

---

RELATORE

---

CANDIDATO

# INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduzione</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>Capitolo 1. Retail Channels: I canali di vendita e la loro evoluzione: single, multi, cross, omni channel...</b>                               | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Retail channels</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>1.2 Evoluzione delle strategie di canale</b> .....   | <b>6</b>  |
| 1.2.1 <i>Single channel retail</i> .....  | 8         |
| 1.2.2 <i>Multi channel retail</i> .....   | 8         |
| 1.2.3 <i>Cross channel retail</i> .....   | 9         |
| 1.2.4 <i>Omni channel retail</i> .....  | 10        |
| <b>Capitolo 2: Customer experience</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>2.1 Retail customer experience</b> .....   | <b>13</b> |
| <b>2.2 Retail experience e customer journey management</b> .....  | <b>15</b> |
| <b>2.3 Online vs In-store customer experience</b> .....   | <b>18</b> |
| <b>2.4 Il ruolo della tecnologia in-store</b> .....   | <b>21</b> |
| <b>Capitolo 3: Retail Technologies</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>3.1 Shopper-facing technologies</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>3.2 Evoluzione delle tecnologie in-store</b> .....   | <b>25</b> |
| 3.2.1 Una panoramica delle <i>retail technologies</i> più salienti del passato .....  | 26        |
| 3.2.2 Le <i>retail technologies</i> del presente .....  | 28        |
| 3.2.3 Tecnologie del futuro .....   | 32        |
| <b>3.2 Retail technologies in ogni fase del customer journey</b> .....  | <b>34</b> |
| <b>Capitolo 4: Traformare la retail experience attraverso l'in-store automation</b> .....   | <b>37</b> |
| <b>4.1 In-store automation: la chiave per la differenziazione competitiva</b> .....   | <b>37</b> |
| <b>4.2 Valore per il consumatore</b> .....  | <b>40</b> |
| <b>4.3 Vantaggi e fattori critici di successo per i retailers</b> .....   | <b>43</b> |
| <b>Capitolo 5: L'impatto dell'azione di shopper-facing technologies sulla percezione di store loyalty, revisit intention e WOM positivo</b> ..... | <b>48</b> |
| <b>5.1 Introduzione all'analisi empirica</b> .....  | <b>48</b> |
| 5.1.1 <i>Store loyalty</i> .....  | 48        |
| 5.1.2 <i>Store revisit intention</i> .....  | 49        |
| 5.1.3 <i>WOM positivo</i> .....   | 49        |
| <b>5.2 Obiettivo e metodologia di ricerca</b> .....   | <b>50</b> |
| 5.2.1 <i>Struttura e variabili</i> .....  | 50        |
| 5.2.2 <i>Campione</i> .....   | 52        |
| 5.2.3 <i>Risultati</i> .....  | 53        |
| 5.2.4 <i>Implicazioni manageriali, limitazioni e ricerche future</i> .....  | 54        |
| <b>Conclusioni</b> .....  | <b>56</b> |
| <b>Bibliografia</b> .....   | <b>58</b> |
| <b>Riassunto</b> .....  | <b>62</b> |

## Introduzione

Il progresso nella digitalizzazione ha portato enormi cambiamenti nel mondo del *retail*, soprattutto a causa della crescita dell'*e-commerce* che sta portando ad un'erosione della fedeltà e della lealtà dei clienti, con un continuo calo delle visite e dei ricavi nei negozi fisici. I *retailers* "*Brick-and-Mortar*" si trovano ad affrontare enormi sfide a causa dei cambiamenti nelle aspettative dei consumatori, soprattutto per quanto riguarda la comodità che il canale *online* è in grado di offrire. Per soddisfare queste aspettative i *retailers* hanno bisogno di adottare le recenti innovazioni tecnologiche, per creare un ambiente di acquisto privo di attriti, al pari di quelli *online*, all'interno del negozio fisico.

In questo contesto, i rivenditori, per rimanere competitivi hanno risposto integrando le tecnologie digitali all'interno degli *stores* fisici. Il tentativo generale dei rivenditori è quello di coinvolgere digitalmente gli acquirenti durante il loro processo decisionale all'interno dello *store*, attraverso un'esperienza d'acquisto personalizzata e *omni channel*. Quando si tratta di migliorare l'esperienza del cliente, i *brand* esperti e consolidati hanno iniziato ad investire nella tecnologia di *automation* per risolvere i problemi in negozio; in particolare quelli incentrati sul tempo e sulla convenienza.

L' *automation in-store* ha il potere di attirare nuovi clienti e far tornare quelli vecchi. Migliorando la comodità dell'acquirente, consente alle aziende di differenziarsi e offrire un'esperienza *omni channel* senza interruzioni. Affrontando sia la personalizzazione che la comodità, i *retailers* possono utilizzare l'*automation* come un modo per distinguersi dalla concorrenza, mentre affrontano le sfide e le difficoltà che derivano dalla crescita del canale *online*. Il futuro del *retail* sarà guidato dalle esperienze, per questo motivo c'è necessità per i *retailers* di investire in una migliore esperienza di acquisto, ricorrendo all' *automation*. Il presente elaborato ha l'obiettivo di mettere in evidenza le principali cause ed effetti del cambiamento avvenuto grazie all'avvento delle *shopper-facing technologies* e dell'*automation in-store*, in particolar modo nel mondo del *retail*. Inoltre, la ricerca ha lo scopo di fornire un supporto decisionale per i *retailers* che stanno valutando investimenti in queste tecnologie innovative, con l'obiettivo di migliorare la *customer experience* e rendere gli *stores* più attraenti.

Nel primo capitolo dell'elaborato sarà approfondito il tema dei canali di *marketing* nel settore della vendita al dettaglio, sottolineando l'evoluzione delle strategie di canale utilizzate nel corso degli anni. Nel secondo capitolo, invece, il *focus* sarà sulla *customer experience* e su come i *retailers* possono gestire il *customer journey* nei propri *stores*, con il fine di creare valore per il cliente. Inoltre, saranno messe a confronto le *experiences* nei canali *online* e *offline*, al fine di delinearne le caratteristiche distintive, introducendo il ruolo delle *retail technologies* per il miglioramento dell'esperienza offerta ai consumatori. Nel terzo capitolo, sarà fornita una panoramica di tutte le *retail technologies* più salienti del passato, presente e del futuro; con particolare riguardo alle *shopper-facing technologies*. Nel quarto capitolo, verranno descritti nel dettaglio tutti i vantaggi e i fattori critici di successo che le *technologies* possono apportare per *retailers* e consumatori, con lo scopo di aiutare soprattutto i rivenditori a prendere decisioni consapevoli per quanto riguarda l'implementazione e gli investimenti in *automation* nei propri *stores* fisici. Nel quinto ed ultimo

capitolo, verrà presentata la ricerca condotta, le ipotesi da testare, la metodologia utilizzata e l'analisi statistica effettuata. Infine, nella parte conclusiva del capitolo, verranno presentati i risultati ottenuti dallo studio, le implicazioni manageriali, i limiti e gli spunti per le ricerche future.

## Capitolo 1. *Retail Channels*: I canali di vendita e la loro evoluzione: *single, multi, cross, omni channel*

Il termine canale di *marketing* è stato usato per la prima volta per descrivere l'esistenza di un canale commerciale che collega produttori e utenti. I canali di distribuzione o canali di *marketing* hanno come obiettivo quello di facilitare il processo di scambio tra il produttore del bene o del servizio ed il consumatore finale. I canali di distribuzione dovrebbero essere pensati e gestiti come facilitatori di scambio. Pertanto, possiamo definire canale di *marketing* come qualsiasi connessione tra individui e organizzazioni che consente o contribuisce al verificarsi di uno scambio. Si tratta di una serie di relazioni di scambio che creano valore per il cliente nell'acquisizione, nel consumo e nella disposizione di prodotti e servizi. (Cliquet G. , 1998). In generale, la letteratura di *marketing* è unanime sulla questione che i canali si riferiscano a modi diversi di interagire con i clienti e che i diversi tipi di canale rappresentano il modo in cui il prodotto o le informazioni vengono trasferiti.

Il canale di distribuzione è una componente fondamentale del *marketing mix* ed è stato concettualizzato come "un punto di contatto con il cliente, o un mezzo attraverso il quale l'azienda e il cliente interagiscono (Neslin, 2006)". Secondo Kotler, un canale di distribuzione è costituito da un insieme di istituzioni indipendenti che svolgono il complesso di attività necessarie per trasferire un prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore (Kotler, 2004). La questione riguardante il trasferimento del titolo di proprietà è spesso sottovalutata o non tenuta in considerazione, anche se di fatto, nello scambio viene effettivamente ceduta la proprietà del bene.

Le figure presenti all'interno di un canale sono molteplici e possono essere: produttori, rivenditori, intermediari, agenti, grossisti, distributori, società di servizi e non solo. Alcuni di questi attori sono definiti "in senso stretto", ossia coloro che concorrono alla definizione della struttura di canale come produttori, grossisti e dettaglianti. Tutte le altre tipologie di attori (agenti, rappresentanti ecc..) si collocano invece lungo il canale. Questi hanno il compito di trattare la vendita o l'acquisto per conto di un mandante e non acquisiscono la proprietà del bene.

La gestione dei canali si riferisce al processo attraverso il quale un'azienda analizza, organizza e controlla i propri canali (Mehta, 2002). Questa gestione dei canali può variare dalla completa separazione dei canali alla totale integrazione con pieno coordinamento, con una vasta gamma di gradazioni e strategie tra i due estremi<sup>1</sup>.

Tradizionalmente il canale distributivo si definisce diretto, quando tra produttore e acquirente finale non vi sono intermediari, e indiretto, quando sono previsti uno o più intermediari (agenti, grossisti, distributori al dettaglio), che svolgono diverse funzioni di canale. Il canale indiretto, a sua volta, si definisce corto o breve,

---

<sup>1</sup> Neslin et al., 2006

quando ci si avvale solo dei dettaglianti, e lungo, quando è prevista anche la figura del grossista o dell'agente.

Gli intermediari commerciali sono quell'individuo o quell'organizzazione che favoriscono il passaggio delle merci sul mercato acquisendone la proprietà oppure negoziando le vendite per conto di terzi (agenti e broker). Gli intermediari accrescono l'efficienza del sistema nel suo complesso evitando il contatto diretto tra il consumatore e il produttore. Risultano essere fondamentali, soprattutto nel contesto italiano caratterizzato prevalentemente da piccole e medie imprese. La presenza di intermediari commerciali lungo il canale consente di ridurre il numero di contatti in uno scambio commerciale, permettendo una migliore aderenza alle esigenze del consumatore. Spesso le principali ragioni per cui ci si avvale degli intermediari sono legate alla scarsità di risorse o ad un assortimento insufficiente. Inoltre, il ricorso ad intermediari permette di raggiungere risultati più efficaci, consentendo al produttore di concentrarsi sulle sue attività *core*.

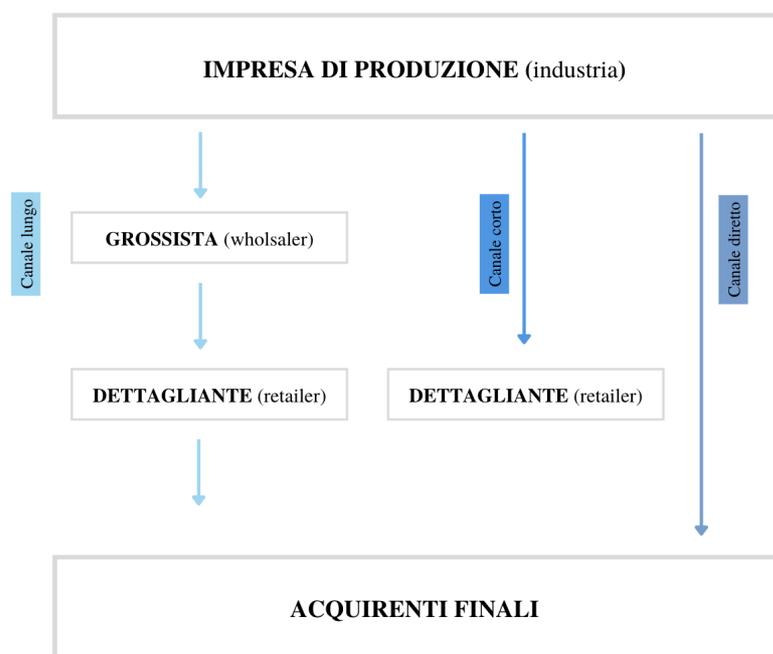


Figura 1: I canali distributivi<sup>2</sup>

### 1.1 Retail channels

I prodotti che utilizziamo quotidianamente vengono creati attraverso la cosiddetta catena di approvvigionamento (*supply chain*), ossia il sistema utilizzato dalle organizzazioni per la trasformazione delle materie prime in un prodotto finito e pronto per la vendita al consumatore finale. La vendita al

<sup>2</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). Marketing management 14/e. Pearson

dettaglio si riferisce alla fase finale della catena di approvvigionamento, in cui i prodotti vengono distribuiti attraverso una varietà di luoghi (fisici e virtuali) per il consumo. Secondo Kotler, "la vendita al dettaglio comprende tutte le attività coinvolte nella vendita di beni o servizi ai consumatori finali per uso personale e non commerciale".

Il termine *retail* sta ad indicare tutte le attività collegate alla vendita di prodotti o servizi da parte di un rivenditore, il *retailer*, direttamente al consumatore finale. Il *retailing* fa riferimento ad una serie di attività commerciali che aggiungono valore ai prodotti e servizi venduti per uso personale o familiare (Weitz).

I *retailers* sono una componente chiave in una catena di approvvigionamento e generalmente risultano essere più efficienti nell'aggiungere valore per i consumatori rispetto a produttori e grossisti. I rivenditori forniscono principalmente una serie di servizi ai consumatori come facilitare la disponibilità di informazioni, fornire un assortimento di prodotti, fornire una *location* accessibile, creare un ambiente piacevole o garantire la consegna tempestiva dei prodotti.

Ciascuno di questi servizi fornisce un'utilità diretta al cliente oppure riduce i costi di acquisizione del prodotto (ad esempio, posizione accessibile). Tuttavia, queste attività di creazione del valore aumentano di conseguenza il costo dei prodotti e dei servizi offerti, di conseguenza alcuni consumatori sono disposti a corrispondere a un rivenditore un margine più elevato in cambio di un servizio completo. In contrasto, altri sono invece disposti a svolgere alcuni dei servizi in autonomia in cambio di prezzi più bassi.

Un *retail channel* (canale di vendita al dettaglio) definisce il modo in cui un rivenditore vende e consegna merci e servizi ai propri clienti. Il canale più comune utilizzato sono i negozi fisici, tuttavia i *retailers* utilizzano anche una varietà di canali diversi dai negozi (*internet, mobile, social media* e cataloghi).<sup>3</sup>

È possibile classificare i canali di vendita al dettaglio in quattro categorie in base alle tecnologie e funzioni corrispondenti, in modo da poterne evidenziare le differenze:

1. Canali *offline*, che includono principalmente negozi fisici e cataloghi;
2. Canali *online*, come siti *web* e *e-mail*;
3. Canali *mobile* che comprendono siti *web* e *app mobile*;
4. Altri *touchpoints* come *social media*, passaparola, pubblicità e promozioni.

Le differenze tra le prime tre categorie riguardano la tecnologia utilizzata, nel caso del canale *offline* non viene utilizzato *internet* come negli altri due casi. La principale differenza con l'ultima categoria invece riguarda le funzioni di canale, infatti, mentre le prime tre categorie hanno funzioni sia informative che transazionali, l'ultima pone il *focus* sulla funzione informativa e di interazione tra clienti e *retailers* (Liu, 2018).

## 1.2 Evoluzione delle strategie di canale

---

<sup>3</sup> Michael Levy and Barton Weitz, "Retailing Management", 10th edition, Irwin- McGraw Hill"

Il mondo del *retail* sta assistendo ad una profonda trasformazione causata principalmente dallo sviluppo tecnologico e dai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori.<sup>4</sup> La crescente pervasività dei *devices mobile* e lo sviluppo della tecnologia hanno prodotto cambiamenti nelle aspettative dei clienti aumentando il numero di problemi a cui i *retailers* devono prestare attenzione. I consumatori hanno rapidamente assorbito le innovazioni tecnologiche e sono disposti ad utilizzare canali diversi, di conseguenza, fornire un approccio efficace e integrato è diventata la principale sfida per i *retailers* (Hajdas, 2020).

In passato, nella vendita al dettaglio, il canale fisico (canale *offline*) era in prevalenza quello più utilizzato. Con il passare degli anni, come abbiamo già accennato, il progresso tecnologico ha trasformato completamente le abitudini dei consumatori e soprattutto la loro capacità di informarsi. Si è assistito, quindi, alla nascita di un nuovo canale di vendita digitale (canale *online*) che si è diffuso rapidamente e si è contraddistinto per la sua straordinaria espansione.

Vediamo adesso nello specifico come si sono evolute le strategie di canale che si sono sviluppati a seguito del progresso tecnologico e del conseguente mutamento delle abitudini dei consumatori, seguendo l'approccio di Hajdas et al. (2020) secondo cui i diversi stadi dovrebbero essere trattati come un livello successivo di integrazione del canale. L'evoluzione dei canali e delle diverse strategie viene basata su due principali dimensioni: il livello crescente di integrazione richiesto e la crescente complessità delle decisioni manageriali (sia strategiche che operative).

