112 | 10.462 | 7.340 |
| C.II.5.bis. Cred. tributari oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.5.ter. Cred. per imposte anticipate entro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.5.ter. Cred. per imposte anticipate oltre | 38.307 | 35.179 | 30.105 | 29.438 | 28.912 |
| C.II.5.quater. Cred. verso altri entro | 12.032 | 5.558 | 198 | 1.787 | 1.213 |
| C.II.5.quater. Cred. verso altri oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II. Crediti a breve | 98.518 | 51.519 | 45.676 | 47.452 | 43.908 |
| Crediti per imposte anticipate | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| C.II. Crediti a oltre | 38.307 | 35.179 | 30.105 | 29.438 | 32.107 |
| C.III. TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.1. Partec.ni in Controllate | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.2. Partec.ni in Collegate | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.3. Partec.ni in Controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.3.bis. Partec.ni in imprese sottoposte al controllo delle controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| C.III.4. Altre Partec.ni | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.4.bis. Azioni proprie | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Azioni proprie DI CUI: Val nominale | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.5. Strumenti finanziari derivati attivi | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| C.III.6. Altri titoli | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.7. Attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| C.IV. TOT. DISPON. LIQUIDE | 80.191 | 77.412 | 60.209 | 36.666 | 35.441 |
| C.IV.1. Depositi bancari | 69.715 | 69.932 | 52.691 | 36.666 | 35.441 |
| C.IV.2. Assegni | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.IV.3. Denaro in cassa | 10.476 | 7.480 | 7.518 | 0 | 0 |
| D. RATEI E RISCONTI | 13.136 | 10.532 | 11.998 | 9.571 | 10.233 |

| | | | | | |
|---|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Disaggio su prestiti | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| TOTALE ATTIVO | 1.351.379 | 829.972 | 734.955 | 618.860 | 602.214 |
| Passivo | | | | | |
| Patrimonio netto | | | | | |
| A. TOTALE PATRIMONIO NETTO | 103.223 | 87.691 | 74.740 | 84.979 | 73.433 |
| A.I. Capitale sociale | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| di cui: Versamenti soci in c/capitale | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| di cui: Versamenti in c/futuro aumento di capitale | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| di cui: Versamenti in c/capitale | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| di cui: Versamenti a copertura perdite | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| A.II. Riserva da sovrapprezzo | 0 | 0 | 0 | 0 | 69 |
| A.III. Riserva di rivalutazione | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.IV. Riserva legale | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 |
| A.V. Riserva statutaria | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Riserva azioni proprie | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.VI. Altre riserve | 37.944 | 29.050 | 105.348 | 119.301 | 108.631 |
| Riserva da cons. del Gruppo | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| A.VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi | -352 | -315 | -191 | 0 | n.d. |
| A.VIII. Utile/perdita a nuovo | 25.081 | 25.987 | -43.738 | -50.709 | -50.709 |
| A.IX. Utile/perdita di esercizio | 35.750 | 28.169 | 8.521 | 11.587 | 10.642 |
| Acconto dividendi | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| Copertura parziale perdita di esercizio | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| A.X. Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio (+/-) | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| TOTALE PATRIMONIO DEL GRUPPO | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| Capitale e riserve di pertinenza di TERZI | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| di cui: per imposte differite | 2.082 | 2.112 | 630 | 322 | n.d. |
| Utile/perdita di es. di pertinenza di TERZI | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| TOTALE PATRIMONIO DI TERZI | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| B. TOTALE FONDI RISCHI | 11.044 | 10.243 | 6.648 | 9.162 | 4.030 |
| B.1. Fondo di Quiescenza | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.2. Fondo Imposte anche differite | 2.082 | 2.112 | 630 | 322 | 269 |
| B.3. Strumenti finanziari derivati passivi | 463 | 413 | 322 | 7 | n.d. |
| B.4. Altri Fondi | 8.499 | 7.718 | 5.696 | 8.833 | 3.761 |
| di cui: fondo di consolidamento | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |

| | | | | | |
|------------------------------------|--------|--------|--------|-------|--------|
| C. TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO | 10.551 | 10.660 | 10.586 | 9.783 | 10.220 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|-------|--------|

| | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|--|
| Debiti | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|-----------|---------|---------|---------|---------|
| D. TOTALE DEBITI | 1.224.155 | 717.047 | 541.701 | 425.490 | 440.802 |
| D.1. Obblig.ni entro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.1. Obblig.ni oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.2. Obblig.ni convert. entro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.2. Obblig.ni convert. oltre. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.3. Soci per Finanziamenti entro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.3. Soci per Finanziamenti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.4. Banche entro l'esercizio | 9.520 | 12.455 | 6.961 | 5.984 | 2.454 |
| D.4. Banche oltre l'esercizio | 31.643 | 31.112 | 40.518 | 25.796 | 32.530 |
| D.5. Altri finanziatori entro | 66.094 | 7.438 | 6.084 | 2.411 | 1.472 |
| D.5. Altri finanziatori oltre | 426.345 | 12.603 | 12.045 | 4.427 | 4.479 |
| D.6. Acconti entro | 0 | 0 | 3.200 | 3.017 | 0 |
| D.6. Acconti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.7. Fornitori entro | 475.904 | 463.666 | 408.274 | 334.546 | 333.372 |
| D.7. Fornitori oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.8. Titoli di credito entro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.8. Titoli di credito oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.9. Imprese Controllate entro | 0 | 0 | 1.217 | 0 | 0 |
| D.9. Imprese Controllate oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.10. Imprese Collegate entro | 2.260 | 994 | 1.812 | 0 | 0 |
| D.10. Imprese Collegate oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.11. Controllanti entro | 0 | 0 | 0 | 0 | 998 |
| D.11. Controllanti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 19.444 |
| D.11.bis. Debiti VS imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| D.11.bis. Debiti VS imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| D.12. Debiti Tributarî entro | 20.776 | 20.230 | 19.661 | 17.817 | 10.560 |
| D.12. Debiti Tributarî oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.13. Istituti previdenza entro | 2.789 | 3.558 | 2.711 | 1.759 | 566 |
| D.13. Istituti previdenza oltre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.14. Altri Debiti entro | 188.798 | 163.525 | 38.500 | 29.712 | 34.901 |
| D.14. Altri Debiti oltre | 26 | 1.466 | 718 | 21 | 26 |
| D. DEBITI A BREVE | 766.141 | 671.866 | 488.420 | 395.246 | 384.323 |
| D. DEBITI A OLTRE | 458.014 | 45.181 | 53.281 | 30.244 | 56.479 |
| Total debiti entro l'esercizio | 766.141 | 671.866 | 488.420 | 395.246 | 384.323 |
| Total debiti oltre l'esercizio | 458.014 | 45.181 | 53.281 | 30.244 | 56.479 |

| | | | | | |
|------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| E. RATEI E RISCOINTI | 2.406 | 4.331 | 101.280 | 89.446 | 73.729 |
| Aggio sui prestiti | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| TOTALE PASSIVO | 1.351.379 | 829.972 | 734.955 | 618.860 | 602.214 |
| TOTALE CONTI D'ORDINE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Garanzie prestate | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fonte: <https://aida.bvdinfo.com/>