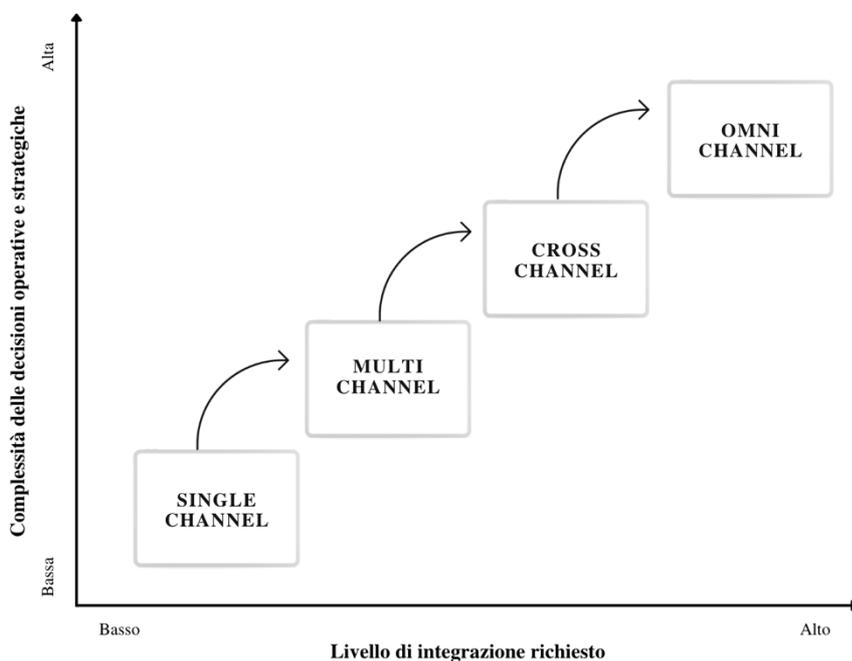


Figura 2: Evoluzione dell'integrazione dei canali<sup>5</sup>

Il primo livello è un approccio *single channel* in cui viene utilizzato un solo tipo di canale. Con il crescere della complessità operativa e strategica si passa poi al secondo livello, il *multi channel* caratterizzato

<sup>4</sup> Duarte et al. 2018

<sup>5</sup> Hajdas, M., Radomska, J., & Silva, S. C. (2020). The omni-channel approach: a utopia for companies?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 102131.

dall'utilizzo di più canali. Successivamente, abbiamo il livello *cross channel*, in cui vengono utilizzati più canali come il precedente livello, ma questa volta alcuni dei canali sono integrati. Il livello finale è l'approccio ideale, l'*omni channel*. In questo caso le aziende, grazie alla disponibilità di molti canali perfettamente integrati tra loro, sono in grado di offrire e ricevere maggior valore rispetto agli approcci precedenti. Passiamo adesso a descrivere nel dettaglio le singole strategie e le loro caratteristiche.

### 1.2.1 *Single channel retail*

La prima forma di vendita al dettaglio conosciuta è quella *single channel*. Adottando questa strategia i *retailers* operano secondo una logica monocanale utilizzando solo con negozio fisico oppure solo con il canale *online*. In questo caso esiste un unico punto di contatto tra azienda e cliente finale.

Prima dell'avvento e dello sviluppo di *internet*, i *retailers* adottavano la strategia *single channel* attraverso gli *store* fisici e tutti gli scambi avvenivano prevalentemente all'interno del negozio. Questo permetteva ai *retailers* di instaurare delle relazioni piuttosto dirette e personali con i propri clienti. Questo tipo di strategia, focalizzandosi su solo canale, permette un maggiore controllo e una minimizzazione dei costi per il *retailer*, che in alcuni casi potrebbero permettergli anche di conseguire un vantaggio competitivo. Tuttavia, bisogna considerare che è complicato adattarsi allo sviluppo delle tecnologie utilizzando un solo ed unico canale. Inoltre, una strategia monocanale non permette al rivenditore di soddisfare le nuove esigenze dei clienti che sono ormai abituati a ricercare le informazioni e ad effettuare i loro acquisti su più canali.

### 1.2.2 *Multi channel retail*

Con il passare del tempo le tecnologie digitali hanno iniziato ad espandersi e la strategia *single channel* sembrava non essere più in grado di soddisfare i bisogni e le aspettative dei consumatori. Le aziende, quindi, hanno iniziato a trasformare ed adattare le loro strategia di vendita, portando alla nascita il fenomeno del *multi channel*. Wilding (2013) sostiene che la strategia multicanale è caratterizzata dall'utilizzo di canali separati ed è stata sviluppata dai *retailers* in risposta al mondo in rapida evoluzione dell'*e-commerce* e dell'*information technology* (IT). Nel *retail multi channel*, il *retailer* offre ai suoi clienti diversi canali di vendita. Questi canali vengono tratti e gestiti come entità indipendenti al fine di adeguarli a specifici segmenti *target*.<sup>6</sup> Dal punto di vista dei *retailers*, adottare una strategia multicanale significa fornire ai clienti informazioni, prodotti, servizi e supporto attraverso due o più canali sincronizzati contemporaneamente (Rangaswamy, 2005). Dal punto di vista del cliente, lo *shopping* multicanale può essere definito come l'utilizzo di più di un canale durante le diverse fasi del *consumer journey* (ad esempio, ricerca delle informazioni, acquisto, e servizi post-acquisto)<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Frazer & Stiehler, 2014; Picot-Coupey et al., 2016; Zhang et al., 2010

<sup>7</sup> Konuş et al., 2008; Schröder e Zaharia, 2008

Sicuramente, la presenza di più *touchpoints* consente al *retailer* di offrire un servizio maggiore al consumatore e allo stesso tempo, gli permette di accrescere la propria diffusione sul mercato e conseguentemente di aumentare le probabilità di raggiungere nuovi clienti. Inoltre, è stato ampiamente dimostrato che questa strategia può essere profittevole per i rivenditori in quanto i consumatori tendono a spendere di più se hanno a disposizione diversi canali dove effettuare gli acquisti. Tuttavia, bisogna considerare che in molti casi i singoli canali di un sistema multicanale vengono gestiti in modo autonomo e indipendente per ottimizzare gli *output*, mentre i consumatori scelgono il canale o i canali preferiti in base a fattori tecnologici, economici o comportamentali (Saghiri S. W., 2017). Il modello di vendita multicanale non prevede di per sé un sistema di coordinamento e integrazione dei diversi canali. Quindi i sistemi multicanale sono spesso caratterizzati da una disconnessione tra i due canali principali, *online* e fisico. Queste disconnessioni possono portare conseguenze negative interne per il *retailer*, e un'esperienza di acquisto incongrua e non integrata per il cliente.

La vendita al dettaglio multicanale avviene quando, ad esempio, il cliente non può riscattare un *coupon* digitale in un negozio fisico. Dal punto di vista del rivenditore, si verifica quando il rivenditore non può condividere i dati tra i canali o integrare l'inventario dei diversi canali. Quando i canali funzionano indipendentemente l'uno dall'altro, creano catene di approvvigionamento frammentate e faticano a fornire una *customer experience* coerente e affidabile.

### 1.2.3 *Cross channel retail*

Per migliorare l'esperienza multicanale del consumatore, i rivenditori hanno scoperto che la soluzione poteva essere quella di tentare di rendere le informazioni su prodotti e servizi coerenti su tutti i canali. Si è passati così alla fase successiva nell'evoluzione della vendita al dettaglio: il *cross channel*. L'idea alla base della strategia *cross channel* è consentire ai consumatori di scegliere il canale che prediligono per raccogliere le informazioni, valutare le alternative ed effettuare gli acquisti. Si tratta quindi, di una prima forma di integrazione tra *offline* e *online*, dove i clienti hanno la possibilità di ordinare un prodotto *online* e ritirarlo in un negozio fisico.

L'introduzione del *cross channel* include i primi tentativi da parte dei rivenditori di integrare i negozi fisici e canali *web* e migliorare la *cross*-funzionalità tra di loro<sup>8</sup>. I sistemi *cross channel* hanno l'obiettivo di fornire al consumatore informazioni uniformi attraverso canali diversi, in modo da facilitare la fase di raccolta delle informazioni e il processo decisionale d'acquisto. Inoltre, la strategia *cross channel* permette a rivenditori e produttori di acquisire maggiore flessibilità e facilita il *cross selling* (Schoenbachler, 2002).

Le principali differenze rispetto alla strategia *multi channel* riguardano la questione per cui, in questo caso, il cliente è libero di scegliere il canale che maggiormente soddisfa le sue esigenze, oppure può combinare

---

<sup>8</sup> Cao, 2014; Cao & Li, 2015; Harris, 2012

l'utilizzo di più canali insieme. Questa strategia presenta ancora dei lati sfavorevoli: nonostante il maggior coordinamento, i canali sono ancora organizzati e gestiti in modo separato e non integrato tra loro.

#### 1.2.4 *Omni channel retail*

La strategia *omni channel* rappresenta lo stadio appena successivo al *cross channel*. Il concetto di omnicanalità si caratterizza come una delle più importanti rivoluzioni nel mondo del *retail*. Il suo impatto è stato rilevante in diverse aree come il *marketing*, la vendita al dettaglio, la comunicazione ed i sistemi informativi. Dal punto di vista di un *retailer*, si tratta di una strategia tale per cui l'azienda integra tutti i canali disponibili per creare un'esperienza di acquisto senza interruzioni per il cliente, aumentandone la convenienza e il coinvolgimento durante tutte le fasi del *customer journey*.

Il *retailer* che adotta questa strategia è in grado di offrire, attraverso diversi spazi sia fisici che digitali in cui il cliente può spaziare, un'esperienza d'acquisto completa e dinamica. Non si tratta quindi solo di un'integrazione tra i diversi canali, ma il concetto va esteso anche a tutto ciò che riguarda la comunicazione attuata dal *retailer*, con l'obiettivo di massimizzare i *touchpoints* con i clienti e la *loyalty*. La strategia *omni channel* cerca di creare una *customer experience* olistica, unendo i vari *touchpoints* e consentendo ai clienti di utilizzare qualsiasi canale ritengano migliore, in qualsiasi fase del *customer journey* in cui si trovano (Harris, 2012).

La vendita al dettaglio *omni channel* nasce e si sviluppa per affrontare le principali problematiche delle strategie *multi* e *cross channel*, coordinando processi e tecnologie su tutti i canali, per fornire servizi continui, coerenti e più affidabili per i consumatori (Verhoef, 2015).

Con questo sistema, i consumatori possono passare facilmente da un canale all'altro durante la loro esperienza di acquisto. Possono, ad esempio, cercare e trovare un prodotto in un canale (sito *web* del produttore), effettuare l'ordine tramite un secondo canale (rivenditore *online*) e ricevere la consegna da un terzo canale (consegna a domicilio). Pertanto, il sistema *omni channel* garantisce la massima disponibilità, visibilità e coerenza delle informazioni su più canali (Piotrowicz, 2014). Questo permette ai rivenditori di ottenere diversi vantaggi come la crescita totale delle vendite, il risparmio sui costi, maggiore fiducia da parte dei clienti, la sinergia e la differenziazione attraverso un servizio a valore aggiunto (Saghiri S. W., 2017).

In un sistema *omni channel*, i diversi canali lavorano congiuntamente in modo da poter permettere ai clienti di utilizzare i canali *online* per la ricerca e sperimentare lo *store* fisico, in un solo processo di transazione. Poiché i canali vengono gestiti congiuntamente, i clienti si aspettano di avere la stessa esperienza ovunque ed ogni volta che vengono in contatto con il rivenditore (Mosquera, 2017). I clienti, quindi, sono in grado di combinare diversi canali *online* e *touchpoints* (come sito *web*, *social media* e *app mobile*) con il canale *offline* durante il *customer journey*. Conseguentemente, cambia anche il modo in cui vengono serviti prima, durante e dopo l'acquisto (Ostrom et al., 2015). Ad esempio, i clienti potrebbero cercare informazioni su un prodotto utilizzando l'*app mobile*, acquistare il prodotto sul sito *web* e ritirare il prodotto o restituirlo in un

negozio fisico. I clienti sono ora in grado di passare da un canale all'altro senza interrompere la fase di transazione. Dal punto di vista del rivenditore, possiamo dire che sta attuando una strategia *omni channel* completa se tutti i suoi canali sono integrati, cioè se può condividere le informazioni sui clienti, l'inventario e i prezzi su tutti i canali disponibili.<sup>9</sup> La gestione *omni channel* è stata definita come "la gestione sinergica dei numerosi canali disponibili e dei *touchpoints* con i clienti destinati a ottimizzare l'esperienza del cliente e le prestazioni tra i canali<sup>10</sup>".

Secondo Saghiri et al. (2017) è possibile distinguere tre dimensioni nei sistemi *omni channel*:

1. *Channel stage*: la fase del canale si riferisce al *consumer journey* (pre-acquisto, pagamento, consegna e reso), ogni fase può includere diversi tipi di canale(2) e agenti(3);
2. *Channel type*: si riferisce ai vari modi o mezzi disponibili in ciascuna fase del *journey*, con cui il *retailer* può fornire il prodotto/servizio e le informazioni. Possono includere negozi fisici, siti *web*, *social media*, *e-mail*, annunci, cataloghi (per il pre-acquisto); contanti, carte, *coupon*, carte fedeltà (a pagamento); negozi, consegna a domicilio, punti di ritiro (per la consegna); posta, negozi e punti di consegna (per il reso).
3. *Channel agent*: agente di canale, si riferisce all'organizzazione\azienda che gestisce il tipo di canale in ciascuna fase del *journey* come produttori, *retailers online*, *retailers* fisici, fornitori di servizi logistici, siti *web* di confronto dei prezzi e istituti di credito.

Per permettere ai *retailers* di implementare l'integrazione in un sistema *omni channel*, gli stessi autori, basandosi hanno definito l'integrazione da tre prospettive, corrispondenti alle tre dimensioni della struttura *omni channel*:

1. Integrazione tra le fasi del canale: rende l'esperienza di acquisto del cliente fluida. Tutti i fornitori di prodotti o servizi sono pienamente consapevoli di ciò che accade al consumatore nelle fasi precedenti, contestuali e successive all'acquisto. Ciò consente ai consumatori di spostarsi avanti e indietro attraverso le fasi del canale senza confusione, discrepanze o incoerenze nel prodotto, nelle informazioni o nel servizio che ricevono (Emrich, 2015).
2. Integrazione tra tipi di canale: si riferisce a operazioni e decisioni sincronizzate tra diversi tipi di canale (come canali *online*, *offline* e *mobile*). Questo permette al consumatore di passare facilmente da un tipo di canale all'altro.
3. Integrazione tra agenti di canale: garantisce che i diversi agenti di canale inviino le stesse informazioni e forniscano lo stesso prodotto e servizio al consumatore (Herhausen, 2015).

Queste prospettive di integrazione implicano che le informazioni sul prodotto fornite dal produttore, rivenditore o siti web di confronto dei prodotti, tramite cataloghi, negozi, siti *web*, *call center* o negozi e nelle fasi di pre-acquisto, pagamento, consegna e restituzione, dovrebbero essere tutte le stesse. Inoltre, l'intero sistema *omni channel* dovrebbe essere informato o avere accesso a qualsiasi modifica del

---

<sup>9</sup> Beck & Rygl, 2015

<sup>10</sup> Verhoef et al., 2015



## Capitolo 2: *Customer experience*

### 2.1 *Retail customer experience*

Come descritto nel capitolo precedente, il mondo del *retail* e le abitudini dei consumatori sono radicalmente cambiate. Oggi i clienti sono in grado di scegliere tra una vasta offerta di canali di acquisto *online* e *offline*, determinando così un *customer journey* (CJ) frammentato. Per i *retailers* è quindi diventato fondamentale fornire al cliente una *customer experience* (CX) unificata e integrata per tutti i diversi canali (*customer experience omni channel*). (Hermes, 2021, July)

Il concetto di *customer experience* negli ultimi anni ha goduto di una notevole attenzione sia nella ricerca di *marketing* che nella pratica aziendale. I *leader* aziendali ritengono la CX sia la base fondamentale per la gestione del *marketing* e per la competitività dell'azienda. Si tratta di un termine molto diffuso nel mondo del *retail* con riferimento all'*experience* del cliente nell'azione di acquisto e può essere collegata al *mix* di vendita al dettaglio oppure alle esperienze di prodotto, prezzo o luogo (Grewal, 2009). La CX è definita come "un costrutto multidimensionale incentrato sulle risposte cognitive, emotive, comportamentali, sensoriali e sociali di un cliente, verso l'offerta di un'azienda durante l'intero *customer journey*" (Lemon, 2016).