CONTO ECONOMICO

| Bilancio non consolidato | 29/02/2020 migl EUR | 28/02/2019 migl EUR | 28/02/2018 migl EUR | 28/02/2017 migl EUR | 29/02/2016 migl EUR |
|---|---|---|--|--|--|
| | 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS | 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS | 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS | 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS | 12 mesi Dettagliato Origin. IFRS ICS |
| A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE | 2.420.787 | 2.132.465 | 1.884.532 | 1.672.032 | 1.611.896 |
| A.1. Ricavi vendite e prestazioni | 2.425.895 | 2.079.148 | 1.835.518 | 1.660.495 | 1.545.175 |
| A.2. Var. rimanenze prodotti | -11.024 | 48.724 | 43.637 | 5.177 | 41.067 |
| A.3. Variazione lavori | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.2. + A.3. Totale Variazioni | -11.024 | 48.724 | 43.637 | 5.177 | 41.067 |
| A.4. Incrementi di immob. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.5. Altri ricavi | 5.916 | 4.593 | 5.377 | 6.360 | 25.654 |
| Contributi in conto esercizio | 0 | 0 | n.d. | 0 | n.d. |
| B. COSTI DELLA PRODUZIONE | 2.369.739 | 2.099.222 | 1.861.253 | 1.651.906 | 1.587.865 |
| B.6. Materie prime e consumo | 1.930.844 | 1.664.660 | 1.466.103 | 1.295.389 | 1.277.000 |
| B.7. Servizi | 167.909 | 150.452 | 147.354 | 138.260 | 151.774 |
| B.8. Godimento beni di terzi | 9.768 | 83.297 | 63.760 | 58.289 | 0 |
| B.9. Totale costi del personale | 170.157 | 167.785 | 154.464 | 136.633 | 132.641 |
| B.9.a. Salari e stipendi | 121.960 | 120.727 | 112.273 | 97.630 | 0 |
| B.9.b. Oneri sociali | 37.684 | 36.383 | 32.040 | 29.165 | 0 |
| B.9.c. Tratt. fine rapporto | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.9.d. Tratt. di quiescenza | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.9.e. Altri costi | 10.513 | 10.675 | 10.151 | 9.838 | 132.641 |
| B.9.f. TFR + quiescenza + altri costi | 10.513 | 10.675 | 10.151 | 9.838 | 132.641 |
| B.10. TOT Ammortamenti e svalut. | 84.527 | 26.703 | 21.216 | 17.958 | 20.187 |
| B.10.a. Amm. Immob. Immat. | 5.812 | 6.276 | 4.583 | 3.794 | 3.513 |
| B.10.b. Amm. Immob. Mat. | 77.556 | 18.053 | 15.498 | 13.312 | 13.345 |
| B.10.c. Altre svalut. Immob. | 440 | 2.374 | 989 | 852 | 1.862 |
| B.10.a+b+c. Amm. e svalut. delle immob. | 83.808 | 26.703 | 21.070 | 17.958 | 18.720 |
| B.10.d. Svalut. crediti | 719 | 0 | 146 | 0 | 1.467 |
| B.11. Variazione materie | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.12. Accantonamenti per rischi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.13. Altri accantonamenti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| B.14. Oneri diversi di gestione | 6.534 | 6.325 | 8.356 | 5.377 | 6.263 |
| RISULTATO OPERATIVO | 51.048 | 33.243 | 23.279 | 20.126 | 24.031 |
| Valore Aggiunto | 305.732 | 227.731 | 198.959 | 174.717 | 176.859 |
| C. TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI | -13.797 | -4.462 | -7.621 | -5.864 | -6.873 |
| C.15. Tot. proventi da partecip. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| di cui: verso contr.anti, collegate, contr.te e sottoposte ctrl controllanti | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| di cui: da imprese controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| di cui: da imprese sottoposte al controllo delle controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| C.16. TOT Altri Proventi | 82 | 87 | 299 | 358 | 285 |
| C.16.a. Da Crediti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| di cui: verso contr.anti, collegate, contr.te e sottoposte ctrl controllanti | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| di cui: da imprese sottoposte al controllo delle controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| C.16.b. Da titoli iscr. imm. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.16.c. Da titoli iscr. att.circol. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.16.b+c. Proventi da Titoli | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.16.d. Proventi fin. Diversi | 82 | 87 | 299 | 358 | 285 |
| di cui: verso contr.anti, collegate, contr.te e sottoposte ctrl controllanti | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| di cui: da imprese sottoposte al controllo delle controllanti | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| C.17. Totale Oneri finanziari | 13.879 | 4.549 | 7.920 | 6.222 | 6.932 |
| di cui: verso contr.anti, collegate, contr.te e sottoposte ctrl controllanti | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| di cui: da imprese sottoposte al controllo delle controllanti | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| C.17.bis Utili e perdite su cambi | 0 | 0 | 0 | 0 | -226 |
| D. TOTALE RETTIFICHE ATT. FINANZ. | 0 | -3.173 | -6.276 | 0 | -17 |
| D.18. TOT Rivalutazioni | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.18.a. Rivalut. di partec. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.18.b. Rivalut. di altre imm. fin. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.18.c. Rivalut. di titoli | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.18.d. Rivalut. di strumenti finanziari derivati | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| Rivalut. di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| D.19. TOT Svalutazioni | 0 | 3.173 | 6.276 | 0 | 17 |
| D.19.a. Svalut. di partec. | 0 | 3.173 | 6.276 | 0 | 17 |
| D.19.b. Svalut. di altre imm. fin. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.19.c. Svalut. di titoli | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.19.d. Svalut. di strumenti finanziari derivati | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| Svalut. di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| TOTALE PROVENTI/ONERI STRAORDINARI | 0 | 1.500 | 0 | 0 | 0 |
| Proventi Straordinari | 0 | 1.500 | 0 | 0 | 0 |
| di cui plusvalenze | 0 | n.d. | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|---|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
| Oneri Straordinari | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| di cui minusvalenze | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| di cui imposte esercizio precedente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE | 37.251 | 27.108 | 9.382 | 14.262 | 17.141 |
| 20. Totale Imposte sul reddito correnti, differite e anticipate | 1.501 | -1.061 | 861 | 2.675 | 6.499 |
| Imposte correnti | 4.560 | 3.790 | 1.676 | 3.176 | 6.499 |
| Imposte relative a esercizi precedenti | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| Imposte differite e anticipate | -3.059 | -4.851 | -815 | -501 | 0 |
| Imposte differite (+/-) | -3.059 | -4.851 | -815 | -501 | n.d. |
| Imposte anticipate (+/-) | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| Prov. (oneri) da adesione al regime di trasparenza fiscale | 0 | 0 | 0 | 0 | n.d. |
| 21. UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO | 35.750 | 28.169 | 8.521 | 11.587 | 10.642 |
| UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO di pert. di TERZI | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO di pert. del GRUPPO | 35.750 | 28.169 | 8.521 | 11.587 | 10.642 |
| Dipendenti | 4.680 | 4.673 | 4.536 | 3.902 | 3.905 |

Fonte:<https://aida.bvdinfo.com/>

Tra gli importanti risultati raggiunti dal Gruppo Unieuro in seguito alle strategie citate precedentemente, analizzati paragonando lo stato patrimoniale ed il conto economico degli ultimi 5 anni, sono da annoverare principalmente:

- Una forte crescita dei Ricavi di Vendita che aumentano dal 2016 al 2020 del 56%. Questo aumento deriva da un aumento dei prezzi dei beni, ma bensì dall'aumento del numero di prodotti venduti. Questo dato è dimostrato dalla spesa relativa le materie prime acquistate che cresce nello stesso arco temporale del 51%. Questi dati potrebbero coincidere con l'implementazione da parte del gruppo di alcune strategie di vendita come l'introduzione di un programma di fidelizzazione della clientela basato sulla raccolta punti, denominata Unieuro Club, con il quale si permette ai clienti di accumulare punti fedeltà quando acquistano prodotti nei punti vendita a insegna Unieuro, e di utilizzare gli stessi come sconto sull'acquisto di altri prodotti.
- I maggiori ricavi, uniti alla continua attenzione posta alla struttura dei costi, hanno consentito il raggiungimento di un Adjusted EBITDA pari ad 85,8 milioni di euro nell'esercizio chiuso al 29 febbraio 2020, in crescita del 13,5% rispetto ai 75,6 milioni di euro dell'esercizio chiuso al 28 febbraio 2019.
- La crescita dei ricavi è strettamente collegata all'aumento dell'utile di esercizio. Grazie alla vendita di un maggior numero di prodotti mantenendo costante il prezzo, l'utile è cresciuto del 236% nel periodo tra il 2016 ed il 2020. Questo dato è largamente confermato dall'incremento del Valore

aggiunto, la differenza tra il valore ed il costo della produzione, che cresce del 72% nel periodo considerato.