Secondo le più recenti definizioni, la CX ha origine da un insieme di interazioni tra un cliente e un prodotto, un'azienda o parte della sua organizzazione. Questa esperienza è strettamente personale e implica il coinvolgimento del cliente a diversi livelli: razionale, emotivo, sensoriale, fisico e spirituale (Gentile, 2007). Riguarda la risposta interna e soggettiva che i clienti hanno a qualsiasi contatto diretto o indiretto con un'azienda. Il contatto diretto è generalmente avviato dal cliente durante l'acquisto o l'utilizzo di un servizio. Il contatto indiretto comporta incontri non pianificati con i prodotti, servizi o *brand* di un'azienda e può assumere la forma di raccomandazioni, critiche, passaparola, pubblicità, notizie, recensioni e così via.<sup>12</sup> Comprende tutti quegli elementi che incoraggiano o inibiscono i clienti durante il loro contatto con un *retailer*. I clienti si impegnano in una varietà di attività durante la selezione di un *retailer*, l'acquisto e le fasi successive all'acquisto, di conseguenza si aspettano un'*experience* completa che poi determinerà i loro livelli di soddisfazione e le eventuali visite ripetute al *retailer*. La ricerca di *marketing* in questo campo ha ampiamente dimostrato che la *retail CX* ha un impatto significativo sulle vendite dei *retailer*, sulla soddisfazione, sulle visite e gli acquisti più frequenti, sulle quote di portafoglio più grandi, sulla fedeltà, sulla redditività, sul passaparola e sulla formazione della *brand image* del *retailer*.<sup>13</sup> L'essenza del *retailing* consiste nel "creare una CX totale, consentendo ai clienti di risolvere problemi importanti, connettendosi con le emozioni dei clienti, enfatizzando prezzi equi e facendo risparmiare tempo ed energia ai clienti". (Berry et al., 1990)

---

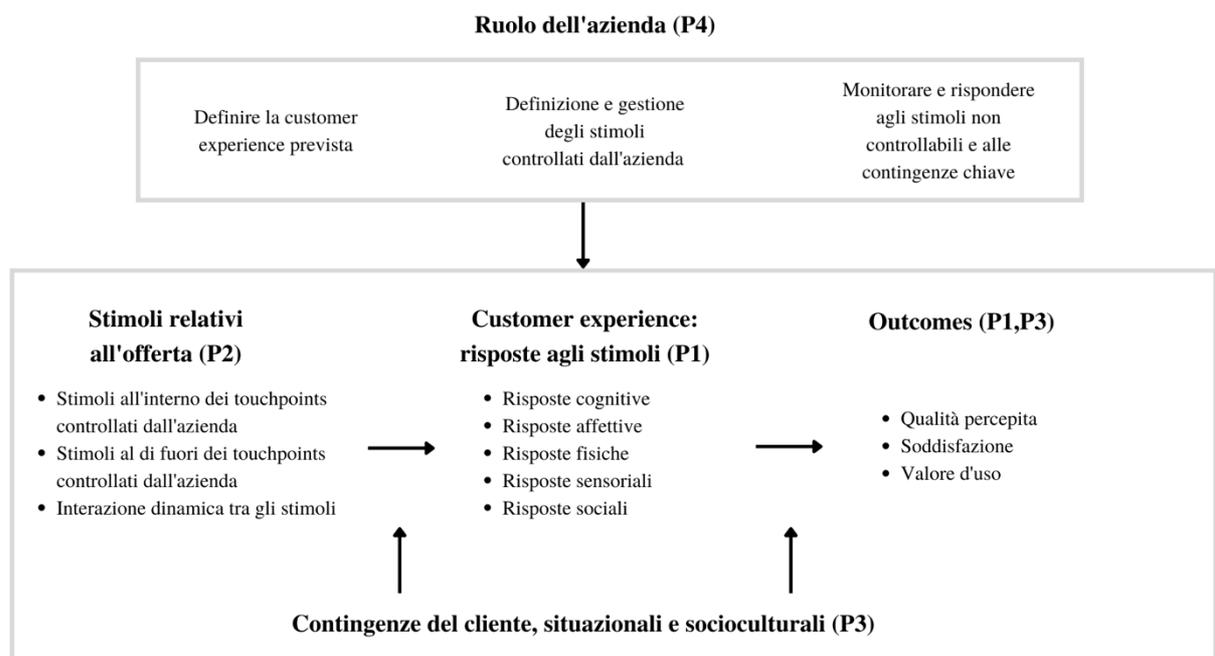
<sup>12</sup> Meyer e Schwager, 2007

<sup>13</sup> Mosquera, A., Pascual, C. O., & Ayensa, E. J. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping

Possiamo quindi concettualizzare la *retail CX* come la somma totale delle risposte cognitive, emotive, sensoriali e comportamentali prodotte dal consumatore durante l'intero processo di acquisto, coinvolgendo una serie integrata di interazioni con persone, oggetti, processi e ambiente. La creazione di una CX superiore sembra essere uno degli obiettivi centrali nel contesto *retail* attuale e i *retailers* di tutto il mondo hanno riconosciuto l'importanza del concetto di *Customer Experiences Management (CEM)*.

Per CEM si intende la strategia attuata da un *retailer* per la progettazione della *customer experience* in modo tale da creare valore sia per il cliente che per l'azienda stessa. La necessità delle aziende di focalizzarsi sulla efficiente gestione della CX nasce dal fatto che le strategie di differenziazione basate sul servizio e sul prezzo risultano essere non più sufficienti nel panorama attuale. In ambito *retail*, i fattori controllati dalle aziende, come promozione, prezzo, merce, catena di approvvigionamento (*supply chain*) e ubicazione, possono portare a una maggiore soddisfazione dei clienti, visite in negozio, acquisti e profitti più frequenti, attraverso l'offerta di una CX superiore (Hwangbo, 2017).

A tal proposito, di seguito viene presentato un *conceptual framework* proposto da Becker et al. 2020 in grado di fornire alcuni importanti premesse e fattori da prendere in considerazione per le aziende, al fine di creare e gestire al meglio la CX.



*Figura 4: Conceptual framework for customer experience<sup>14</sup>.*

Secondo gli autori, bisogna partire dalla consapevolezza che la CX comprende molti tipi di risposte e reazioni dei clienti che possono variare per natura e forza. Molte aziende si sono focalizzate sulla creazione di *experiences* positive o memorabili, tuttavia ciò non basta, ci sono molteplici fattori e sfumature che dovrebbero essere presi in considerazione. A seconda della loro specifica *value proposition*, le aziende

<sup>14</sup> Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

dovrebbero determinare quali risposte e reazioni sperano di innescare nei propri clienti. Per alcune aziende, ad esempio, per alcuni *touchpoints* sarà preferibile una risposta debole o attenuata, mentre altre, potrebbero aver bisogno di innescare esperienze emotive o sensoriali forti e straordinarie, a seconda del contesto in cui operano. Dopo aver stabilito la CX prevista, le aziende dovrebbero mappare il *customer journey* per identificare quali stimoli relativi all'offerta possono influenzare le reazioni dei clienti. Le aziende dovrebbero fare attenzione a non concentrarsi esclusivamente sui singoli *touchpoints* (*store* fisico) o segnali (funzionalità del sito *web*), ma dovrebbero piuttosto considerare la molteplicità e la connettività tra gli stimoli e i *touchpoints* che i clienti incontrano durante il loro *journey*. Tale sforzo potrebbe richiedere la raccolta dei dati dei clienti in collaborazione con i *partners* nella *supply chain*. Quando si mappa il CJ, le aziende dovrebbero essere consapevoli del fatto che le risposte dei clienti agli stimoli dipendono anche dalle contingenze situazionali, contestuali e socioculturali del cliente. Pertanto, clienti in situazioni o posizioni diverse, probabilmente reagiranno agli stimoli in modi diversi. Le aziende dovrebbero quindi conoscere le connessioni tra i profili dei clienti, le situazioni di utilizzo e le risposte agli stimoli. Per farlo dovrebbero raccogliere dati specifici sui propri clienti, queste informazioni potrebbero essere utilizzate come base per la segmentazione e per la progettazione di diversi tipi di *journey* in base al tipo di cliente e alla situazione. Determinare le risposte dei clienti previste e gli stimoli rilevanti per raggiungerle sono quindi prerequisiti per la corretta gestione della CX. Inoltre, è importante evidenziare che i consumatori vengono a contatto sia con stimoli e *touchpoints* che sono sotto il controllo del *retailer* ma anche con quelli che esistono al di fuori del controllo dell'azienda. I *retailers* dovrebbero quindi progettare efficacemente i *touchpoints* sotto il loro controllo, per facilitare la CX prevista, ma anche sviluppare metodi per comprendere, monitorare e rispondere agli stimoli che i loro clienti affrontano in *touchpoints* che non sono sotto il loro controllo. Inoltre, vi è la necessità di monitorare costantemente anche gli stimoli che provengono da *touchpoints* esterni, come ad esempio i *social media*, per adattare di conseguenza i *touchpoints* controllati dall'azienda e mitigare gli stimoli che causano dissonanza.

## 2.2 Retail experience e customer journey management

Il panorama attuale del *retail* si caratterizza per essere sempre più “*customer-driven*”, dove l’offerta e i contenuti del *retailer* sono dettati dal cliente informato. Gli *omni shopper* sono dei consumatori costantemente connessi, abituati ad avere molteplici possibilità di interagire con l'azienda durante lo *shopping* e si aspettano una *shopping experience* superiore.<sup>15</sup> Hanno caratteristiche specifiche che li contraddistinguono: in media, spendono più soldi, acquistano più frequentemente e hanno un *customer lifetime value* più lungo rispetto agli acquirenti convenzionali<sup>16</sup>. Tuttavia, sono anche più esigenti e si aspettano di più dalle loro esperienze di *shopping*. Il loro comportamento di acquisto è più esplorativo, ricercano informazioni e confrontano i prodotti su più canali. Di conseguenza, il loro CJ risulta essere meno

---

<sup>15</sup> Cook, 2014

<sup>16</sup> Mosquera, A., Pascual, C. O., & Ayensa, E. J. (2017).

lineare e più fluido a causa dell'uso di diversi canali e *touchpoints* per la ricerca, la localizzazione e l'acquisto di prodotti (Aubrey C. &, 2012).

Per *Customer Journey Management* (CJM) si intende la comprensione e la gestione della *customer experience* durante tutte le fasi del processo d'acquisto. È il processo che consente alle aziende di comprendere il modo migliore per interagire con i propri clienti in ogni fase del loro *journey*. È di fondamentale importanza per ogni *retailer* e fornitore di servizi disporre di un sistema CJM sistematico e integrato, per ottimizzare il posizionamento dei loro prodotti, servizi e comunicazioni, sia negli *stores* che *online*. Il CJ tradizionalmente si compone di tre fasi: pre-acquisto, acquisto e post-acquisto<sup>17</sup>. In ogni fase, i consumatori possono sperimentare risposte cognitive, emotive e comportamentali che potenzialmente influiscono sulle altre fasi. Anche se le fasi sono presentate in modo lineare, il processo compiuto dal cliente risulta essere iterativo e dinamico e le esperienze passate influenzano le aspettative riguardo alle esperienze presenti e future<sup>18</sup>. In campo *retail* ci si è sempre concentrati principalmente sulle reazioni cognitive e comportamentali dei consumatori come soddisfazione, passaparola, intenzione di acquisto, fedeltà e riacquisto. Tuttavia, anche le reazioni emotive dei clienti sono essenziali per i *retailers*, infatti, anche sentimenti come orgoglio, eccitazione e *relax* possono influenzare i processi di acquisto e consumo dei clienti con un impatto sulla CX<sup>19</sup>.

I *retailers* dovrebbero quindi essere in grado di comprendere quali fattori influenzano il CJ dei propri clienti in modo da poter utilizzare strategicamente gli strumenti a loro disposizione per facilitare i processi decisionali e rendere il *journey* fluido e privo di attriti. Attraverso diversi fattori i *retailers* possono suscitare diverse reazioni cognitive, emotive e comportamentali in varie fasi decisionali, a partire dal momento in cui il cliente inizia il processo di ricerca, fino al momento in cui analizza i risultati dei suoi acquisti<sup>20</sup>.

Considerando questi vari segnali e le loro implicazioni, i rivenditori potrebbero facilitare reazioni positive lungo il CJ.

Per comprendere meglio come gestire le *experiences* dei clienti e i diversi fattori e *touchpoints* lungo il CJ, facciamo riferimento ad un *framework* proposto da Grewal et al. 2020. Gli stadi decisionali del consumatore sono quelli tradizionali di pre-acquisto, acquisto e post-acquisto e sono rappresentati in un cerchio per indicare la non linearità del percorso compiuto dal cliente tra uno stadio e l'altro. Ogni fase decisionale è rappresentata come avente elementi cognitivi, emotivi e comportamentali. I diversi temi presi in considerazione sono: il ruolo della tecnologia, l'importanza dei fattori sociali, culturali e politici, e il ruolo dell'ambiente di vendita al dettaglio, le informazioni numeriche, la merce e il *packaging*. Questi sono rappresentati come aspetti che incidono sull'ambiente in cui si svolge il CJ ed hanno delle influenze dirette sul consumatore e sul suo *journey*.

---

<sup>17</sup> Howard e Sheth, 1969 , Neslin et al., 2006 , Puccinelli et al., 2009

<sup>18</sup> Lemon e Verhoef 2016

<sup>19</sup> Pham e Sun (2000)

<sup>20</sup> Moreau 2020

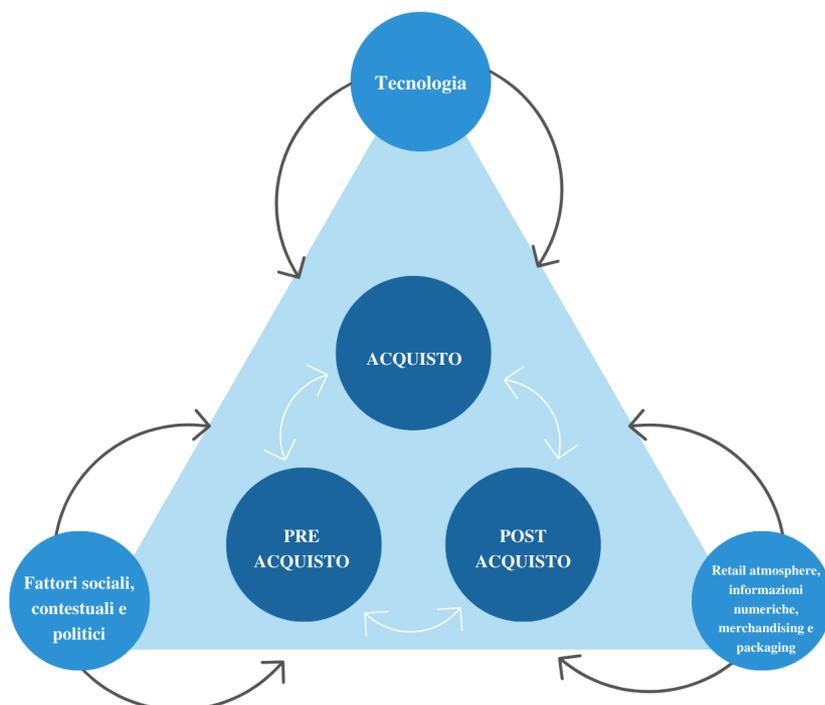


Figura 5: Retail experience e customer journey management framework<sup>21</sup>.

L'influenza sociale fa riferimento a tutte le persone che siano presenti attivamente o passivamente nelle vicinanze della situazione di *shopping*. Una presenza sociale attiva implica che un venditore o un altro cliente interagisca effettivamente con il cliente, ciò comporta che vi siano interazioni verbali o fisiche con gli altri. In caso di presenza sociale passiva non vi è alcuna interazione personale, implica la semplice presenza di altri, come altri clienti o dipendenti (Argo, 2020). Il comportamento di acquisto è influenzato anche da fattori culturali, come differenze culturali collettiviste piuttosto che individualiste, ma anche altre dimensioni come la distanza di potere, le identità globali-locali, la prevenzione dell'incertezza, la mascolinità/femminilità e l'orientamento temporale (Shavitt, 2020). Anche il crescente impatto della politica e degli orientamenti politici sul comportamento individuale, incluso con chi le persone socializzano o seguono sui *social media* e quali argomenti discutono con gli altri, influenza in definitiva il comportamento di acquisto. Queste convinzioni si ripercuotono sul comportamento dei consumatori, suggerendo i tipi di negozi che le persone dovrebbero visitare, il tipo di prodotti che dovrebbero acquistare e quali tipi di comportamenti pro-sociali (come donazioni o volontariato) dovrebbero intraprendere.

Per quanto riguarda la tecnologia, le tecnologie *in-store*, *mobile*, *social media*, AI e IoT stanno diventando praticamente inevitabili per i *retailers*. È importante tenere in considerazione i fattori abilitanti e le barriere (come controllo, connessione sociale e cultura) alla loro adozione per poter sviluppare soluzioni in grado di superare tali barriere. Infine, durante il CJ il cliente solitamente incontra un'ampia gamma di segnali numerici, alcuni immediatamente evidenti, come prezzi, taglie, pesi, calorie, l'età (annata di produzione) o il numero di un modello. Sul canale *online*, a questi possono essere aggiunti il numero di recensioni pubblicate

<sup>21</sup> Grewal and Roggeveen (2020), Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management, Journal of Retailing

e le valutazioni in stelle ricevute. Infine, anche gli imballaggi e i *packaging* ricoprono un ruolo fondamentale, in un mondo dove milioni di pacchi vengono spediti e consegnati giornalmente. In particolare, il modo specifico in cui un articolo viene confezionato e poi disimballato dal consumatore può produrre effetti sulla esperienza di consumo attuale e di conseguenza sulle future esperienze di acquisto<sup>22</sup>. Per comprendere e gestire al meglio la CX, i *retailers* devono quindi fare attenzione a tutti quei fattori che possono influenzare il cliente e di conseguenza il suo CJ, come i fattori sociali, culturali e politici. Anche il ruolo della tecnologia va approfondito e compreso in quanto anch'esso influenza notevolmente il CJ. Inoltre, è importante continuare a considerare in che modo i fattori sotto il controllo del *retailer* come l'atmosfera, le informazioni numeriche, la merce e il *packaging*, possono influire sul *journey*. Il punto chiave da tenere sempre in considerazione è che CJ potrebbe non essere lineare ma potrebbero esserci *loop* e salti tra le diverse fasi. Considerare queste potenziali non linearità è una delle parti fondamentali del CJM, insieme alla considerazione della CX dal punto di vista olistico delle reazioni cognitive, emotive e comportamentali.

### 2.3 Online vs In-store customer experience

Il canale *online* attualmente è il canale prevalente nel settore del *retail*. Con l'avvento degli *e-commerce*, molti *retailers* si sono spostati o sono nati su questo canale, alla ricerca di una maggiore redditività. I *retailers*, di conseguenza, si ritrovano ad affrontare nuove sfide per quanto riguarda la CX nel mercato *retail* contemporaneo. Con l'avvento e l'evoluzione dello *shopping online* anche la *customer experience online* si è evoluta (Rose, 2012). La CX *online* coinvolge molti aspetti, tra cui WOM, video, immagini e *chat online* per il servizio clienti.

Una precedente esperienza positiva *online* può creare atteggiamenti positivi nei confronti del canale ed è un importante predittore dell'acquisto *online*. In particolare, l'uso di *internet* per la navigazione aumenta la probabilità di acquistare *online*, allo stesso modo, una maggiore esperienza con il canale *online* ha un effetto positivo sull'attività di acquisto perché i consumatori potrebbero sentirsi più sicuri e percepire meno rischioso l'acquisto (Blázquez, 2014). La mancanza di informazioni esperienziali e l'interazione fisica con il prodotto sono alcuni dei principali ostacoli allo *shopping online*. Per molti beni e servizi che richiedono degli *input* multisensoriali, la mancanza di esperienza diretta potrebbe portare a una minore soddisfazione da parte del consumatore e ad un rischio percepito maggiore. Tuttavia, grazie alle innovazioni riguardo le tecnologie digitali, è possibile tradurre questi *input* multisensoriali nell'ambiente online in diversi modi<sup>23</sup>. La tecnologia permette di tradurre fattori come il colore, la musica e le luci, ma anche l'odore e il tatto. Questi stimoli atmosferici influenzano le risposte dei consumatori mentre visitano il sito *web*, aumentando il livello di piacere percepito dal cliente, generando così un atteggiamento positivo nei confronti dello *shopping online*, con un'influenza diretta sull'intenzione di acquisto. Inoltre, sono diverse le caratteristiche dello *shopping online*, come il livello di interattività, la comunicazione bidirezionale, la flessibilità di mostrare le

---

<sup>22</sup> Moreau (2020)

<sup>23</sup> Agarwal, A. (2019)

opzioni dei prodotti e la ricchezza dei dati sul comportamento dei consumatori ad influenzare la *customer experience online*. Per i *retailers store-based*, di fronte alla crescente concorrenza dei *retailers online*, la creazione di una *customer experience in-store* superiore può essere in grado di fornire una potente arma competitiva. Per migliorare la CX offerta, i *retailers* hanno bisogno di focalizzarsi sull'interazione e sul coinvolgimento dei clienti in un ambiente multisensoriale (Spena, 2012). Nonostante il ruolo del negozio tradizionale stia completamente evolvendo, rimane il principale *touchpoint* con il consumatore poiché gli *stores* fisici possiedono il vantaggio di offrire al cliente gratificazione immediata nell'acquisto di un prodotto o nella sperimentazione di un servizio. Tuttavia, il dominio dei negozi fisici continua a diminuire a causa della proliferazione degli *e-commerce*. L'esperienza di acquisto *in-store* è in grado di creare piaceri sensoriali consentendo al cliente di registrare ricordi a lungo termine che vengono poi prontamente recuperati quando ritorna *in-store* (Aaker, 1996). I consumatori di solito tendono a creare valori che li collegano alle aziende attraverso le loro esperienze di consumo, il che influenza positivamente la *brand loyalty* del *retailer*. I *brand* degli *stores*, quando rafforzati da esperienze *in-store* uniche, creano valori che vanno oltre la semplice fornitura di informazioni, esercitando un forte potere di *retention*<sup>24</sup>. Secondo una visione olistica dell'esperienza, lo *store* fornisce non solo esperienze cognitive come l'acquisizione di informazioni e conoscenze, ma anche esperienze emotive come la riduzione dello stress ed esperienze sociali che aiutano a rafforzare i legami tra gli acquirenti del negozio<sup>25</sup>. In sintesi, l'esperienza suscita il desiderio di esperienza stessa, aumentando così la *brand loyalty*. La letteratura ha dimostrato che le *experiences* dei clienti hanno un certo impatto sul loro comportamento di *loyalty*. Il tipo e l'intensità della CX migliorano la *brand equity* composta da *brand image*, qualità percepita, *brand association* e *store loyalty* (Yoon S. &, 2018). Le *experiences* positive *in-store* possono quindi portare soddisfazione per cliente e una *image* positiva per lo *store*, aumentando così per il cliente l'intenzione di rivisitare lo *store*. Inoltre, se il cliente ritiene che l'esperienza *in-store* sia positiva e diversa dalle altre, può sviluppare attaccamenti emotivi allo *store*. Per un *retailer* è quindi importante costruire questo tipo di relazione con i propri clienti e offrire servizi di qualità al fine di creare *store loyalty*. La "qualità del servizio" è definita come un "giudizio o atteggiamento globale relativo all'eccellenza o alla superiorità complessiva del servizio". Tuttavia, i parametri generali che definiscono la qualità del servizio potrebbero essere inappropriati per il contesto *retail*. Nel contesto della vendita al dettaglio, sia i prodotti che i servizi sono combinati, i clienti si rivolgono ai *retailers* per acquistare prodotti e richiedono servizi accessori. La qualità del servizio di vendita al dettaglio (*Retailing service quality*, RSQ) è una strategia comune nel settore del *retail* (Dabholkar, 1995). Si tratta di una strategia *retail* di base che ha come obiettivo quello di aumentare il valore, la soddisfazione, la fidelizzazione e la *loyalty* del cliente rispetto allo *store* (Sivapalan, 2017). Alcuni fattori RSQ sotto il controllo del *retailer* come l'incontro personale con i dipendenti e l'atmosfera del

---

<sup>24</sup> l'insieme di attività messe in atto da un'impresa per trattenere i propri clienti nel tempo. Nel significato più ampio e generale, indica il mantenimento di continue relazioni di scambio con i clienti nel lungo termine.

<sup>25</sup> Schmitt (1999)

negozio (*retail atmosphere*<sup>26</sup>) possono avere un impatto positivo sulla *loyalty* e la soddisfazione del cliente. L'esperienza *in-store* è fondamentale per generare percezioni di valore nel consumatore, per far ciò, come abbiamo già sottolineato i *retailers* devono creare una *experience* superiore ed unica. Questo livello di esperienza non può essere raggiunto senza tenere in considerazione il ruolo dell'*atmosphere*, definita come la progettazione consapevole dello spazio a disposizione del *retailer* per creare determinati effetti nei clienti. I fattori di cui si compone l'*atmosphere* hanno un effetto diretto sulla CX, influenzando i risultati psicologici e comportamentali dello *shopping*, come l'aumento della disponibilità all'acquisto (*willingness to buy*) e della quota di clienti (*customer share*), nonché l'influenza sul valore percepito dai consumatori durante la loro *shopping experience*<sup>27</sup>. Secondo la visione tradizionale, con riferimento alla *retail atmosphere*, i *touchpoints* con cui i clienti vengono in contatto nello *store* fisico, fanno riferimento a tre serie primarie di spunti: *design*, ambiente e segnali sociali<sup>28</sup>. I fattori di *design* includono sia variabili esterne (vetrine) che variabili interne (pavimentazione), mentre i fattori sociali si riferiscono ai dipendenti e alla presenza di altri clienti *in-store*. I fattori ambientali includono aspetti come l'illuminazione, il *layout*, la musica e l'uso della tecnologia *in-store*. Oggi è possibile estendere questo concetto di *atmosphere* anche al di fuori dello *store* fisico, dato che è possibile trovare elementi simili anche, ad esempio, sul sito *web* del *retailer*, sull'*app* e sui materiali di spedizione o imballaggio. Per comprendere al meglio questi fattori utilizziamo il *framework* DAST con riferimento alla *retail atmosphere*, che ampliano la visione tradizionale si compone dei quattro fattori di *design*, ambiente, fattore sociale e *trialability*.

---

<sup>26</sup> La progettazione dell'ambiente interno dello *store* attraverso la stimolazione dei cinque sensi. Il sistema delle dimensioni fisiche e sociali di un *store* che influenzano la percezione e il comportamento dei consumatori.

<sup>27</sup> Blázquez, M. (2014).

<sup>28</sup> Baker et al. 2002

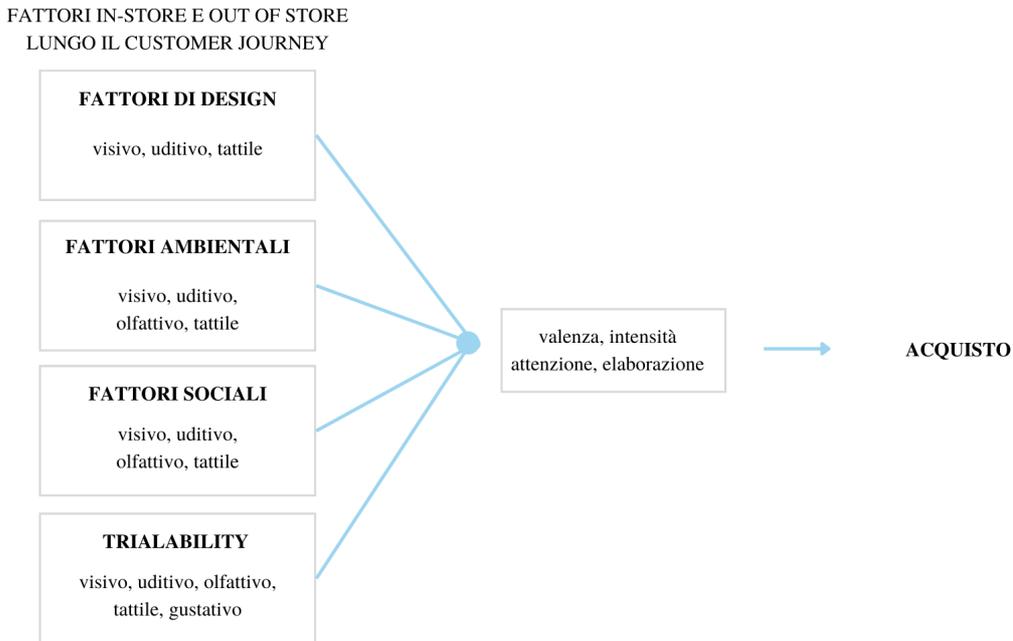


Figura 6: Retail atmosphere DAST framework<sup>29</sup>.

Il *design* fa riferimento a tutti gli elementi visivi in *store*, *online* o su altri *touchpoints* sotto il controllo del *retailer*, può includere il *layout* e lo stile dello *store*, del sito *web* o del volantino. Può anche dipendere dall'introduzione di nuove tecnologie, come ad esempio i carrelli *smart*. I fattori ambientali riguardano tutte le condizioni di *background* come l'illuminazione *in-store* o la luminosità delle immagini che appaiono sul sito *web* o sui volantini. Il fattore sociale riguarda le persone che possono essere gli altri clienti *in-store*, i dipendenti o altri agenti di servizio, ma anche le recensioni pubblicate da altri clienti *online*. Infine, la *trialability* si riferisce alla facilità con cui un cliente può provare un nuovo prodotto o un servizio. In uno *store* fisico i clienti hanno la possibilità di assaggiare del cibo o provare dei vestiti. Per i clienti *online* ciò non è possibile, tuttavia, oggi hanno la possibilità di utilizzare tecnologie digitali equivalenti, ottenute attraverso la realtà aumentata o virtuale, per esplorare i prodotti. Tali tecnologie consentono di trascendere le distinzioni tra il mondo fisico e quello *online*<sup>30</sup>. I quattro fattori DAST descritti influiscono sulle diverse fasi del CJ andando a formare l'*experience* complessiva del cliente sia dentro che fuori gli *stores*. Il *framework* aiuta a definire i fattori che compongono la *retail atmosphere* in modo da poter comprendere meglio come gestire la CX sia *online* che *in-store*, considerando tutti quei fattori che il *retailer* controlla o può influenzare (sito *web*, *social media*, volantini, materiali di spedizione).

#### 2.4 Il ruolo della tecnologia *in-store*

<sup>29</sup> Roggeveen, A. L., Grewal, D., & Schweiger, E. B. (2020). The DAST framework for retail atmospherics: The impact of in-and out-of-store retail journey touchpoints on the customer experience.

<sup>30</sup> Grewal et al. 2020

*Internet* ha radicalmente cambiato il ruolo della tecnologia *in-store* e la *customer experience in-store* stessa, poiché la crescita dello *shopping online* ha enormemente ridotto il tempo che i consumatori trascorrono negli *stores*, ma soprattutto ha cambiato la concezione stessa di *store* per i clienti. Al fine di offrire un'*experience* superiore, i *retailers* possono scegliere di adottare tecnologie che aiutano a fornire un processo di acquisto olistico ai clienti, consentendo di personalizzare i contenuti, fare offerte speciali o raccomandazioni a ciascun cliente, al fine di migliorarne l'*experience*<sup>31</sup>. Siamo nell'era del consumatore informato ed oggi più che mai la tecnologia oggi ha la possibilità di cambiare completamente la CX. I consumatori sono sempre più abituati alla tecnologia e hanno molta familiarità nella ricerca di informazioni sui prodotti da soli. Per gestire al meglio queste nuove abitudini dei consumatori e fornire *experiences* senza interruzioni, per i *retailers* è importante comprendere che non si tratta di una competizione tra lo *store* fisico e quello *online*. Per i *retailers* c'è la necessità di elaborare strategie che generino quante più vendite possibili in ciascun canale e per raggiungere questo obiettivo, i rivenditori devono creare una CX migliorata<sup>32</sup>. La tecnologia è stata un catalizzatore fondamentale nel cambiamento degli atteggiamenti e dei comportamenti dei consumatori (Aubrey C. &, 2012). Gli sviluppi tecnologici possono essere considerati come i principali *driver* per le aziende nell'adozione di una strategia *omni channel*, in particolare dispositivi *mobile smart* come *smartphone* e *tablet*, ma che *software* e servizi correlati come *app*, sistemi di pagamenti *mobile*, *e-coupon*, volantini digitali, servizi *location-based* e *social media*.

Per fornire una CX migliorata in uno *store* fisico, i *retailers* devono cercare di coinvolgere il cliente. Il cliente che si sente coinvolto dopo una visita *in-store*, probabilmente vivrà una migliore *experience* ed è probabile che sviluppi successivamente *loyalty* verso il *retailer*. Secondo Stone (2011) dando ai clienti gli strumenti per essere responsabili della propria *experience*, la tensione tra efficienza e gestione della CX potrebbe essere alleviata. Molti clienti, infatti, preferiscono fortemente realizzare gli acquisti in autonomia e a modo loro. Pertanto, i *retailers* dovrebbero essere in grado di offrire ai clienti strumenti per supportare il *self-service* ma anche la possibilità di utilizzare i loro *smartphone*, per identificare prodotti, ricevere offerte e non solo. Poiché la tecnologia fa parte dell'*experience in-store*, deve essere utilizzata per migliorare questa *experience* e soddisfare le aspettative dei clienti. Inoltre, la tecnologia può consentire di creare un ambiente attraente, rendendo l'esperienza di *shopping* coinvolgente e memorabile. Tecnologie come *hub* di ordinazione in negozio, *tablet* e schermi di visualizzazione creano un nuovo *layout* di merce e rendono i prodotti più accessibili e convenienti da acquistare *in-store*. Inoltre, la tecnologia è la chiave per creare un'esperienza integrata tra i canali. Tuttavia, è importante notare che i *retailers* debbano concentrarsi sulle tecnologie che risultino più rilevanti per i propri clienti e che forniscano loro davvero valore<sup>33</sup>. La CX può dipendere da un numero diverso fattori e i *retailers* devono riuscire ad offrire un'*experience* di acquisto personalizzata ed emotiva per riuscire a soddisfare le aspettative dei propri clienti<sup>34</sup>. I fattori tecnologici come la tecnologia *in-store* hanno la possibilità di modificare il modo in cui i clienti interagiscono con il

---

<sup>31</sup> Mosquera, A., Pascual, C. O., & Ayensa, E. J. (2017).

<sup>32</sup> Guinan et al. 2016

<sup>33</sup> Blázquez, M. (2014).

<sup>34</sup> Guinan et al. 2016

negozio e i prodotti di un'azienda. Le aziende più grandi e strutturate sono già in grado di offrire al cliente diverse tecnologie al suo servizio, il che fornisce una migliore *customer experience*. Gli *stores* più piccoli potrebbero dover ristrutturarsi in un approccio più *digital* per migliorare l'*experience in-store* e differenziarsi dagli altri *retailers*. Gli *stores* oggi sono concepiti come luoghi dove vivere *experiences* di consumo, di *brand* o tecnologiche. Inoltre, in un ambiente *omni channel*, le tecnologie diventano cruciali a causa del divario tra canali *offline* e *online*. La tecnologia e i dispositivi *mobile* possono colmare questa lacuna portando l'esperienza *online* nello *store* fisico. Non tutti i clienti si aspettano la stessa *experience*, al contrario, questa dipende dal cliente specifico e dal tipo di prodotto o servizio (ad esempio, utilitaristico o edonico). Per questo motivo, le aziende dovrebbero identificare la giusta combinazione di tecnologie per il loro settore, contesto e tipo di cliente. Infine, è importante sottolineare che sono molteplici le tecnologie a disposizione dei *retailers* e la gamma ed il numero di *shopper-facing technologies* continua a crescere costantemente. Approfondiremo nel dettaglio questa categoria di *retail technologies* introducendo il concetto di *automation in-store* nei prossimi capitoli, andando a sottolinearne caratteristiche chiave, situazioni di utilizzo e benefici per i *retailers* e consumatori.