- Gli investimenti realizzati e pagati ammontano a 27,8 milioni di euro nel 2020 rispetto ai 32,1 milioni di euro nel precedente esercizio, e sono principalmente riconducibili a: interventi per lo sviluppo per linee esterne ed interne della rete di negozi diretti e al refurbishment sulla rete di negozi esistenti; costi sostenuti per l'acquisto di nuovi hardware, software, licenze e sviluppi sugli applicativi in ottica di miglioramento dell'infrastruttura, digitalizzazione dei negozi e avvio di funzionalità avanzate per la piattaforma online.
- I costi di logistica registrano un incremento di circa 15,6 milioni di euro rispetto al 2019. Questa crescita è principalmente imputabile all'aumento dei volumi venduti e al sempre maggior peso delle consegne a domicilio. L'aumento del volume di consegne ha portato il gruppo ad acquisire un nuovo hub logistico di Carini al fine di rispondere positivamente alla crescente richiesta di spedizioni dovute al sempre più influente commercio online.
- I costi del personale registrano un incremento di 17,4 milioni di euro, da ricondurre principalmente ad un aumento del numero di dipendenti in seguito alle acquisizioni e alle aperture di nuovi negozi, in ottica di perseguimento di strategie di prossimità.
- Il valore delle rimanenze lorde si riduce di circa il 2% tra il 2020 ed il 2019, e del 33% considerando il periodo dal 2020 al 2016. Il decremento è riconducibile a diversi fattori: all'acquisizione della piattaforma logistica sita in Carini e le nuove aperture realizzate nel corso degli anni, al forte balzo del business online, e alla partnership stipulata con Finiper, che ha segnato lo sbarco di Unieuro nella Grande Distribuzione Organizzata.
- Il Capitale Circolante Operativo Netto del Gruppo al 29 febbraio 2020 è negativo per 58,5 milioni di Euro rispetto al negativo per 64,8 milioni di Euro al 28 febbraio 2019. L'incremento dei crediti commerciali è legato alle diverse tempistiche di incasso rispetto al precedente esercizio.
- Per quanto riguarda i debiti commerciali il Gruppo Unieuro detiene contratti di fornitura di merce che includono l'erogazione di premi e, in talune circostanze, di contributi classificati a riduzione dei debiti commerciali. La crescita dei debiti commerciali è legata all'espansione del parco negozi per effetto delle acquisizioni ed aperture avvenute negli ultimi dodici mesi.

Conclusioni

Nel corso del presente lavoro abbiamo visto come le dinamiche appartenenti al settore dell'elettronica di consumo in Italia siano altamente complesse, e fortemente influenzate dai cambiamenti che il mercato subisce a causa delle sempre più numerose modifiche relative diversi fattori determinanti.

Tra i diversi elementi che influenzano l'organizzazione delle imprese e la loro profittabilità ritroviamo sicuramente i sistemi di distribuzione. Questi importanti fattori condizionano fortemente la profittabilità e la sopravvivenza delle tante imprese che popolano un mercato quasi saturo, e già messo a dura prova dalle forti innovazioni tecnologiche che hanno modificato il tradizionale commercio offline e costretto tanti negozi a rivedere il proprio business in relazione alle nuove sfide. L'evoluzione dei sistemi di distribuzione ha modificato completamente le strategie relative i processi di acquisto e di vendita, portando la vendita in una dimensione virtuale dove il contatto con il cliente stesso è pari a zero. Queste modifiche dei punti di contatto hanno a loro volta influenzato il consumatore stesso, cambiandone le attitudini ed i comportamenti di acquisto. I consumatori sono diventati sempre più critici e selettivi nelle scelte, avendo come obiettivo il massimizzare il loro paniere sfruttando i vantaggi offerti dall'illimitata disponibilità di informazioni che hanno a disposizione. I consumatori moderni sono sempre più "connessi" e di conseguenza sono sempre più propensi ricevere, in relazione alle proprie scelte d'acquisto, informazioni e consigli provenienti dalle comunità in rete³¹⁵. Questa tendenza si riflette sui comportamenti d'acquisto, che diventano sempre più complessi ed orientati verso una dimensione multicanale.

Un secondo fattore fondamentale da prendere la considerazione è la struttura della concorrenza presente all'interno del mercato dell'elettronica di consumo. Rappresentando uno dei principali settori per fatturato in Italia, il settore del retail non-food è caratterizzato dalla presenza di numerosi player di diverso tipo che rendono la concorrenza, sia a livello locale che nazionale, spietata. In Italia coesistono due categorie di retailer:

- I Retailer Monospecializzati sono operatori di media piccola dimensione, spesso indipendenti, specializzati nella rivendita di una specifica categoria di prodotti, principalmente in Informatica, Telefonia o Fotografia.
- I Retailer Multispecializzati sono gli operatori caratterizzati da punti vendita di medio grandi dimensioni e con un assortimento molto ampio e ricco, comprendente vasta gamma di modelli e marche differenti per ogni segmento.

La presenza e l'ingresso di grandi conglomerati commerciali stranieri in Italia rende la competizione all'interno del settore complessa e spesso mortale per i piccoli store locali. Proprio per questo motivo, risulta

³¹⁵ Forman, C., Ghose, A., and Wiesenfeld, B. (2008), "Examining the relationship between reviews and sales: The role of reviewer identity disclosure in electronic markets", *Information Systems Research*, 19(3), 291–313.

necessario l'adozione di importanti strategie di difesa e di deterrenza all'ingressa al fine di impedire una riduzione della profittabilità e una perdita della quota di mercato.

Dati questi importanti fattori analizzati, è possibile affermare che è necessario seguire una particolare condotta ed implementare diverse strategie di mercato per poter assicurarsi la sopravvivenza all'interno di questo settore. La migliore condotta, in termini di risultati raggiunti, possiamo concordare sia quella seguita dalla società analizzata nel capitolo quattro, il Gruppo Unieuro.

La strategia adottata dal Gruppo si basa su un'attenta analisi sviluppata grazie alla forte e pluridecennale esperienza nel settore, che ha permesso loro di accumulare conoscenza diretta e di applicare le dovute modifiche la struttura organizzativa al fine di restare al passo con la tecnologia senza perdere la matrice familiare che contraddistingue il brand. Le strategie utilizzate dal gruppo, che riconosciamo come "vincenti" dati i risultati, sono:

- Prossimità: sviluppo nella rete di punti vendita, diretti ed indiretti, con lo scopo di ottimizzare la penetrazione commerciale nei punti morti e di rafforzare l'immagine dell'insegna, anche attraverso lo sviluppo di formati differenziati. L'obiettivo è esserci quando, dove e come vuole il cliente.
- Massimizzazione Customer Experience: raccolta dei feedback dai clienti che, attraverso la definizione di nuove metriche di customer satisfaction, hanno permesso al gruppo di attuare un processo di ottimizzazione dei diversi punti di contatto.
- Multicanalità e Retail Mix: possibilità di raggiungere vari consumatori attraverso diversi canali di vendita che permettono un coinvolgimento diretto dell'utente a vari livelli di intensità, che a sua volta rende possibile l'instaurazione di una relazione più duratura e con un numero maggiore di interazioni. Tutto questo, cercando di offrire alla propria clientela una vasta gamma di beni, al fine di garantire ampiezza e completezza dell'offerta.