## Capitolo 3: Retail Technologies

### 3.1 Shopper-facing technologies

La tecnologia ha sempre svolto un ruolo trainante nell'evoluzione del *retail*. Sulla scia dell'evoluzione di nuovi modelli di *business* di successo, i *players* principalmente “*Brick-and- Mortar*” nel settore dovrebbero concentrarsi su quelle innovazioni specifiche del canale *online* che oggi stanno influenzando le nuove *retail technologies in-store* (Willems, 2017).

Introduciamo il concetto di “*smart retailing*” con riferimento all'uso della tecnologia nel *retail* per il miglioramento della qualità delle *shopping experiences* offerte ai clienti (Pantano E. &., 2014). In questo contesto *smart*, le tecnologie vengono considerate come abilitatori dell'innovazione e del miglioramento della qualità della vita dei consumatori. Tuttavia, questo concetto di *smartness* andrebbe ampliato oltre la mera implementazione delle tecnologie, considerando la tecnologia come un mezzo per raggiungere un fine specifico, piuttosto che un fine in sé. È importante per i *retailers* considerare il fatto che, cercare di capitalizzare le tendenze nel campo della tecnologia, senza un'adeguata evoluzione del modello di *business* potrebbe rivelarsi una trappola per molte aziende.<sup>35</sup> I *players* che decidono di implementare queste innovazioni, dovrebbero concentrarsi sul potenziale che le tecnologie hanno nel miglioramento della *customer experience* offerta, portando di conseguenza anche ad un potenziale aumento dei profitti dei *retailers*.

Le *retail technologies* possono essere implementate in diversi ambienti, tra cui lo *store* fisico, lo *shop online* e la *supply chain* (Renko, 2014). Il NIM (*Nuremberg Institute for Market Decisions*) definisce le *shopper-facing technologies* come pacchetti di *hardware* e *software* sviluppati con l'obiettivo di cambiare o migliorare l'interfaccia tra i *retailers* e i clienti all'interno dello *store*. Queste tecnologie possono rivelarsi fondamentali nella creazione di una *shopping experience in-store* diversa e migliorata per i consumatori, e allo stesso tempo sono in grado di offrire numerosi vantaggi per i *retailers* come aumento del traffico *in-store*, *conversion* e carrelli o costi operativi ottimizzati.

A livello macro si dividono in:

- *Marketing tools*: permettono al *retailer* di raccogliere dati nel momento in cui il cliente si trova in prossimità dello *store*. Fanno riferimento a tutte quelle tecnologie con cui il cliente interagisce direttamente, utilizzate principalmente come stimolatori della domanda, ponendo l'IT come pilastro della strategia di “*customer intimacy*<sup>36</sup>” per il *retailer*.
- *Process automation tools*: si tratta di tecnologie di gestione delle merci che supportano i *retailers* nel miglioramento dell'efficienza dei costi e del *customer journey* offerto. Questi strumenti consentono

---

<sup>35</sup> Sorescu et al., 2011, Rayna e Striukova, 2016

<sup>36</sup> si tratta di una strategia di *business customer-centric* utilizzata con l'obiettivo di sviluppare una conoscenza profonda dei clienti esistenti e potenziali, nonché il mercato di riferimento, per realizzare prodotti, servizi o strategie di *marketing* personalizzate che non solo soddisfino, ma superino anche le aspettative dei clienti.

di automatizzare i processi di lavoro *back-end*, come il *merchandising* o il rifornimento, o di permettere al cliente di svolgere alcune attività in autonomia, ad esempio il *check-out* e il pagamento.

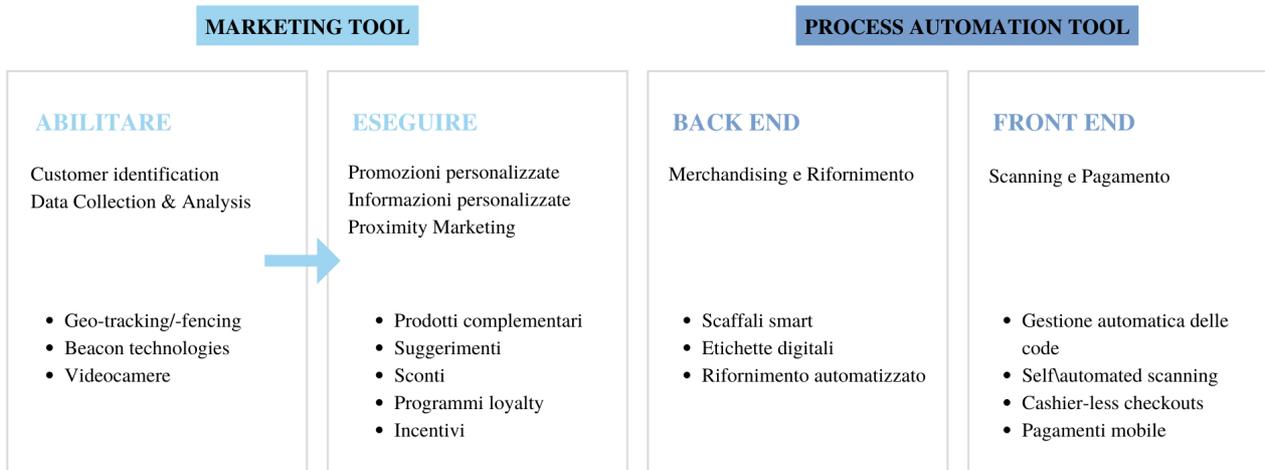


Figura 7: *Shopper-facing retail technologies*<sup>37</sup>.

Dal punto di vista del *retailer* è, inoltre, rilevante distinguerle in tecnologie generiche e proprietarie<sup>38</sup>. Le tecnologie generiche sono tutte quelle facilmente reperibili presso un fornitore di tecnologie informatiche (IT) e sono quelle maggiormente adottate attualmente dai *retailers*.

Gli investimenti in queste tecnologie sono considerati un "imperativo competitivo" per i *retailers*. Un esempio esemplare sono i codici a barre UPC (*Universal Product Code*) utilizzati per identificare in modo univoco i dati sui prodotti, con l'obiettivo di facilitare la gestione automatica delle scorte e delle transazioni di vendita. Gli investimenti, in questo caso andrebbero considerati come un costo di gestione che, tutti i *players* del settore devono sostenere per poter competere efficacemente sul mercato (Varadarajan, 2010). Per avere successo con queste tecnologie generiche, è necessario che il *retailer* possieda una conoscenza superiore del potenziale della tecnologia, rispetto ai suoi concorrenti, e/o risorse complementari, come, ad esempio, personale qualificato all'interno dell'organizzazione per la comprensione, l'adozione e il supporto delle *retail technologies*<sup>39</sup>.

Le tecnologie proprietarie sono, invece, quelle sviluppate da un fornitore IT su richiesta di un determinato *retailer*, che decide di diventare proprietario della specifica tecnologia, con l'obiettivo di ricavarne rendite economiche per un periodo di tempo prolungato<sup>40</sup>.

### 3.2 Evoluzione delle tecnologie *in-store*

<sup>37</sup> (Linzbach, 2019)

<sup>38</sup> Willems, K., Smolders, A., Brengman, M., Luyten, K., & Schöning, J. (2017).

<sup>39</sup> Kamprath e Mietzner, 2015

<sup>40</sup> Varadarajan et al., 2010

Dalla nascita del *retail* all'inizio del 1800, la tecnologia ha sempre avuto un impatto significativo sull'intera *industry* e sulle aspettative dei consumatori. Le innovazioni tecnologiche, negli anni, hanno influenzato il modo in cui i consumatori interagiscono con i *retailers*, nell'ambito del consumo di prodotti e servizi. L'introduzione del registratore di cassa nel 1883, dei codici a barre negli anni '50 e successivamente dell'*e-commerce* a metà degli anni '90 hanno incoraggiato significativamente la spesa dei consumatori. Di fatto, nessun altro settore ha assistito a cambiamenti così radicali nel comportamento dei consumatori a causa dei progressi tecnologici<sup>41</sup>.

### 3.2.1 Una panoramica delle *retail technologies* più salienti del passato

- *Barcode scanning*. Nel panorama attuale ogni *retail* è dotato di uno scanner di codici a barre e l'adozione di questa tecnologia probabilmente rappresenta una delle innovazioni tecnologiche più rilevanti del ventesimo secolo. I codici a barre hanno rivoluzionato il modo di operare *in-store* in termini di tracciabilità delle scorte e di velocizzazione del processo di cassa.<sup>42</sup> I codici UPC e EAN (*European Article Number*), introdotti negli anni '80, permettevano ai *retailers* di identificare prodotti specifici. A partire da quegli anni, i codici a barre e le tecnologie di scansione hanno portato ad un tipo *automation* fondamentale nel settore, aiutando i *retailer* a rendere più efficienti i sistemi di prevenzione delle perdite e l'ottimizzazione della *supply chain* (Frew, 2017). La possibilità di scansionare gli articoli, utilizzando un codice standardizzato ha permesso ai *retailers* di ottenere dati in tempo reale sulle transazioni effettuate dai clienti, e allo stesso tempo di identificare e tracciare il movimento degli articoli dell'assortimento. Integrando i dati ottenuti attraverso i codici UPC, con le informazioni sull'allocazione dello spazio a scaffale, i *retailers*, oggi, sono in grado di conoscere metriche fondamentali come, ad esempio, il ROI a livello di prodotto. Inoltre, i dati sulle transazioni possono essere combinati con fattori casuali come prezzo, pubblicità ed esposizione, permettendo di stimare i fattori trainanti delle vendite per ogni *retailer* (Inman, 2017). Oggi il *barcode scanning* è considerato un pilastro per il monitoraggio delle prestazioni e del processo decisionale strategico, sia per i *retailers* che per le aziende nel settore CPG (*Consumer packaged good*). Inoltre, possiamo affermare che questa tecnologia rivoluzionaria ha completamente cambiato il modo in cui le persone fanno acquisti, rendendo possibile gran parte che ne è seguita.
- *Videocart*. Il concetto di *location-based marketing*, nonostante possa sembrare molto recente, in realtà risale al 1988 quando Malec e Moser depositarono un brevetto per un *Intelligent Shopping Cart System*. Questo sistema, dotato di un *display* montato sul carrello permetteva di mostrare una pubblicità associata alla rispettiva posizione del dispositivo, in uso al cliente. Tuttavia, questi carrelli

---

<sup>41</sup> Ferry Anthony, 2018

<sup>42</sup> Liate Kabbo, 2014

*smart* non riscossero molto successo, poiché non in grado di essere sfruttati in modo profittevole da clienti e *retailers*. Innanzitutto, la maggior parte degli annunci *pop-up* non furono progettati per offrire un incentivo finanziario per i clienti, rendendo difficile misurare l'effetto sulle vendite incrementali. Inoltre, i clienti degli *stores* in cui fu implementato, non apprezzarono la posizione dello schermo sulla maniglia. Infine, i *retailers* riscontrarono diverse criticità sia con le batterie del dispositivo, sia riguardo i costi di installazioni dei dispositivi.

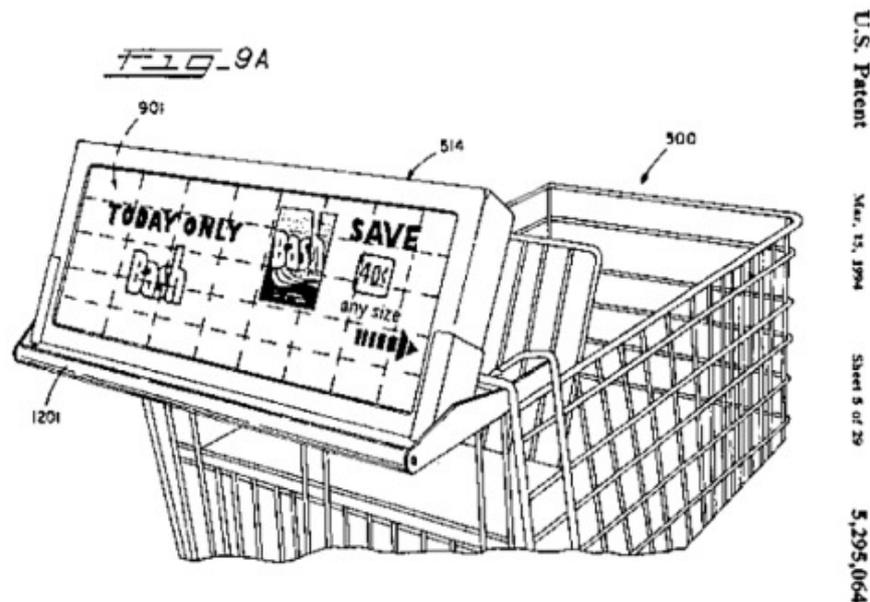


Figura 8: videocart, schizzo dal brevetto originale<sup>43</sup>.

- Distributori di *coupon in-store*. Già nel 1992, alcuni *stores* erano dotati di distributori di *coupon* posizionati accanto ai prodotti per i quali era offerto. Nel 1996, la società proprietaria di questi dispositivi registrò un enorme successo, negli Stati Uniti, i distributori furono implementati in 40.000 supermercati, *drugstores* e *mass merchandiser*.
- *Kiosks*. La maggior parte dei “chioschi” si trova in luoghi pubblici, come negozi, aeroporti, centri commerciali o alberghi con lo scopo di fornire informazioni o promuovere e vendere prodotti e servizi. Possono essere costituiti da uno schermo *touchscreen*, un computer ed eventualmente una stampante e un lettore di carte di credito, il tutto racchiuso in uno sportello sicuro. Nel 1985 erano disponibili in diversi *stores* con la funzione di fornire immagini o video promozionali agli acquirenti che desideravano acquistare prodotti non disponibili in quel determinato negozio. Inoltre, i consumatori potevano effettuare il pagamento al chiosco e successivamente ritirare il prodotto *in-*

<sup>43</sup> Inman, J. J., & Nikolova, H. (2017)

*store* o programmare una consegna a casa. Possono essere considerati, quindi, il punto di riferimento delle tecnologie di acquisto *self-services*.

- *Smart Network* (Walmart). Si tratta del primo “*shopper-smart network*” nel *retail* basato sull’utilizzo di *display in-store*, contenuti personalizzati, ottimizzazione dei messaggi e IPTV. Il Walmart Smart Network venne sviluppato con l’obiettivo di aumentare le vendite per categoria, comunicando ai clienti direttamente nel punto vendita o in prossimità di esso. Inizialmente, vennero posizionati negli *stores* dei *monitor* video in punti strategici per comunicare ai clienti informazioni su nuovi prodotti o offerte a tempo limitato, permettendo agli inserzionisti di raggiungere quasi 8 milioni di acquirenti Walmart ogni settimana. Nel 1998 venne poi lanciata la Walmart TV che trasmetteva gli annunci pubblicitari direttamente *in-store*, sostituita nel 2008 dal nuovo Smart Network che utilizzando tecnologie di misurazione della risposta e di ottimizzazione dei messaggi, consente di distribuire ai clienti contenuti pertinenti e diversificati per specifico *store*, schermo e ora del giorno.

### 3.2.2 Le *retail technologies* del presente

- *App mobile*. Quasi tutti i *retailers*, oggi, sono in possesso di un *app mobile* proprietaria, ognuna con funzionalità differenti dalle altre. Alcune permettono ai clienti di ricercare uno *store*, un prodotto oppure scaricare *coupon*, altre sono in grado di offrire al cliente un’intera *experience omnichannel* permettendogli di passare facilmente e senza interruzioni dal pc al cellulare e di ricevere avvisi *in-store*. Le *app* dei *retailers* svolgono un ruolo significativo nell’integrazione del mondo fisico e *digital*, per via dell’alto grado di diffusione sul mercato e di influenza sullo *shopping mobile* (Molinillo, 2022). Le *app* consentono agli *users* di comunicare con i *retailers* in modo facile, veloce e conveniente, sia per accedere alle informazioni sia per effettuare transazioni (Van Noort, 2019). Tuttavia, mentre le *app* dei *retailers* proliferano, c’è una tendenza dei consumatori verso la riduzione delle *app* installate sui propri cellulari, preferendo l’utilizzo di un’unica applicazione attraverso la quale confrontare i vari *retailers* e acquistare ogni volta che se ne presenta la necessità.
- *Self scanning*. I sistemi di *self-scanning* sono una soluzione automatizzata innovativa che consente ai clienti di scansionare, imbustare e pagare la merce senza bisogno di assistenza da parte dei dipendenti dello *store*. Per i clienti, significa più controllo, più divertimento e niente code, per i *retailers*, maggiori entrate, maggiore fedeltà e minore necessità di casse gestite dal personale. La cassa a scansione automatica, detta anche “*self-checkout*”, è molto simile ad una cassa tradizionale, tranne per il fatto che il cliente interagisce con l’interfaccia utente di un computer invece che con un dipendente del negozio. Queste casse, inoltre, sono dotate di una bilancia di sicurezza che confronta il peso con l’ultimo articolo scansionato, con l’obiettivo di controllare i clienti e ridurre i furti. Questi

dispositivi oggi sono ampiamente diffusi, soprattutto nei supermercati, motivo per cui i consumatori hanno molta familiarità con il loro utilizzo e funzionamento.

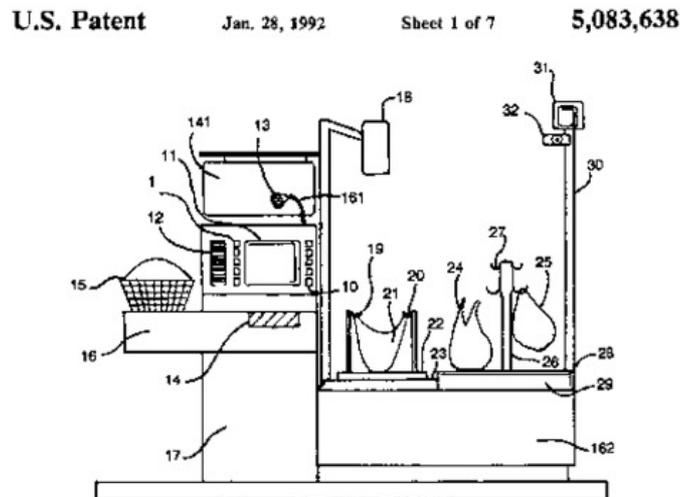


Figura 9: Self-checkout, schizzo da brevetto originale<sup>44</sup>.

- *Queue Management*. I sistemi di *queue management* sono utilizzati per controllare le code, gestendo i tempi di attesa, il flusso dei clienti e le loro *experiences* durante la coda. Il sistema viene utilizzato per monitorare e modellare questo aspetto della *retail customer experience* con l'obiettivo di ridurre al minimo l'insoddisfazione dei clienti, aumentare l'efficienza e mantenere i clienti informati e coinvolti. Il primo sistema implementato fu il QueVision di Kroger, basato sull'abbinamento di sensori a infrarossi in grado di contare il numero di acquirenti ad analisi basate sulla "Legge di Little (1961)<sup>45</sup>" per aprire rapidamente più corsie di cassa quando il tempo di attesa degli acquirenti supera una soglia prestabilita. Il QueVision System ha ridotto il tempo medio di attesa degli acquirenti alla cassa da oltre quattro minuti a meno di 30 secondi, inoltre, ha anche permesso a Kroger di liberare facilmente posti auto nei negozi urbani dove i parcheggi sono limitati<sup>46</sup>. Oggi i *software* di *queue management* forniscono ai *retailers* piattaforme automatizzate, collegate a sensori e telecamere *in-store* che raccolgono informazioni sul numero di consumatori e sulla lunghezza e velocità delle code. I clienti, inoltre, hanno la possibilità di prenotare un posto in coda tramite *app* e di continuare lo *shopping* mentre aspettano il proprio posto. Il sistema fornisce dati di alta qualità che le aziende possono utilizzare per ottimizzare l'*experience in-store* e garantire che il tempo trascorso in coda non venga sprecato.

<sup>44</sup> Schneider 1992

<sup>45</sup> La legge di Little si basa su una semplice equazione  $L = \lambda * w$ , ed afferma che L, il numero medio di clienti in un sistema in coda, è uguale a  $\lambda$ , la velocità con cui i clienti arrivano ed entrano nel sistema, moltiplicata per w, il tempo medio di percorrenza di un cliente.

<sup>46</sup> Coolidge 2013

- Smart Shelves*. Gli "scaffali *smart*" sono scaffali dotati di sensori di peso che hanno l'obiettivo di rilevare il momento esatto in cui l'ultimo articolo viene rimosso dallo scaffale e inviare una notifica al personale dello *store*. Questo sistema permette di ridurre la perdita di vendite e l'irritazione degli acquirenti dovuta all'esaurimento delle scorte. Gli scaffali possono includere anche pubblicità *mobile* attivata tramite *Beacon*. I *Beacon* funzionano tramite la tecnologia Bluetooth, trasmettendo pacchetti di dati a intervalli prestabiliti agli *smartphone* dei clienti. Possono essere utilizzati per inviare ai clienti informazioni e promozioni pertinenti, pubblicità mirata o promemoria per incentivare gli acquisti *in-store*. Questo tipo di tecnologia permette di aumentare la connessione tra *retailers* e clienti aiutando a migliorare la *customer experience* offerta. Infine, molti sistemi di *smart shelves* incorporano cartellini dei prezzi *digital*, che consentono ai rivenditori di modificare i prezzi da remoto. I potenziali vantaggi sono legati al risparmio di manodopera e al fatto che consentono ai *retailers* di modificare i prezzi in modo dinamico. Ad esempio, alcuni prezzi potrebbero essere modificati nel corso della giornata per evitare di avere scorte in eccesso nel momento di chiusura. Allo stesso modo, permettono anche l'utilizzo di strategia di "*surge pricing*", ovvero di aumentare i prezzi per ottenere un maggiore *surplus* dai consumatori con una maggiore disponibilità a pagare. Utilizzando i dati dei POS, un rivenditore potrebbe stimare la variazione dell'elasticità al prezzo degli acquirenti per categoria di prodotto, in base al periodo dell'anno, al giorno della settimana e persino all'ora del giorno e "ottimizzare" il prezzo per massimizzare i ricavi<sup>47</sup>. Molti *retailers* oggi, utilizzano Gravity Feed Shelving Systems, ossia sistemi di scaffalatura a gravità dotati di uno scaffale inclinato per sostenere la merce e di una parete frontale che tiene la merce in posizione fino a quando un cliente non prende il prodotto anteriore. Quando l'articolo anteriore viene rimosso, la gravità spinge la merce rimanente lungo lo scaffale inclinato. Questo sistema permette la gestione automatica degli scaffali, richiedendo meno attenzione da parte del personale dello *store*, riducendo, di conseguenza, i costi di manodopera per le aziende.
- Promozioni e prezzi personalizzati. Molti *players* nel settore del *retail* stanno utilizzando e sperimentando sempre di più soluzioni di "*proximity marketing*" da utilizzare nel momento in cui il cliente entra *in-store* per fare acquisti. Attraverso gli *smartphone* dei consumatori e l'uso dei dati provenienti dalle carte fedeltà i *retailers* cercano di raggiungere i clienti con messaggi e offerte pertinenti in tempo reale. Le piattaforme sono in grado di raccogliere *feedback* continui durante il *customer journey*, utilizzando i sensori degli *smartphone* per calcolare la posizione e il movimento. I messaggi possono essere attivati in base alla posizione, al movimento e al tempo di permanenza cliente nello *store*. In alternativa, sono in grado di fornire *coupon* che invitano il consumatore a visitare più reparti dello *store* per stimolare acquisti non programmati (Hui, 2013).

---

<sup>47</sup> Inman, J. J., & Nikolova, H. (2017)

- **Scan&Go.** La tecnologia Scan&Go è stata progettata con l'obiettivo di rendere la *customer experience in-store* più semplice, veloce e conveniente per i consumatori. Come i codici UPC negli anni '80 hanno migliorato l'efficienza degli *store*, questa tecnologia rivoluzionerà completamente il settore del *retail*. Nelle forme iniziali, queste tecnologie erano state progettate prevedendo l'uso da parte del cliente di uno *scanner* portatile all'interno del negozio. In questo modo, i clienti erano in grado di scansionare in autonomia ogni articolo prima di inserirlo nel carrello, accelerando così l'intero processo di pagamento. Tuttavia, alcune di queste implementazioni sono state difettose e poco efficienti per i *retailers*, non riuscendo ad offrire un'*experience* completamente priva di attriti ai clienti. Le innovative tecnologie Scan&Go, invece, sostituiscono gli *scanner* portatili con una *app* sugli *smartphone* dei consumatori. I clienti scansionano gli articoli con lo *smartphone* e poi pagano facilmente i loro acquisti in-app, eliminando del tutto la necessità di aspettare in coda. Questa tecnologia offre la possibilità di migliorare la soddisfazione degli acquirenti grazie alla comodità e alla riduzione dei tempi di attesa, oltre a un risparmio di manodopera per il rivenditore<sup>48</sup>. Inoltre, questo tipo di *self-checkout mobile* negli *stores* può aumentare notevolmente l'offerta *omnichannel* del *retailer*.
- **In-store CRM.** I sistemi di CRM (*Customers Relationship Management*) sono ampiamente utilizzati dai *retailers online*, infatti, questi sono in grado di personalizzare i prodotti che le persone visualizzano, in base ai loro acquisti precedenti o agli articoli per cui hanno espresso una precedente preferenza. I moderni sistemi CRM permettono di offrire ai clienti chioschi informativi *in-store* o risorse *online* per ottenere informazioni sui prodotti, confrontare i prezzi, controllare le recensioni e altro ancora. Inoltre, integrando le informazioni sui clienti provenienti da tutti i *touchpoints*, i sistemi CRM permettono al *retailer* di registrare la cronologia degli acquisti, fornire offerte speciali e consigli sui prodotti in modo personalizzato per ogni cliente. La *customer experience* personalizzata offerta dai sistemi di CRM non si esaurisce nello *store*, infatti, i profili dei clienti consentono agli addetti all'assistenza, al personale di supporto, agli addetti al *marketing* e a tutti gli altri dipendenti che si interfacciano con il cliente di offrire un *journey* personalizzato su tutti i canali, compresi *e-mail*, *social* e dispositivi *mobile*. Per quanto riguarda la selezione dei prodotti, i clienti non devono più preoccuparsi che i prodotti siano esauriti o disponibili solo in alcuni *stores*. I clienti possono sfogliare digitalmente i prodotti e poi scegliere di farseli spedire direttamente *in-store* o a casa. Ciò permette anche di migliorare i tassi di conversione, in quanto i dipendenti non devono limitare le loro proposte a ciò che è attualmente disponibile sullo scaffale. Al contrario, possono proporre ai clienti offerte personalizzate in base al loro storico di acquisti. Infine, il CRM permette di ottimizzare la produttività dei dipendenti aiutandoli nella gestione efficace del loro tempo e fornendogli

---

<sup>48</sup> Inman, J. J., & Nikolova, H. (2017).

informazioni avanzate sui prodotti e sui clienti, contribuendo ad un aumento della fiducia dei clienti<sup>49</sup>. Per offrire tutti questi servizi i sistemi di CRM hanno bisogno di dati e di conoscere l'identità di ogni singolo cliente. Gli *store-based retailer* hanno quindi iniziato a sperimentare *software* di riconoscimento facciale con lo scopo di poter identificare gli acquirenti in modo discreto. Alcune aziende, come RetailNext sono in grado di riconoscere i propri clienti grazie ai loro *smartphone* e di tracciarne il *customer journey* e il tempo di permanenza. Altre sono in grado di analizzare i segnali facciali per monitorare le risposte alle pubblicità video, e potenzialmente di tracciare le emozioni degli acquirenti mentre fanno acquisti *in-store*<sup>50</sup>.

### 3.2.3 Tecnologie del futuro

- Telecamere e sensori *in-store*. Questi strumenti permettono al *retailer* di monitorare il *customer journey* all'interno dello *store*. Le informazioni ricavate possono essere utilizzate per fini molteplici, come ottimizzazione del *layout* del negozio, supporto alle decisioni di posizionamento e per adeguare le offerte in base ai diversi momenti del giorno. Inoltre, permettono di osservare anche il comportamento dei clienti davanti agli scaffali e raccogliere informazioni come il passaggio e l'arresto davanti ad uno specifico scaffale e di rilevare i movimenti delle mani e le interazioni con i prodotti. Questi dati consentono al *retailer* di identificare i prodotti che spesso vengono presi ma poi rimessi a scaffale o le motivazioni che portano i clienti ad abbandonare il prodotto nonostante un espresso interesse iniziale. Telecamere e sensori *smart*, in combinazione con tecnologie di rilevamento dello sguardo, sono anche in grado di rilevare automaticamente gli stati emotivi dei clienti, permettendo al *retailer*, ad esempio, di rilevare la necessità di informazioni o supporto di un cliente. Alcuni tipi di fotocamere *smart* sono persino in grado di analizzare i profili dei clienti in termini di probabile età e sesso. Tuttavia, tutti questi strumenti, dovrebbero essere implementate dai *retailers* con molta cautela, considerando le esigenze di trasparenza e controllo delle persone e le loro preoccupazioni in merito alla *privacy*. Per mitigare le preoccupazioni e le resistenze dei consumatori, i *retailers* dovrebbero identificare e comunicare modalità per consentire anche ai clienti di trarre vantaggio da queste innovazioni (Buder, 2019).
- Realtà virtuale (VR): Le tecnologie di VR permettono di ricreare mondo totalmente virtuale e distaccato dalla realtà a cui è possibile accedere grazie a visori, ma anche altri dispositivi come guanti o auricolari, per ricreare situazioni ed esperienze quanto più reali possibili. I clienti possono entrare in questo mondo virtuale tridimensionale ed interagire con il *brand* in modo altresì impossibile nel mondo reale. Ad esempio, in VR, un umano digitale abilitato da AI può accompagnare il cliente in uno *storytelling* immersivo con l'obiettivo di immergerlo nel mondo del

---

<sup>49</sup> [Salesforce.com/retail-crm](https://www.salesforce.com/retail-crm)

<sup>50</sup> Inman, J. J., & Nikolova, H. (2017).

*brand*. I clienti possono anche visualizzare e interagire con un prodotto prima di acquistarlo, ad esempio, un cliente potrebbe provare a montare un mobile in VR prima di provarlo nella vita reale. Per abilitare queste applicazioni, i *retailers* devono creare contenuti e applicazioni fruibili in VR, come video in 3D, progetti di prodotti in 3D e *clip* audio. Inoltre, mentre i *retailer online* sono facilmente in grado di utilizzare test A/B per ottimizzare l'esperienza del cliente e il fatturato, per gli *stores* fisici, è molto più complicato e costoso sperimentare *layout*, assortimento o prezzi. La realtà virtuale (VR) offre ai rivenditori ambienti per la sperimentazione controllata. Ad esempio, diversi *layout* di negozio possono essere confrontati in modo relativamente veloce ed efficiente in VR. Il grande vantaggio rispetto ai test A/B del mondo reale è l'alto grado di controllo sperimentale sulla situazione e l'opportunità di ottenere informazioni dettagliate sulle azioni degli utenti e sulla ricezione della situazione, ad esempio tramite *l'eye tracking*.

- Realtà aumentata (AR). AR significa "aumentare" un ambiente del mondo reale mediante contenuti percettivi o informazioni generati dal computer. Si tratta di una tecnologia che "aumenta" la realtà circostante con elementi e oggetti 3D, attraverso l'utilizzo di dispositivi come *smartphone* e *tablet*, creando un'*experience* digitale emozionante e coinvolgente. Sebbene la realtà aumentata esista da anni (es Snapchat e Pokémon GO), di recente è diventata una delle innovazioni più rilevanti per le aziende nel settore del *retail*. Le tecnologie basate su AR possono rivelarsi fondamentali nella creazione di *shopping experiences* coinvolgenti, che hanno l'obiettivo di stimolare la curiosità dei consumatori. Le *app* AR possono, inoltre, facilitare l'esperienza del cliente *in-store* e fornire un supporto decisionale efficiente, ad esempio, mettendo in evidenza le caratteristiche che interessano all'acquirente. I clienti attraverso la fotocamera dello *smartphone* possono ottenere informazioni ulteriori su un prodotto come gli allergeni, oppure leggere le valutazioni degli altri clienti o conoscere l'impronta ambientale di quel determinato articolo. Pertanto, AR può rendere le informazioni facilmente disponibili negli *stores* fisici così come lo sono nel canale *online*. Infine, i dati sulle ricerche di informazioni *in-store* tramite AR possono informare i *retailers* sui *drivers* di acquisto e sul processo decisionale dei consumatori e, in definitiva, anche rendere più conveniente lo *shopping*<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Buder, F., Dieckmann, A., Dietrich, H., & Wieting, J. (2019).

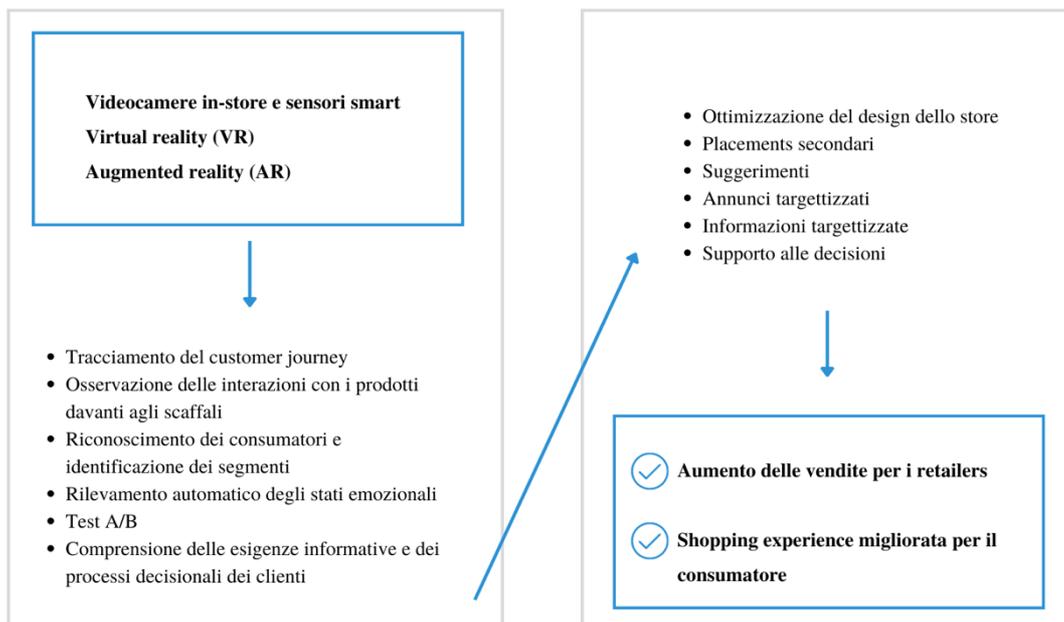


Figura 10: Smart technologies in-store e relativi benefici per consumatori e retailers<sup>52</sup>.

### 3.2 Retail technologies in ogni fase del customer journey

Consideriamo adesso il ruolo che potrebbe avere la tecnologia nell'influencare la *shopping experience* del cliente impattando sulle diverse fasi *customer journey*.