Per quanto riguarda invece le strategie di deterrenza messe in atto dal gruppo per salvaguardare la propria posizione e quota di mercato all'interno del settore, possiamo citarne alcune ricordando che, come detto dal Chief Office Operator, in Italia data la struttura del mercato è quasi impossibile attuare strategie di deterrenza senza ledere la concorrenza. Le strategie attuate dal gruppo per quanto possibile fanno riferimento a:

- controllo dei distributori per assumere un vantaggio come operatore storico in termini di costi per scoraggiare l'ingresso, ad esempio l'accordo siglato con Finiper³¹⁶;
- differenziazione dei prodotti e dei relativi costi di vendita della differenziazione al fine di creare una barriera all'ingresso effettiva;

³¹⁶ <<https://www.ilsole24ore.com/art/il-marchio-unieuro-sbarca-gdo-accordo-iper-20-shop-in-shop-AEAnwVDH>>

- introduzione di prezzi tali da ridurre la domanda residua di consumatori in modo tale da rendere impossibile coprire i costi di ingresso di un nuovo concorrente, ad esempio attraverso la forte politica di “sottocosto” del Gruppo che vige per tutto l’anno;
- aumentare la fedeltà al marchio attraverso la pubblicità intensiva e le campagne di fidelizzazione, come “Unieuro Club”.

Dall’analisi della letteratura esistente e dai dati rilevati successivamente, possiamo affermare in conclusione che il mercato dell’elettronica in Italia risulta essere uno dei più complessi ed articolati in termini di organizzazione strategica. L’eccessiva vulnerabilità del mercato ai cambiamenti relativi i comportamenti di acquisto, le strutture di distribuzione e la composizione della concorrenza impongono alle imprese un continuo adattamento alle nuove dinamiche entranti.

La prospettiva futura vedrà un risultato caratterizzato da un mercato sarà sempre più un misto di esperienze digitali e reali. Sarà necessario quindi offrire la migliore consulenza personalizzata attraverso un solido know-how, ottimizzare il retail mix garantendo la disponibilità del prodotto nel luogo e al prezzo giusto, e garantire il miglior livello di servizio, distintivo e personalizzato, all'interno dell'ecosistema creato intorno al consumatore.

Bibliografia

- A. Polacco and K. Backes (2018), "The Amazon Go Concept: Implications, Applications, and Sustainability", *Journal of Business and Management*, 24(1), p.79-92.
- Abelson, R.P. (1981), "Psychological Status of the Script Concept", *American Psychologist*, 36(7), p.715–729.
- Abernathy, William J. and K. Wayne (1974), "The Limits of the Learning Curve", *Harvard Business Review*, 52, p. 109-19.
- Abernathy, W. J. and K. Wayne (1974), "The Limits of the Learning Curve", *Harvard Business Review*, 52, p.109-19.
- Alba, J., & Hutchinson, W.J. (1987), "Dimensions of Consumer Expertise", *Journal of Consumer Research*, 13, p.411–454.
- Alemson, M.A. (1969), "Demand, Entry, and the Game of Conflict in Oligopoly Over Time: Recent Australian Experience", *Oxford Economic Papers*, 16, p.220-47.
- Anderson, C.T. and F.T Paine (1975), "Managerial Perceptions and Strategic Behavior," *Academy of Management Journal*, 18 (4), p.813.
- Ansari, A., C. F. Mela, and S. A. Neslin (2008), "Customer channel migration", *Journal of Marketing Research*, 45(1), p.60-76.
- Ba, S., and Pavlou, P. A. (2002), "Evidence of the effect of trust building technology in electronic markets: Price premiums and buyer behavior", *Management Information Systems Quarterly*, 26(3), p.243–268.
- Badrinarayanan, V., E. P. Becerra, C. H. Kim, and S. Madhavaram (2010), "Transference and congruence effects on purchase intentions in online stores of multi-channel retailers: Initial evidence from the US and South Korea", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(4), p.539-557.
- Bagwell K. (1990), "Information Product Differentiation as a Barrier to Entry", *International Journal of Industrial Organization*, 8 (2), p.207-23.
- Bain J. (1956), "Barriers to New Competition", Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bain, Joe S. (1949), "A Note on Pricing in Monopoly and Oligopoly", *American Economic Review*, 39, p.448-64.
- Baker, W., Marn, M., and Zawada, C. (2001), "Price smarter on the net", *Harvard Business Review*, 79(2), p.122–127.
- Bakos, J. Y. (1997), "Reducing buyer search costs: Implications for electronic marketplaces", *Management Science*, 43(12), p.1676–1692.
- Balasubramanian S., Raghunathan R. and Mahajan V. (2005), "Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice", *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), p.12-30

- Balasubramanian, S., & Mahajan, V. (2001), "The Economic Leverage of the Virtual Community", *International Journal of Electronic Commerce*, 5(3), p.103–138
- Ball, L., and Romer, D. (1990), "Real rigidities and the non-neutrality of money", *The Review of Economic Studies*, 57(2), p.183–203.
- Bandura, A. (1986), "Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory", 6th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, p.99–120.
- Basak, S., Basu, P., Avittathur, B., Sikdar, S.: A game theoretic analysis of multichannel retail in the context of showrooming. *Decis. Support Syst.* 103, 34–45 (2017)
- Belk, R., & Coon, G.S. (1993), "Gift Giving as Agapic Love: An Alternative to the Exchange Paradigm Based on Dating Experiences", *Journal of Consumer Research*, 20, p.393–417.
- Bemmaor A. C. (1984), "Testing Alternative Econometric Models on the Existence of Advertising Threshold Effects," *Journal of Marketing Research*, 21, p.298-308.
- Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., Krishnan, S., and Venkataramanan, M. A. (2005), "Online/in-store integration and customer retention", *Journal of Service Research*, 7(4), p.313–327.
- Berman, B. and S. Thelen (2004), "A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(3), p.147-156.
- Berry, L. L., R. N. Bolton, C. H. Bridges, J. Meyer, A. Parasuraman, and K. Seiders (2010), "Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services", *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), p.155-167.
- Bettman, J.R., Johnson, E.J., & Payne, J.W. (1991), "Consumer Decision Making", In T.S. Robertson & H.H. Kassarian (Eds.), *Handbook of Consumer Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 50–84.
- Bitner, M.J. (1992), "Services capes: The impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, 56(2), p.57–71.
- Bobbitt, L. M., and Dabholkar, P. A. (2001), "Integrating attitudinal theories to understand and predict use of technology-based self-service", *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), p.423–450.
- Boston Consulting Group (1972), "Perspectives on Experience", Boston: Boston Consulting Group.
- Bower, G.H. (1981), "Mood and Memory", *American Psychologist*, 36(2), p.129–148.
- Brown, J.D. (1986), "Evaluations of Self and Others: Self-Enhancement Biases in Social Judgments", *Social Cognition*, 4(4), p.353–376.
- Brucks, M. (1985), "The Effects of Product Class Knowledge on Information Search Behavior", *Journal of Consumer Research*, 12, p.1–16.