Introduciamo il concetto di *shopper marketing*, definito come la pianificazione e l'esecuzione di tutte le attività di *marketing* che influenzano l'acquirente lungo, e oltre, l'intero *customer journey*, dal momento in cui emerge per la prima volta la motivazione ad acquistare fino all'acquisto, al consumo, al riacquisto e alla eventuale raccomandazione. Mentre, tradizionalmente, produttori e *retailers* si sono concentrati sull'aumento della *brand equity* e delle vendite influenzando i consumatori nelle fasi iniziali del *journey*, lo *shopper marketing* si focalizza sul fatto che le attività di *marketing* dovrebbero essere progettate in modo da soddisfare le esigenze dei clienti man mano che emergono durante l'intero *customer journey*. Poiché i *retailers* hanno il controllo dell'ambiente dello *store*, si ritiene che siano maggiormente in grado di influenzare il cliente (Shankar, 2011).

Le *retail technologies* vengono implementate dai *retailers*, appunto, per influenzare il consumatore in ciascuna delle fasi che compongono il suo *journey*. Ad esempio, nella fase iniziale di riconoscimento dei bisogni, una tecnologia potrebbe avere la finalità di informare i consumatori sui nuovi arrivi *in-store* e suggerire loro i prodotti in grado di stimolare l'emergere di nuovi bisogni<sup>53</sup>. Inoltre, nella fase di ricerca delle informazioni, le tecnologie possono diventare uno strumento utile per i consumatori nell'ottenere informazioni rapide e dettagliate sui prodotti presenti nello *store*, e allo stesso tempo di confrontare

<sup>52</sup> NIM Marketing Intelligence Review, Buder, F., Dieckmann, A., Dietrich, H., & Wieting, J. (2019).

<sup>53</sup> Pantano e Naccarato, 2010, Pantano, 2016

indirettamente le opzioni disponibili. Ad esempio, alcuni RFID-Based *Smart Shopping Assistant* sono in grado di fornire un'interfaccia che permette ai consumatori di localizzare facilmente i prodotti e consultarne le informazioni dettagliate, fornendogli, inoltre, consigli in tempo reale in base ai propri interessi<sup>54</sup>. Per sottolineare il potenziale valore offerto al consumatore, distinguiamo di seguito, diverse tipologie di *shopping convenience* corrispondenti a ciascuna fase del *customer journey*. La convenienza di ricerca riguarda la facilità di individuare i prodotti desiderati dai clienti, la convenienza di possesso che fa riferimento alla facilità per un cliente di ottenere i prodotti desiderati da un *retailer* e la convenienza di effettuare transazioni con il *retailer* (Seiders, 2000).

1. Convenienza di ricerca: scoperta e selezione del prodotto. I *retailers* si avvalgono di tecnologie di *geo-tracking/fencing* o Beacon Bluetooth o WiFi al fine di tracciare gli spostamenti dei clienti all'interno dello *store* per aiutarli a orientarsi. Alcuni *retailers* attraverso le proprie *app* permettono al cliente di visualizzare l'esatta posizione dei prodotti nelle corsie, oppure mettono a disposizione dei carrelli totalmente *hands-free* che guidano gli acquirenti all'interno del negozio. Inoltre, le *app mobile* di proprietà del *retailer* o di terzi presenti sugli *smartphone* dei consumatori sono in grado di offrire contenuti rilevanti, come prodotti complementari o suggerimenti, oppure offrire incentivi di prezzo come *coupon*, sconti o campioni gratuiti ai consumatori identificati come clienti attuali o fedeli. Inoltre, alcuni strumenti di *proximity marketing* come schermi, *monitor* video, carrelli *smart* o centri AR/VR per la simulazione virtuale delle interazioni con i prodotti, installati all'interno dello *store* supportano i *devices mobile* nella personalizzazione del *customer journey* fisico (Dekimpe, 2020).
2. Comodità di possesso: personalizzazione e consegna. Gli *store* tradizionali, in passato, erano in grado solo di analizzare, ex post, i dati di acquisto dei clienti. Oggi, invece, la possibilità di tracciare il comportamento degli acquirenti in tempo reale, ha consentito di ridurre notevolmente lo svantaggio informativo rispetto ai *retailers online*. In combinazione con le etichette *smart* sugli scaffali, tutte queste fonti innovative di dati consentono ai *retailers* di offrire ai clienti suggerimenti, tariffazioni e sconti personalizzati *in-store*. Inoltre, i *retailers store-based* con la proliferazione dello *shopping online* hanno iniziato ad operare da intermediari di consegna, alcuni attraverso sportelli di ritiro serviti, altri concentrandosi sul ritiro automatico *self-service*. Diversi rivenditori stanno attualmente sperimentando tecnologie innovative, tra cui consegne con *robot* a guida autonoma e droni.
3. Convenienza della transazione: *self checkout* e *no checkout*. I recenti progressi tecnologici consentono ai *retailers* di migliorare le *experiences* di *checkout* dei loro clienti attraverso zone di *checkout* senza personale o negozi *checkoutless*, attraverso portali di scansione automatizzati o tecnologie di riconoscimento biometrico.

---

<sup>54</sup> Willems, K., Smolders, A., Brengman, M., Luyten, K., & Schöning, J. (2017).

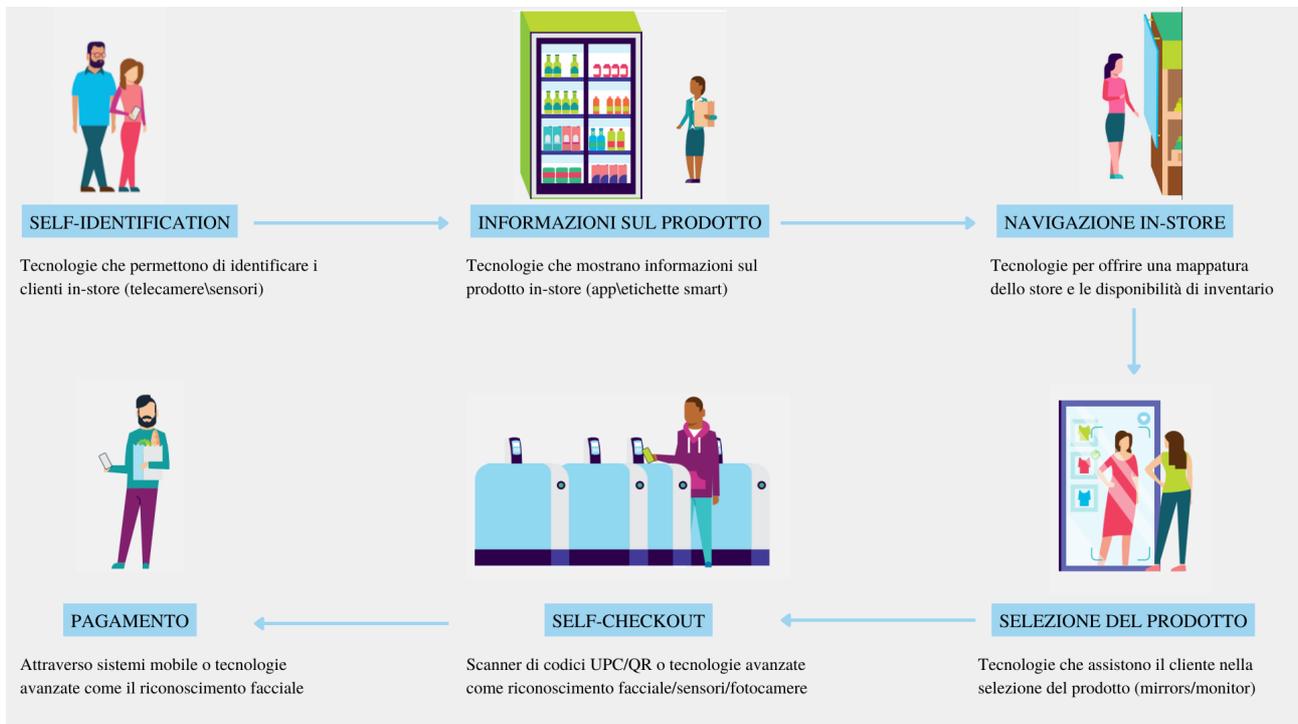


Figura 11: Utilizzo dell'automation nel customer journey<sup>55</sup>.



Figura 12: Utilizzo dell'automation nelle operation in-store<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Bridges, T., Jacobs, K., Rietra, M., & Cherian, S. (2019). Smart Stores—Rebooting the Retail Store through in-Store Automation. Capgemini Research Institute: Paris, France

<sup>56</sup> (Bridges, 2019)

## Capitolo 4: Traformare la *retail experience* attraverso l'*in-store automation*.

### 4.1 *In-store automation*: la chiave per la differenziazione competitiva

Nel mondo del *retail* è in atto una profonda trasformazione, come abbiamo visto nei capitoli precedenti i *players* esistenti hanno iniziato a digitalizzare l'intera offerta per fornire ai propri clienti un approccio *omni channel* o almeno *multi channel*. Per rimanere competitivi, i *retailers Brick-and-Mortar* hanno risposto con l'integrazione delle tecnologie digitali all'interno dei loro *stores*.

Spesso, l'introduzione di servizi di connessione multicanale (*multichannel connecting services*), come il *click & collect* o la possibilità di effettuare ordini resi *in-store*, sono i primi passi<sup>57</sup>.

I *retailers*, attraverso l'introduzione di questi strumenti tecnologici, tentano di coinvolgere digitalmente i loro clienti nel loro *journey* attraverso una *shopping experience* personalizzata. C'è inoltre da considerare il fatto che, sempre più produttori hanno iniziato a spostare il *focus* verso il consumatore finale, con l'obiettivo di costruire un contatto diretto con il cliente, creando delle piattaforme in grado di esercitare una straordinaria attrattiva dal punto di vista dei consumatori. In questo scenario, molti *retailers* tradizionali hanno dovuto adattarsi, rivoluzionando completamente le proprie offerte, quelli che, invece, non sono in grado di soddisfare le mutevoli esigenze dei consumatori sono destinati rapidamente o lentamente a svanire. Gli *store-based retailer*, oggi, sono principalmente sotto pressione principalmente a causa della nascita e della proliferazione di *e-commerce*, *e-tailer*, *retailing platforms* e di aziende produttrici con accesso diretto al cliente (Reinartz, 2019). Nel panorama odierno, il *retailer* come *brand* ha la necessità di acquisire rilevanza e significato nella vita dei consumatori, che vada oltre la semplice interazione con il cliente *in-store*, focalizzandosi su tutti gli aspetti della vita quotidiana del cliente come il lavoro, il tempo libero, le vacanze e non solo. Inoltre, i *retailers* dovrebbero essere sempre accessibili sia fisicamente che digitalmente per i propri clienti, fornendo supporto e informazioni in qualsiasi momento. Tradizionalmente, le principali fonti di valore per i *retailers store-based* riguardavano l'efficienza della gestione delle merci e dell'assortimento e l'interazione con il consumatore nello *store*. Le attività tradizionali comprendono la creazione di assortimenti, la logistica fisica della merce, le transazioni legali con il consumatore, la fornitura di informazioni e la fornitura di servizi accessori<sup>58</sup>. La figura 13 di seguito rappresenta le tradizionali fonti di valore per i *retailers*, in contrapposizione con quelle che sono ritenute le nuove fonti di creazioni di valore, sulla quale i *players* dovrebbero porre il *focus*.

---

<sup>57</sup> Linzbach, P., Inman, J. J., & Nikolova, H. (2019)

<sup>58</sup> Reinartz, W. (2019).



Figura 13: Fonti di creazione del valore del retailer basate sul digital sovrapposte a quelle tradizionali<sup>59</sup>.

- *Automation*. Con il termine *automation* si intendono tutte le attività ed i processi in grado di operare autonomamente, senza *input* o controllo umano attivo. Si tratta di tutte quelle tecnologie, alimentate dall'avvento dell'Internet of Things (IoT), permettono ai *retailers* di automatizzare diversi processi, tra cui il riordino degli articoli di rifornimento, ma non solo. L'*automation* può riguardare anche i processi di *marketing* e comunicazione che permettono di offrire ai clienti preziose informazioni e risposte in tempo reale. Inoltre, l'*automation* può essere implementata anche per i processi dei consumatori, con l'enorme potenziale di semplificare o eliminare i processi di *routine* per i consumatori. In generale, l'*automation* consente ai *retailers* di guadagnare maggior valore, offrendo al cliente maggiore comodità ed efficienza. L'*automation* rimodellerà i modelli di business nel *retail* e la più ampia catena del valore, creando organizzazioni con meno livelli e una forza lavoro meglio addestrata e affidabile, potenziata da dati e analisi in tempo reale (Begley, 2019).
- Individualizzazione. L'individualizzazione si riferisce, alla sempre crescente tendenza, alla personalizzazione dell'offerta e dei servizi dei *retailers*, in base alle esigenze e preferenze dei clienti. I dati digitali disponibili provenienti da fonti come recensioni *online*, attività sui *social media* o da prodotti *smart* possono essere combinati con i dati comportamentali dei clienti, permettendo l'offerta di comunicazioni significative, in tempo reale e *one-to-one* con il cliente. In questo modo, il *retailer* è in grado di creare valore attraverso una maggiore rilevanza dell'offerta e una maggiore efficienza

<sup>59</sup> Reinartz, W. (2019).

rispetto alla ricerca delle informazioni e al processo decisionale, aumentando anche le percezioni di convenienza del consumatore.

- *Ambiant embeddedness*. Fa riferimento all'integrazione di processi, prodotti e comunicazioni nelle *routine* dei clienti, rendendoli presenti nell'ambiente circostante e parte integrante della propria vita quotidiana. In altre parole, è l'integrazione degli strumenti digitali nella vita dei consumatori. Un esempio rilevante sono i *voice assistant* come Alexa, che si stanno diffondendo sempre più rapidamente. In questo contesto, rientrano anche le tecnologie di *geo-targeting*, spesso utilizzate in ambito *retail*, che facilitano il recapito di messaggi *push* basati sulla posizione specifica del cliente. A seconda del contesto, l'*ambient embeddedness* consentirà la creazione di valore per il *retailer* attraverso una maggiore comodità, *experiences* migliori e una maggiore rilevanza dell'offerta.
- *Interazione*. L'interazione comprende tutte le relazioni virtuali e fisiche tra le aziende e i clienti. In questo contesto, le tecnologie vengono implementate spesso per arricchire le interazioni tradizionali o per abilitarne di nuove lungo il *customer journey*. L'interazione consente la creazione di valore attraverso esperienze, pertinenza e convenienza. Principalmente il riferimento è alle interazioni pre-acquisto arricchite dalla tecnologia, quelle prodotto-utente digitalizzate e le interazioni tra i clienti post-acquisto sui *social media*. I *brand* hanno la necessità di interagire con i clienti lungo l'intera fase di acquisto e consumo, contribuendo ad un *experience* totalmente positiva. Per il prossimo futuro, la sfida per i *retailers*, riguarderà non più le interazioni uomo-uomo ma dovrà fronteggiare tutte le interazioni che i clienti dovranno intraprendere con le macchine e i *devices in-store*.
- *Trasparenza e controllo*. Per quanto riguarda gli aspetti trasparenza e controllo, il riferimento è a tutti quei processi e quelle attività che hanno l'obiettivo di fornire ai clienti informazioni, istruzione e formazione per ulteriori e superiori modi di utilizzo dei prodotti\servizi. La tecnologia digitale ha quindi il ruolo di semplificare l'accesso dei clienti a informazioni complete da varie fonti come descrizioni, recensioni o prezzi *online*. Inoltre, le tecnologie permettono una più facile l'analisi dei dati rilevanti e la successiva trasformazione di questi dati in informazioni approfondite attraverso algoritmi di apprendimento automatico. La trasparenza e il controllo consentono principalmente la creazione di valore attraverso l'*empowerment*, i clienti possedendo maggiore controllo sui loro comportamenti e sulle proprie scelte, sono in grado di prendere decisioni migliori o più efficaci<sup>60</sup>.

I *retailers* di oggi si stanno concentrando sempre più *sull'automation in-store*. L'*automation* nel *retail* descrive il processo di utilizzo della tecnologia per automatizzare l'intera *experience*. Inizialmente, l'*automation* veniva utilizzata ed implementata per ridurre i costi e migliorare l'efficienza operativa del

---

<sup>60</sup> Reinartz, W. (2019).