- Bryant, J., & Zillman, D. (1984), "Using Television to Alleviate Boredom and Stress: Selective Exposure as a Function of Induced Excitational States", *Journal of Broadcasting*, 28(1), p.1–20.
- Brynjolfsson, E., and Smith, M. D. (2000), "Frictionless commerce? A comparison of internet and conventional retailers", *Management Science*, 46(4), p.563–585.
- Buckley, P., and Casson, M. (1976), "The future of the multinational enterprise", London: Macmillan.
- Bunch D. S. and R. Smiley (1992), "Who Deters Entry? Evidence of the Use of Strategic Entry Deterrence", *Review of Economics and Statistics*, 3, p.509-21.
- Burnham, T. A., Frels, J. K., and Mahajan, V. (2003), "Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), p.109–126.
- BusinessWeek (2003), "The Innovation Imperative", November 17.
- Calder, B. J. and E. C. Malthouse (2005), "Managing media and advertising change with integrated marketing", *Journal of Advertising Research*, , 8(2), p.197-207.
- Calvelli A. & Cannavale C., "Internationalizing Firms: International Strategy, Trends and Challenges", *Palgrave macmilan*, p.13-14
- Calvelli, A. (1989), "Attività industriali e servizi di supporto. Una rete dinamica di interdipendenze funzionali", *Economia e Diritto del Terziario*, p.3.
- Calvelli, A. (1998), "Scelte di impresa e mercati internazionali", Torino: Giappichelli editore.
- Campbell, C., Ray, G., and Muhanna, W. A. (2005), "Search and collusion in electronic markets", *Management Science*, 51(3), p.497–507.
- Campbell, D. T. (1958), "Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities", *Behavioral Science*, 3(1), p.14-25.
- Cannavale, C. (2008), "Strategie di Internazionalizzazione delle Imprese nell'Est Europeo: determinanti e modalità di attuazione", Torino: Giappichelli Editore.
- Capron, L., & HULLAND, J. (1999), "Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view", *The Journal of Marketing*, 63, p.41–54.
- Carcascio, S. (1995), "Un sistema di analisi del rischio-paese orientato alla valutazione ex post delle esposizioni cross-border", *Bancaria*, 51(2), p.77–87
- Carpenter. Greg S. and K. Nakamoto (1989), "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research*, 26, p.285-98.
- Chandon, P., Wansink, B., & Laurent, G. "2000", "A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness", *Journal of Marketing*, 65, p.65–81.

- Chen, Y., and Xie, J. (2008), "Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix", *Management Science*, 54(3), p.477–491.
- Chiu, Hsieh, Roan and Tseng (2009), "The challenge for multichannel services cross-channel free-riding behavior", *Electronic Commerce Research and Applications*, p.268–277.
- Choi, C. J. and C. Scarpa (1992), "Credible Spatial Preemption Through Reputation Extension", *International Journal of Industrial Organization*, 10 (3), p.439-47.
- Coase R., (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, pp.386-405.
- Couturier, J., & Sola, D. (2010), "International market entry decisions: The role of local market factors", *Journal of General Management*, 35(4), p.45–64.
- Darby, M. R., and Karni, E. (1973), "Free competition and the optimal amount of fraud", *Journal of Law and Economics*, 16(1), p.67–88.
- Dati Osservatorio Consumi Findomestic 2020
- Daugherty, P.J., Bolumole, Y., Grawe, S.J.: The new age of customer impatience: an agenda for reawakening logistics customer service research. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 49(1), 4–32 (2019)
- Debruyne, M. and D.J. Reibstein (2005), "Competitor See, Competitor Do: Incumbent Entry in New Market Niches", *Marketing Science*, 24(1), p.55–66.
- Denekamp, J. G. (1995), "Intangible assets, internationalization and foreign direct investment in manufacturing", *Journal of International Business Studies*, 26(3), p.493–504.
- Denning, S.: How Amazon uses metrics to drive success. *Strategy Leadersh.* 47(6), 9–14 (2019)
- Dixit A. (1980), "The Role of Investment in Entry Deterrence", *Economic Journal*, 90, p.95-106.
- Dodson, J.A., Tybout, A.M., & Sternthal, B. (1978), "Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching", *Journal of Marketing Research*, 25, p.72–81.
- Dunning, J. H., & McQueen, M. (1981), "The eclectic theory of international production: A case study of the international hotel industry", *Managerial and Decision Economics*, 2(4), p.197–210.
- Dwyer, P. (2007), "Measuring the value of electronic word of mouth and its impact in consumer communities", *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), p.63-79.
- E. Kim, C. F. Libaque-Saenz and M. Park (2019), "Understanding shopping routes of offline purchasers: selection of search-channels (online vs. offline) and search-platforms (mobile vs. PC) based on product types", *Service Business*, 13, p.305–338.
- Eaton B.C. and R.G. Lipsey (1980), "Exit Barriers Are Entry Barriers: The Durability of Capital as a Barrier to Entry", *Belt Journal of Economics*, 11 (2), p.721-29.
- Eisenhardt, K., & Bourgeois, L. J. (1988), "Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a mid-range theory", *Academy of Management Journal*, 31, p.737-770.

- Ekeh, P.P. (1974), "Social Exchange Theory: The Two Traditions. Cambridge", MA: Harvard University Press,
- Eliashberg J. and Abel P. Jeuland (1986), "The Impact of Competitive Entry in a Developing Market Upon Dynamic Pricing Strategies", *Marketing Science*, 5, p.20-36.
- Eliashberg J. and Thomas S. Robertson (1988), "New Product Preannouncing Behavior: A Market Signaling Study", *Journal of Marketing Research*, 24, p.282-92.
- Emrich, O. (2011), "Cross-Channel Management: Competences, Instruments and Potentials", Dissertation University of St. Gallen.
- Eroglu, S.A., Machleit, K.A., & Davis, L.M. (2001), "Atmospheric Qualities of Online Retailing: A Conceptual Model and Implications", *Journal of Business Research*, 54(2), p.177–184.
- Errunza, V. R., & Losq, E. (1987), "How risky are emerging markets?", *The Journal of Portfolio Management*, 14(1), p.62–67.
- Farquhar, Peter H. and Anthony R. Pratkanis (1993), "Decision Structuring with Phantom Alternatives." *Management Science*, 39 (October), 1214-26.
- Farrell J. and G. Saloner (1986), "Installed Base and Compatibility: Innovation, Product Preannouncement and Predation", *American Economic Review*, 76 (5), p.940-55.
- Forman, C., Ghose, A., and Wiesenfeld, B. (2008), "Examining the relationship between reviews and sales: The role of reviewer identity disclosure in electronic markets", *Information Systems Research*, 19(3), 291–313.
- Friedman, E. J., and Resnick, P. (2001), "The social cost of cheap pseudonyms", *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(2), 173–199.
- Friedman, James W. (1979), "On Entry Preventing Behaviour and Limit Pricing Models of Entry", in *Applied Game Theory*, S.J. Brams, A. Schotter and G. Schwodiauer, eds. Wuerzberg, Germany: Physica-Vedag.
- Friedman, James W. (1983), "Oligopoly Theory", Cambridge: Cambridge University Press.
- Gatignon H., M.L. Tushman, W. Smith, and P. Anderson (2002), "A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics", *Journal of Marketing*, 48(9), p.1103–1122.
- Ghemawat P. (1985), "Building Strategy on the Experience Curve", *Harvard Business Review*, 63, p.143.
- Glaser B. and Strauss A. (1967), "The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research", London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Goersch, D. (2002), "Multi Channel Integration and its Implications for Retail Web Sites", in *Proceedings of the 10th European Conference on Information Systems Vol. 6*, Gdansk, Poland.

- Goethals, G.R., Allison, S.J., & Frost, M. (1979), "Perceptions of the Magnitude and Diversity of Social Support", *Journal of Experimental Social Psychology*, 15(6), p.570–581.
- Goolsbee, A. (2001), "Competition in the computer industry: Online versus retail", *The Journal of Industrial Economics*, 49(4), p.487–499.
- Grabner-Kräuter, S., and Kaluscha, E. A. (2003), "Empirical research in on-line trust: A review and critical assessment", *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(6), p.783–812.
- Gruca S., K. R. Kumar, and D. Sudharshan (1988), "Product Positioning Strategies for Segment Pre-emption", in *Efficiency and Effectiveness in Marketing*, eds. Chicago: American Marketing Association, p.47-52.
- Gulati, R. and J. Garino (2000), "Get the right mix of bricks & clicks", *Harvard Business Review*, 78(3), p.107-114.
- Hagberg, J., Sundstrom, M., Egels-Zandén, N.: The digitalization of retailing: an exploratory framework. *Int. J. Retail Distrib. Manag.* 44(7), 694–712 (2016)
- Hallen L., J. Johanson and N. Seyed-Mohamed (1991), "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, 55, p.29-37.
- Harris, S., & Sutton, R. (1986), "Functions of parting ceremonies in dying organizations", *Academy of Management Journal*, 29, p.5-30.
- Harrison A. (2003), "Competing Through Supply Chains", Department of Management Science and Technology, Athens University of Economics and Business, Athens, Grecia
- Havich Michelle M. (2019), "BOPIS and ROI", *Design: Retail*, 31(8), 44.
- Heil, Oliver P. and Thomas S. Robertson (1991), "Toward a Theory of Competitive Market Signalling: A Research Agenda", *Strategic Management Journal*, 12, p.403-18.
- Hennart, J. F. (1982), "A theory of multinational enterprise", Ann Arbor MI: University of Michigan Press, p. 81–116.
- Hennart, J. F. (1990), "Some empirical dimensions of countertrade", *Journal of International Business Studies*, 21(2), p.243–270.
- Hilke C. and P. B. Nelson (1984), "Noisy Advertising and the Predation Rule in Antitrust Analysis", *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 74 (2), p.367-71.
- Hodgetts, R. M., Luthans, F., & Lee, S. M. (1994), "New paradigm organizations: From total quality to learning to world-class", *Organizational Dynamics*, 22(3), p.5–19.
- Hofer C. W. and D. Schendel (1978), "Strategy Formulation: Analytical Concepts", St. Paul, MN: West Publishing.

- Hoffman, D. L., and Novak, T. P. (1996), "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations", *The Journal of Marketing*, 60(3), p.50–68.
- Huff A. Sigismund (1982), "Industry Influences on Strategy Reformulation", *Strategic Management Journal*, 3, p.119-31.
- IBISWorld Industry Report: Global Consumer Electronics Manufacturing 2013
- J. Binder (2014), "Online Channel Integration: Value Creation and Customer Reactions in Online and Physical Stores", *Gabler, Switzerland*, p.18-21.
- Jelodari Mamaghani, E., Davari, S.: The bi-objective periodic closed loop network design problem. *Expert Syst. Appl.* 144, 113068 (2020)
- Jick, T. (1979), "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, 24, p.602-611.
- Ju-Young M. Kang, Jung Mee Mun and Kim K.P. Johnson (2015), "In-store mobile usage: Downloading and usage intention toward mobile location-based retail apps", p.210-217.
- K. M. Eisenhardt (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, 14(4), p.532-550.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973), "On the psychology of prediction", *Psychological Review*, 80, p.237-251.
- Kallweit K, Spreer P. and Toporowski W. (2014), "Why do customers use self-service information technologies in retail? The mediating effect of perceived service quality", *Journal of Retail*, 21(3), p.268-276.
- Karakaya F. and M. J. Stahl (1989), "Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and industrial Goods Markets", *Journal of Marketing*, 53, p.80-91.
- Karnani A. and B. Wernerfelt (1985), "Multiple Point Competition", *Strategic Management Journal*, 6, p.87-96.
- Kauser, S., & Shaw, V. (2004), "The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances", *International Marketing Review*, 21(1), p.17–52.
- Konus, U., P. C. Verhoef, S. A. Neslin (2008), "Multichannel shopper segments and their covariates", *Journal of Retailing*, 84(4), p.398-413.
- Kreps D. W. and R. Wilson (1982), "Reputation and Imperfect Information", *Journal of Economic Theory*, 27 (2), p.253-79.
- Krishna, A. (1992), "The Effect of Deal Knowledge on Consumer Purchase Behavior", *Journal of Marketing Research*, 31(1), p.76–91.

Kumar, V. and R. Venkatesan (2005), "Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior", *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), p.44-62.

L. B. Sabir (2016), "Evaluation of Customer Preferences on Showrooming and Webrooming: An Empirical Study", *Al-Barkaat Journal of Finance & Management*

Lambin, Jean-Jacques (1976), "Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly Over Time", New York: North-Holland Publishing Company.

Langer, E.J., & Roth, J. (1975), "Heads I Win, Tails It's Chance: The Illusion of Control as a Function of the Sequence of Outcomes in a Purely Chance Task", *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(6), p.951-955

Lecraw, D. J. (1989), "The management of countertrade: Factors influencing success", *Journal of International Business Studies*, 20(1), p.41-59.

Lecraw, D. J. (1989), "The management of countertrade: Factors influencing success", *Journal of International Business Studies*, 20(1), p.41-59.

Lee, Don Y. (2001), "Power, conflict, and satisfaction in IJV supplier - Chinese distributor channels", *Journal of Business Research*, Vol.52, p.149-160

Lynch, P. D., R. J. Kent, and S. S. Srinivasan (2001), "The global internet shopper: Evidence from shopping tasks in twelve countries", *Journal of Advertising Research*, 41(3), p.15-24.

M. Porter (1979), "How competitive force shapes strategy", *Harvard Business Review*, pp.1-10

M. Spanke (2020), "Retail Isn't Dead: Innovative Strategies for Brick-and-Mortar Retail Success", BIG IDEAS Visual Merchandising Inc Miami, USA, p.70.

M. Trenz (2015), "Multichannel Commerce: A Consumer Perspective on the Integration of Physical and Electronic Channels", University of Augsburg, Augsburg, p.7.

Mager, R. F. (1992), "No self-efficacy, no performance. Training", 29(4) p.32-36.

Mahajan V. S. S. and Robert D. Buzzelt (1993), "Assessing the Impact of Competitive Entry on Market Expansion and Incumbent Sales", *Journal of Marketing*, 75, p.39-52.

MarketLine Company Profile: MediaMarktSaturn Retail Group

MarketLine Industry Profile Consumer Electronics Retail in Europe February 2021

MarketLine Industry Profile: Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

MarketLine Industry Profile: Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

MarketLine Industry Profile: Consumer Electronics Retail in Italy February 2021

- Melnik, M. I., and Alm, J. (2002), "Does a seller's ecommerce reputation matter? Evidence from eBay auctions", *The Journal of Industrial Economics*, 50(3), p.337–349.
- Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., and Brown, S. W. (2005), "Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies", *Journal of Marketing*, 69(2), p.61–83.
- Miles, M., & Huberman, A. M. (1984), "Qualitative data analysis", Beverly Hills, CA: Sage Publications, p.16.
- Miller, D.T., & Ross, M. (1975), "Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?", *Psychological Bulletin*, 82(2), p.213–225.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1982), "Tracking strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of Management Journal*, 25, p.465-499.
- Modigliani, F. (1958), "New Developments on the Oligopoly Front," *Journal of Political Economy*, 66 (June), 215-32.
- Moon, B. (1995), "Paradigms in migration research: exploring 'moorings' as a schema", *Progress in Human Geography*, 19(4), p.504–524.
- Morgan, R. M., and Hunt, S. D. (1994), "The commitment–trust theory of relationship marketing", *The Journal of Marketing*, 58(3), p.20–38.
- Mourtzis, D., Doukas, M.: Design and planning of manufacturing networks for mass customisation and personalisation: challenges and outlook. *Procedia CIRP* 19, 1–13 (2014)
- Needham, Douglas (1976), "Entry Barriers and the Nonprice Aspects of Firms' Behaviour", *Journal of Industrial Economics*, 25, p.29-43.
- Neslin, S. A. and V. Shankar (2009), "Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions", *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), p.70-8.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., and Verhoef, P. C. (2006), "Challenges and opportunities in multichannel customer management", *Journal of Service Research*, 9(2), p.95–112.
- Nisbett, R., & Ross, L. (1980), "Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nylén, D., Holmström, J.: Digital innovation strategy: a framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Bus. Horiz.* 58(1), 57–67 (2015)
- O. Turut and E. Ofek (2012), "Innovation Strategy and Entry Deterrence", *Journal of Economics & Management Strategy*, 21(3), p.583-631.

Odlyzko, A. (2003), "Privacy, economics, and price discrimination on the internet", In Proceedings of the 5th International Conference on Electronic Commerce, Pittsburgh, Pennsylvania, p.355–366.

Osservatorio Multicanalità 2012

Osservatorio Multicanalità 2019

Ottum, B.D. and W.L. Moore (1997), "The Role of Market Information in New Product Success/Failure", *Journal of Product Innovation Management*, 14(4), p.258–273.

Panel Consumer Nielsen Osservatorio Multicanalità Politecnico di Milano 2018

Pauwels, K., S. A. Neslin, and Institute Marketing Science (2008), "Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment", NH. Working Paper

Payne, A. and P. Frow (2004), "The role of multichannel integration in customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, 33(6), p.527-538.

Pellicelli, G. (1990), "La Gestione Finanziaria delle imprese multinazionali", Torino: Giappichelli.

Pentina, I., Pelton, L. E., and Hasty, R. W. (2009), "Performance implications of online entry timing by store-based retailers: a longitudinal investigation", *Journal of Retailing*, 85(2), p.177–193.

Peterson, R.A., & Balasubramanian, S. (2002), "Retailing in the 21st Century: Reflections and Prognosis", *Journal of Retailing*, 78(1), p.9–16.

Porter M. (1980), "Competitive Strategy", New York: The Free Press

Porter M. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press.

Porter M. E. (1976), "Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power", Cambridge, MA: Harvard Press.

Prescott, E.C. and M. Visscher (1977), "Sequential Location Among Firms with Foresight", *The Bell Journal of Economics*, 8, p.378-93.

Raghunathan, R. (2004), "Stage of Purchase Decision as a Determinant of Decision Rules", Working Paper, The University of Texas at Austin.

Raghunathan, R., & Corfman, K.P. (2004), "Is Happiness Shared Doubled and Sadness Shared Halved? Social Influence on Enjoyment of Pleasant and Unpleasant Experiences", Working Paper, The University of Texas at Austin, Austin, TX.

Rangaswamy, A., and Van Bruggen, G. H. (2005), "Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue", *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), p.5–11.

Read, D., & Loewenstein, G. (1995), "Diversification Bias: Explaining the Discrepancy in Variety Seeking Between Combined and Separated Choices", *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 1(1), p.34–49.

- Reddy, Y. V., & Naik, S. S. (2011), "Determinants of Goan SME firms going global: Theoretical and empirical approach", *Vikalpa*, 36(2), p.45–58.
- Rugman, A. M. (1981), "Inside the multinationals: The economics of international markets", New York: Palgrave Macmillan.
- S. Balasubramanian (1998), "Mail versus Mall: A Strategic Analysis of Competition between Direct Marketers and Conventional Retailers", *Marketing Science* 17(3): p.181-195
- Salop S. and David T. Scheffman (1983), "Raising Rivals' Costs", *AER Papers and Proceedings*, 13, p.267-71.
- Schmalensee R. (1978), "Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Market", *Bell Journal of Economics*, 9, p.305-27.
- Schmalensee R. (1982), "Product Differentiation Advantages to Pioneering Brands", *American Economic Review*, 72, p.159-80.
- Schmitt, B. (1999), "Experiential Marketing", New York: The Free Press.
- Schmitt, B., & Simonson, A. (1997), "Marketing Aesthetics", New York: The Free Press.
- Selnes, F. and H. Hansen (2001). The potential hazard of self-service in developing customer loyalty. *Journal of Service Research*, 4(2), 79-90.
- Seltzer, L. F. (1983), "Influencing the "shape" of resistance: an experimental exploration of paradoxical directives and psychological reactance", *Basic and Applied Social Psychology*, 4(1), p.47–71.
- Shankar, V., and Winer, R. S. (2005), "Interactive marketing goes multichannel", *Journal of Interactive Marketing*, 9(2), p.2–3.
- Sherman R. and T.D. Willet (1967), "Potential Entrants Discourage Entry", *Journal of Political Economy*, 75, p.400-403.
- Simonin, B. L. (2004), "An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances", *Journal of International Business Studies*, 35(5), p.407–427
- Smiley, Robert (1988), "Empirical Evidence on Strategic Entry Deterrence", *International Journal of Industrial Organization*, 6(2), p.167-80.
- Smith, M. D., and Brynjolfsson (2001), "E-Consumer decision-making at an internet shopbot: Brand still matters", *The Journal of Industrial Economics*, 49(4), p.541–558.
- Smith, R.A., & Houston, M.J. (1985)., "A Psychometric Assessment of Measures of Scripts in Consumer Memory", *Journal of Consumer Research*, 12, p.214–224.
- Solon, O., Wong, J.C.: Jeff Bezos vs the world: why all companies fear 'death by Amazon'. *The Guardian* (2018). Accessed 24 Apr 2018

- Sousa, R. and C. A. Voss (2006), "Service quality in multichannel services employing virtual channels", *Journal of Service Research*, 8(4), p.356-371.
- Spence, A. Michael (1980), "Notes on Advertising. Economies of Scale and Entry Barriers", *Quarterly Journal of Economics*, 95, p.493-507.
- Stigler G. J. (1961), "The economics of information", *Journal of Political Economy*, 69(3), p.213–225
- Stigler G. J. and G. S. Becker (1977), "De Gustibus Non Est Disputandum", *American Economic Review*, 67, p.76-90.
- Su B. (2008), "Characteristics of consumer search on-line: How much do we search?", *International Journal of Electronic Commerce*, 13(1), p.109–129.
- Svenson, O. (1979), "Process Descriptions of Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 23(1), p.86–112.
- T. Cagala (2018), "Qualcomm's NXP Bid: Will Acquisition Happen?"
- T. Fernandes and R. Pedroso (2016), "The effect of self-checkout quality on customer satisfaction and repatronage in a retail context", 11, p.69-92.
- Teece, D. J. (1989), "Concorrenza e cooperazione nello sviluppo tecnologico", *Economia e Politica industriale*, p.64.
- Tesser, A., Gatewood, R., & Driver, M. (1968), "Some Determinants of Gratitude", *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(3), p.233–236.
- Teubal, M., Yinnon, T., & Zuscovitch, E. (1991), "Networks and market creation", *Research Policy*, 20(5), p.381–392.
- Thomas S. Gruca and D. Sudharshan (1995), "A Framework for Entry Deterrence Strategy: The Competitive Environment, Choices, and Consequences", *Journal of Marketing*, 59(3), p.46.
- Tsai, H. T., Huang, H. C., Jaw, Y. L., and Chen, W. K. (2006), "Why on-line customers remain with a particular e-retailer: an integrative model and empirical evidence", *Psychology and Marketing*, 23(5), p.447–464.
- U. Ramanathan, N. Subramanian and G. Parrott, "Role of social media in retail network operations and marketing to enhance customer satisfaction", *International Journal of Operations & Production Management*, p.105-123.
- Unieuro – Bilancio e Relazione finanziaria 2020
- Unieuro Piano Strategica "Our Omni-Journey to 2026"
- Van Baal, S., and Dach, C. (2005), "Free riding and customer retention across retailers' channels", *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), p.75–85.

- Varadarajan, P R. and T. Clark (1994), "Delineating the Scope of Corporate, Business and Marketing Strategy," *Journal of Business Research*, 31, p.93-105.
- Varian, H. R. (1980), "A model of sales", *The American Economic Review*, 70(4), p.651–659.
- Verhoef, P. C. and F. Langerak (2001). Possible determinants of consumers' adoption of electronic grocery shopping in the Netherlands. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 8(5), p.275-285.
- Verhoef, P. C., S. A. Neslin, and B. Vroomen (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), p.129-148.
- Vorhies, D. W. and N. A. Morgan (2003), "A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance", *Journal of Marketing*, 67(1), p.100-115.
- Waldman M. (1987), "Noncooperative Entry Deterrence, Uncertainty and the Free Rider Problem", *Review of Economic Studies*, 54 (2), p.301-310.
- Weinberg, B. D., Parise, S., and Guinan, P. J. (2007), "Multichannel marketing: mindset and program development", *Business Horizons*, 50(5), p.385–394.
- Wenders John T. (1971), "Excess Capacity as a Barrier to Entry", *Journal of industrial Economics*, 20, p.14-19.
- Willard, G.E. and A.M. Savara (1988), "Patterns of Entry: Pathways to New Markets," *California Management Review*, 30 (2), p.57-76.
- Williamson O.E. (1968), "Wage Rates as a Barrier to Entry", *Quarterly Journal of Economics*, 85, p.85-116
- Williamson Oliver E. (1963), "Selling Expenses as a Barrier to Entry", *Quarterly Journal of Economics*, 11, p.112-28.
- Williamson, O. E. (1979), "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations", *The Journal of Law and Economics*, 22(2), p.233–261.
- Wolk, A. and C. Ebling (2010), "Multi-channel price differentiation: An empirical investigation of existence and causes", *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), p.142-150.
- Yin, R. K. (1999), "Enhancing the quality of case studies in health services research", *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), p.1209.
- Yip, George S. (1982b), "Gateways to Entry," *Harvard Business Review*, 60, p.85-91.
- Zhang, J., P. Farris, J. W. Irvin, T. Kushwaha, T. Steenburgh, and B. A. Weitz. (2010), "Crafting integrated multichannel retailing strategies", *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), p.168-180.
- Zou, S., & Tamer Cavusgil, S. (1996), "Global strategy: A review and an integrated conceptual framework", *European Journal of Marketing*, 30(1), p.52–69.

Sitografia

<<https://www.alfaelettronica.it/lelettronica-di-consumo/>>

<<https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/electronics-media/consumer-electronics/italy>>

<<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/bargaining-power-of-buyers/>>

<<https://www.domotica.it/2011/07/il-mercato-della-domotica-in-italia-stato-e-prospettive/>>

<<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803133438384>>

<https://www.ilsole24ore.com/art/apple-samsung-sfida-servizi--AELfI52C?refresh_ce=1>

<<https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/consumer-insights-survey-2018/doc/Total-Retail-2018-logistica.pdf>>

<<https://www.lastampa.it/tecnologia/prove/2021/02/28/news/che-cos-e-un-chromebook-e-perche-comprarne-uno-invece-di-un-pc-tradizionale-1.39962556>>

<<https://www.aboutamazon.it/investimenti-di-amazon/10-anni-di-amazon-it-limpatto-sulleconomia-italiana>>

<<https://www.mediamarktsaturn.com/en/about-us>>

<<https://www.euronics.it/corporate/international/>>

<<https://www.aboutamazon.com/facts>>

<<https://www.expert.org/who-we-are/>>

<<https://unieurospa.com/it/profilo/>>

<<https://www.kearney.com/documents/20152/4955940/On+Solid+Ground.pdf/1958eca8-df9f-da6e-a02d-82f2039bbd63?t=1512665293410>>

<<https://www.comscore.com/Insights/Press-Releases/2007/07/Yahoo!-and-comScore-Online-Consumer-Study>>

<<https://www.investopedia.com/terms/b/brickandmortar.asp>>

<<https://www.forbes.com/sites/katiebaron/2018/06/07/ambient-tech-that-actually-works-hm-launches-a-voice-activated-mirror/#6233e5bd4463>>

<<http://www.bizreport.com/2014/03/mobile-retail-apps-encourage-in-store-shoppers.html>>

<<https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>>

<<https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/01/13/why-amazon-go-may-soon-change-the-way-we-want-to-shop/#238ad7670977>>

<<https://www.nytimes.com/2020/10/09/business/retailers-curbside-pickup.html>>

<<https://www.nytimes.com/2010/01/16/technology/16failure.html>>

<www.unieurospa.it>

<<http://www.mediamarkt.com/>>

<<https://www.ilsole24ore.com/art/il-marchio-unieuro-sbarca-gdo-accordo-iper-20-shop-in-shop-AEAnwVDH>>

Indice Grafici

Tabella 1: Valore Mercato Elettronica Globale: \$ miliardi, 2016-2020

Tabella 2: Valore Mercato Elettronica Italia: \$ milioni, 2016-2020

Tabella 3: Mercato dell'Elettronica di Consumo Valore (milioni di Euro)

Tabella 4: Mercato della Telefonia Valore (milioni di Euro)

Tabella 5: Mercato degli Elettrodomestici Piccoli Valore (milioni di Euro)

Tabella 6: Mercato degli Elettrodomestici Grandi Valore (milioni di Euro)

Tabella 7: Matrice del comportamento del cliente multicanale.

Tabella 8: Ricavi per canale 2018-2020 (milioni di euro)

Tabella 9: Ricavi per categoria merceologica 2017-2020 (milioni di euro)

Indice Figure

Figura 1: Esportazioni Mercato Elettronica Globale

Figura 2: Segmentazione Mercato Elettronica Globale

Figura 3: Segmentazione per Categoria di Prodotto: per valore, 2020

Figura 4: Analisi Cinque Forze Competitive

Figura 5: Driver del "Degree of Competition"

Figura 6: Driver del "Buyer power"

Figura 7: Driver del "Supplier Power"

Figura 8: Fattori che influenzano la probabilità di nuovi ingressi nel mercato

Figura 9: Fattori che influenzano la minaccia dei prodotti sostitutivi

Figura 10: Totale vendite al dettaglio in U.S., 2013

Figura 11: Multichannel Management Strategies

Figura 12: Configurazione per strategia multicanale

Figura 13: Coordinazione interna ed integrazione esterna dei canali

Figura 14: Attività a supporto ell'integrazione

Figura 15: Determinanti della scelta del canale in una determinata fase del processo di acquisto.

Figura 16: Cluster multicanale in Italia.

Figura 17: Internet User.

Figura 18: La composizione degli EShopper

Figura 19: Determinanti della scelta di internazionalizzazione

Figura 20: Framework di Strategie di Deterrenza.

Figura 21:Modello gerarchico Strategie di deterrenza