*retailer*. Successivamente, i *players* si sono accorti che questa innovazione stava introducendo nuovi modelli di *business* che permettevano di migliorare il processo decisionale ed il coinvolgimento dei clienti (Chao, 2019). I *retailers* oggi hanno riconosciuto la necessità di reinventarsi quasi completamente per sopravvivere nel panorama caratterizzato da una presenza sempre maggiore delle soluzioni *online*. In questo contesto, l'*automation in-store* ha il potere di attirare nuovi clienti e recuperare quelli del passato, offrendogli un'esperienza *omni channel* senza interruzioni che ha il potenziale di migliorare la comodità del cliente. Secondo Manyika, et al., 2017 quasi la metà delle attività del *retailer* possono essere automatizzate attraverso le tecnologie attualmente disponibili. Oggi i *retailers* utilizzano l'*automation* per eseguire processi basati su *set* di dati esistenti come la pianificazione della *supply chain*, la previsione della domanda, la *customer intelligence*, il *marketing*, la pubblicità, le *operation in store*, i prezzi e le promozioni<sup>61</sup>. Con l'obiettivo di migliorare la *customer experience* complessiva, i *brand* esperti e consolidati hanno iniziato ad investire in tecnologie di *automation* per risolvere i problemi *in-store*, soprattutto quelli riguardo tempo e convenienza. Dal punto di vista del cliente, i *retailers* in grado di offrire un'*experience* quanto più possibile conveniente e di alta qualità, lasciano un segno duraturo che gli permette di differenziarsi dagli altri. L'*automation* ha il potenziale di fornire numerosi vantaggi per i *retailers* come riduzione dei costi, più produttività per i dipendenti ed una migliore *customer experience* offerta. L'*automation* ha il potere di cambiare completamente il modo in cui i consumatori acquistano, ponendo maggiore controllo nelle mani del cliente. Affrontando sia la personalizzazione che la comodità, i *retailers* possono utilizzare l'*automation* come un modo per distinguersi dalla concorrenza e per creare *customer loyalty*. I consumatori vedono l'*automation* come un modo attraverso cui i *retailers* possono migliorare la loro *experience in-store*, aiutandoli in caso di *pain point* che possono incontrare mentre fanno acquisti. Dati questi vantaggi, l'*automation* può aiutare i *retailers store-based* a proteggere la quota di mercato e creare un vantaggio strategico rispetto ai loro concorrenti *online*. Ci sono pochissimi altri tipi di investimenti che hanno il potenziale di ottenere miglioramenti così significativi sia operativi che di mercato<sup>62</sup>. Tuttavia, investire in *automation in-store* non può essere considerato dai *retailers* come uno sforzo isolato. I *players* devono riuscire a trovare un equilibrio tra la tradizionale gestione del *retail* e le più avanzate tecnologie, chiedere ai loro clienti cosa desiderano, analizzare e valutare a fondo tutte le potenziali tecnologie e gestire le preoccupazioni dei clienti. L'incertezza, il livello degli investimenti e la loro complessità richiedono un approccio graduale per l'implementazione di queste tecnologie, attraverso una strategia di sperimentazione e apprendimento. Inoltre, dal momento che la risposta dei consumatori è fondamentale, è essenziale che i *retailers* si impegnino in una promozione aperta e trasparente<sup>63</sup>.

## 4.2 Valore per il consumatore

---

<sup>61</sup> Chao, Cheung, Haller, & Lee, 2019; Jaucot, Ackx, Loutas, Martens, Vanhout, & Billiet, 2017

<sup>62</sup> McKinsey & Company Retail Insights.(2019)

<sup>63</sup> Linzbach, P., Inman, J. J., & Nikolova, H. (2019)

La reazione dei consumatori per quanto riguarda le *shopper-facing technologies* dipende dalla disponibilità, dalla comprensione e dall'attrattiva percepita delle soluzioni. Mentre molti dei servizi *multi channel* sono ampiamente diffusi ed implementati, altre moderne tecnologie, come i servizi *in-store* basati su AR, non sono al momento riconosciute, reperibili o utilizzate. A causa dei rari livelli di applicazione negli *stores*, risulta difficile valutare la capacità di attrattiva di queste tecnologie innovative, per i consumatori. In linea generale, le tecnologie permettono di ottimizzare l'offerta o la convenienza dello *shopping* attraverso una *shopping experience* più coinvolgente. Tuttavia, sono in genere progettate per operare in modo silente ed inoltre, talvolta, richiedono al cliente di svolgere alcune attività quali l'accesso, il *download*, l'uso di un'*app*, o altre attività supplementari, come la scansione. Di conseguenza, da un lato, i clienti possono percepire la tecnologia *in-store* come utile e conveniente, dall'altro qualcuno potrebbe riscontrare delle difficoltà a causa delle competenze tecnologiche richieste oppure potrebbe percepirle come un deterioramento intenzionale della qualità del servizio offerto dal *retailer*. Inoltre, mentre alcuni clienti sono disposti a cedere i propri dati personali per ottenere offerte migliori, altri potrebbero manifestare serie preoccupazioni in termini di *privacy*.

In alcuni contesti, come i centri commerciali ad alta affluenza, i clienti potrebbero non apprezzare di essere sommersi da messaggi da parte dei *retailers*, sviluppando così un rifiuto verso il luogo ed una percezione negativa in generale. Questi potenziali aspetti negativi potrebbero spingere i clienti ad una minore intenzione di frequentare lo *store* in futuro o ad un passaparola negativo<sup>64</sup>.

Per evitare di innescare queste percezioni negative nei consumatori e per utilizzare le innovazioni tecnologiche come base di una strategia aziendale di successo, i *retailers* dovrebbero sfruttare le tecnologie in funzione di alcuni tipi specifici di valore per il cliente (Padgett, 2007).

Inoltre, è importante considerare che il successo della tecnologia implementata non sarà determinato dalla tecnologia in sé, ma dal modo in cui verrà utilizzata per creare valore per il cliente<sup>65</sup>. Il valore per il cliente è, tradizionalmente, definito come la valutazione complessiva da parte del consumatore dell'utilità di un prodotto\servizio, basata sulla percezione dei benefici che ottiene rispetto ai costi o ai sacrifici che deve sostenere (Zeithaml, 1988). Pertanto, in via generale, possiamo sostenere che il *retailer* è in grado di creare valore per il suo cliente o diminuendo i costi che deve sostenere, o aumentando i benefici relativi all'offerta. Invece, parlando di valore di acquisto percepito, ci si riferisce, in modo più specifico, al valore percepito dai consumatori rispetto all'attività di *shopping* complessiva, spesso concettualizzato come composto da due tipologie di valore, utilitaristico ed edonico<sup>66</sup>. Infatti, è generalmente accettato il concetto tale per cui lo *shopping* possa fornire valore non solo da un punto di vista utilitaristico o funzionale, ma anche da punto di vista più esperienziale, edonico, derivante cioè dal godimento e dalla gratificazione personale che il cliente ottiene dalla *shopping experience*. Oltre al valore funzionale ed esperienziale, lo *shopping* può anche fornire

---

<sup>64</sup> Linzbach, P., Inman, J. J., & Nikolova, H. (2019).

<sup>65</sup> Burke, 2002

<sup>66</sup> Babin et al. , 1994 , Carpenter e Moore, 2009 , Childers et al., 2002 , Olsen e Skallerud, 2011 , Yim et al., 2014

un valore simbolico, ossia permettere al cliente di esprimersi o di segnalare, ad esempio, la sua appartenenza ad un determinato gruppo sociale (Rintamäki, 2007).

A questi può essere aggiunto un altro tipo di valore per il consumatore con riferimento alla dimensione del costo/sacrificio. Il valore del costo/sacrificio si riferisce sia ai costi monetari sostenuti dal consumatore per compiere il processo di acquisto, sia anche a tutti quei costi non monetari come il tempo, lo sforzo e l'energia del consumatore. Le innovazioni tecnologiche *in-store* hanno il potenziale di offrire al cliente valore, influenzando su una o più di queste dimensioni del valore. Possono, quindi, ricoprire un ruolo fondamentale nel diminuire il fattore costo nell'equazione del valore, oppure fornire al consumatore maggiori benefici o valore aggiunto attraverso benefici funzionali, edonici o simbolici (Pantano E. &, 2014).

| TIPO DI SHOPPING VALUE                                   |  | LINEE GUIDA PER LA CLASSIFICAZIONE  | ESEMPI   |
|--|--|---|--|
| Riduzione costo/sforzo (costo)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenienza a casa</li> <li>• Convenienza in-store</li> <li>• Risparmio di denaro</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risparmio di tempo e fatica per lo shopper a casa</li> <li>- Lista della spesa</li> <li>- Risparmio di tempo e fatica per lo shopper in-store</li> <li>- Navigazione in-store o ricerca dei prodotti</li> <li>- Convenienza nel pagamento</li> <li>- Servizi di check-out personalizzati (ad esempio, salvataggio dei dati personali/riconoscimento del cliente attraverso un'interfaccia smart per evitare procedure di log-in prolungate)</li> <li>- Offerta di risparmio monetario</li> <li>- App per il confronto dei prezzi</li> <li>- Coupons/promozioni personalizzate</li> </ul> | <p><i>Amazon Dash</i>: fornisce un servizio per facilitare la lista della spesa a casa</p> <p><i>The Product Finder</i>: aiuta i consumatori a trovare gli articoli che stanno cercando in-store, facendogli risparmiare tempo e fatica</p> <p><i>Uniqlo</i>: utilizza il riconoscimento facciale per rendere più comodo il pagamento alle casse</p> <p><i>LiveCompare</i>: fornisce un'app per il confronto dei prezzi tra i supermercati</p> <p><i>FaceDeals</i>: invia ai clienti coupon personalizzati</p> <p><i>Mobile Shopping Assistant</i>: fornisce informazioni sui prodotti scansionati dai clienti tramite un dispositivo mobile</p> |
| Benefici utilitaristici (funzionali)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazioni sul prodotto e confronto attraverso smartphone</li> <li>• Informazioni sul prodotto e confronto attraverso le attrezzature in-store</li> <li>• Suggerimenti personalizzati</li> <li>• Personalizzazione</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confronto tra prodotti grazie all'ottimizzazione della scelta tramite smartphone</li> <li>- Confronto tra prodotti grazie all'ottimizzazione della scelta tramite attrezzature in-store</li> <li>- Utilizzo del profilo del cliente o delle informazioni sulla posizione in-store per informazioni personalizzate</li> <li>- Adattamento al consumatore</li> <li>- Fornire risposte a domande come "come sto con questo prodotto, quale colore mi si addice di più, quali sono le mie misure, ....?"</li> <li>- Produrre o esporre prodotti personalizzati</li> </ul>                    | <p><i>Cereal Assistant</i>: mostra le informazioni relative ai prodotti presi dallo scaffale</p> <p><i>IRL SmartCart</i>: tiene conto degli acquisti precedenti per fornire suggerimenti personalizzati</p> <p><i>Augmented Reality Makeup Mirror</i>: simula l'aspetto dei prodotti di make-up sul viso del cliente</p> <p><i>Soap App</i>: permette di creare e ordinare saponi personalizzati</p> <p><i>OLED</i>: trasforma oggetti come manichini o appendiabiti in fonti di luce per evidenziare e promuovere determinati prodotti</p>  |
| Benefici simbolici e edonici (divertimento/appartenenza) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ispirazione/educazione</li> <li>• Estetica</li> <li>• Valore sociale</li> <li>• Gioco</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ispirare o educare lo shopper</li> <li>- Attirare l'attenzione su determinati prodotti (ad esempio, tramite l'illuminazione)</li> <li>- Fornire un'estetica o un'atmosfera piacevole</li> <li>- Non focalizzato su un particolare prodotto</li> <li>- Offrire valore sociale in termini di connessione tra le persone</li> <li>- Condividere e recensire i prodotti attraverso i social media</li> <li>- Generare una dimensione divertente nell'esperienza di shopping</li> </ul>   | <p><i>Swarm</i>: produce un'illuminazione variabile e comunica messaggi, immagini, testi, colori o uno stato d'animo specifico</p> <p><i>Mobile Mirror</i>: consente ai clienti di condividere immagini e video tramite i social media e di ricevere feedback sugli articoli che stanno valutando di acquistare</p> <p><i>Shopping Cart Game</i>: offre un gioco con il carrello della spesa per consentire ai più piccoli di partecipare al processo di acquisto</p>  |

Figura 14: Classificazione shopping value offerto al consumatore ed esempi di technologies<sup>67</sup>.

I benefici derivanti dall'introduzione di una nuova tecnologia dipendono, principalmente, dal modo in cui i consumatori percepiscono la tecnologia. Quando i consumatori si trovano ad interagire con delle *retail technologies*, di solito, tendono a valutare diversi aspetti (soddisfazione, fiducia, preoccupazioni per la *privacy*, ecc.). Al termine di queste valutazioni, è probabile che aggiornino la loro percezione nei confronti del *retailer*, sviluppando, di conseguenza, delle reazioni comportamentali. Il cliente potrebbe decidere di modificare il proprio comportamento nei riguardi del *retailer* in diversi modi, tra cui, acquistare una quantità maggiore (o minore) di una determinata categoria di prodotti, acquistare categorie di prodotti che in precedenza acquistava altrove (*retail patronage*) o decidere di smettere di acquistare e passare ad un *competitor* (*store switching*). Inoltre, i clienti potrebbero impegnarsi in azioni dirette come il passaparola

<sup>67</sup> K. Willems et al. / Technological Forecasting & Social Change 124 (2017) 228–242

(WOM), condividendo la loro *experience* con altri potenziali consumatori. In generale, l'adozione da parte del *retailer* di nuove tecnologie, ha un impatto significativo sulle intenzioni future dei clienti di frequentare il *retailer* e sulla loro volontà di generare WOM positivo, due comportamenti dei clienti che risultano fondamentali per il successo di qualsiasi *player* nel settore.

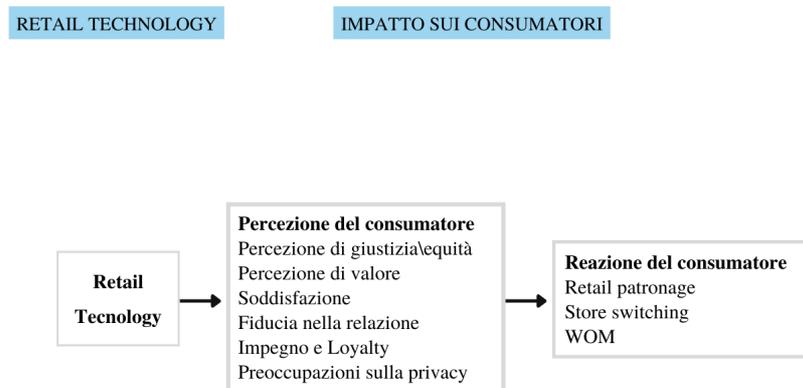


Figura 15: Retail technologies: impatto sui consumatori<sup>68</sup>.

#### 4.3 Vantaggi e fattori critici di successo per i *retailers*

In campo *retail*, a livello operativo, l'uso delle *retail technologies* è abbastanza diffuso<sup>69</sup>. Solitamente, l'efficienza dei costi è l'obiettivo prioritario per i *retailers* nel valutare la potenziale implementazione delle tecnologie (Finne, 2008). Quando prendono in considerazione l'adozione o meno di una nuova *shopper-facing technology*, i *retailers* tendono, quindi, a prendere principalmente in considerazione implicazioni di profitto. In altre parole, il *retailer* valuta se i vantaggi della tecnologia supereranno i costi di acquisto, installazione e manutenzione. I vantaggi potenziali fanno riferimento all'aumento dei ricavi del *retailer*, una diminuzione dei costi o entrambi<sup>70</sup>. Gli aumenti delle entrate dei *retailer* possono derivare da diverse fonti tra cui:

1. Estrazione del *surplus* del consumatore. Il *surplus* del consumatore è il guadagno netto che un acquirente riceve dall'acquisto di un bene o servizio. In particolare, è la differenza tra ciò che l'acquirente sarebbe stato disposto a pagare e il prezzo effettivo. I *retailer*, attraverso le nuove tecnologie in grado di riconoscere il cliente (NFC o riconoscimento facciale), sono in grado di estrarre questo *surplus* addebitando prezzi differenziati in base alle diverse sensibilità al prezzo dei clienti.

<sup>68</sup> J.J. Inman, H. Nikolova / Journal of Retailing 93 (1, 2017) 7–28

<sup>69</sup> Newell (2013) Efendioglu (2015)

<sup>70</sup> Linzbach, P., Inman, J. J., & Nikolova, H. (2019).

2. Aumento delle quantità acquistate dai clienti attuali. I *retailers*, grazie all'implementazione delle tecnologie, sono in grado non solo di conoscere i profili geo-demografici dei propri clienti ma, confrontando gli altri dati disponibili, ad esempio sulle carte fedeltà, sono in grado di identificare le opportunità per aumentare i volumi acquistati e la quota di portafoglio del cliente.
3. Attirare clienti nuovi o precedentemente persi. Una delle maggiori potenziali fonti di aumento dei ricavi sono i nuovi clienti, tuttavia, è praticamente impossibile per il *retailer* identificare un nuovo cliente quando entra nello *store*. La tecnologia può comunque essere utilizzata come uno strumento per attirare nuovi clienti, offrendogli un'*experience* memorabile in modo da trasformarli da clienti nuovi a fedeli. Per quanto riguarda i clienti persi, la tecnologia può aiutare ad attuare strategie di recupero attraverso *e-mail* con coupon o incentivi per convincerli a tornare *in-store*.
4. Aumentare le entrate derivanti dai fornitori. Le *retail technologies* permettono ai *retailers* di raccogliere molte informazioni sui clienti, spesso preziose per i fornitori. In questo modo, i *retailers* potrebbero riuscire a ricavare fondi preziosi da quei fornitori che desiderano avere accesso ad un determinato gruppo di clienti. Ad esempio, un *retailer* dotato di tecnologia Scan&Go con un'ampia base clienti, sarà potenzialmente attraente per tutte quelle aziende che intendono raggiungere i clienti al momento dell'acquisto, offrendogli un incentivo all'acquisto del proprio *brand*. Inoltre, diverse *app* per lo *shopping* offrono ai clienti l'opportunità di creare delle liste della spesa digitali. In questo modo, il *retailer* è in grado di conoscere quali articoli tendono a essere pianificati in anticipo, rispetto a quelli che tendono a essere scelti al momento dell'acquisto (acquisti non pianificati). Pertanto, possono potenzialmente offrire ai fornitori l'opportunità di utilizzare queste informazioni per inviare *coupon* agli acquirenti che tendono ad acquistare gli articoli di quel *brand*, su base non pianificata.

Per quanto riguarda la potenziale riduzione dei costi del *retailer* ciò può accadere attraverso due principali fonti, ossia, attraverso la riduzione della manodopera dei dipendenti “scaricando” una parte del lavoro al cliente (*self-scanning*) oppure, automatizzando i processi (*smart shelves*).

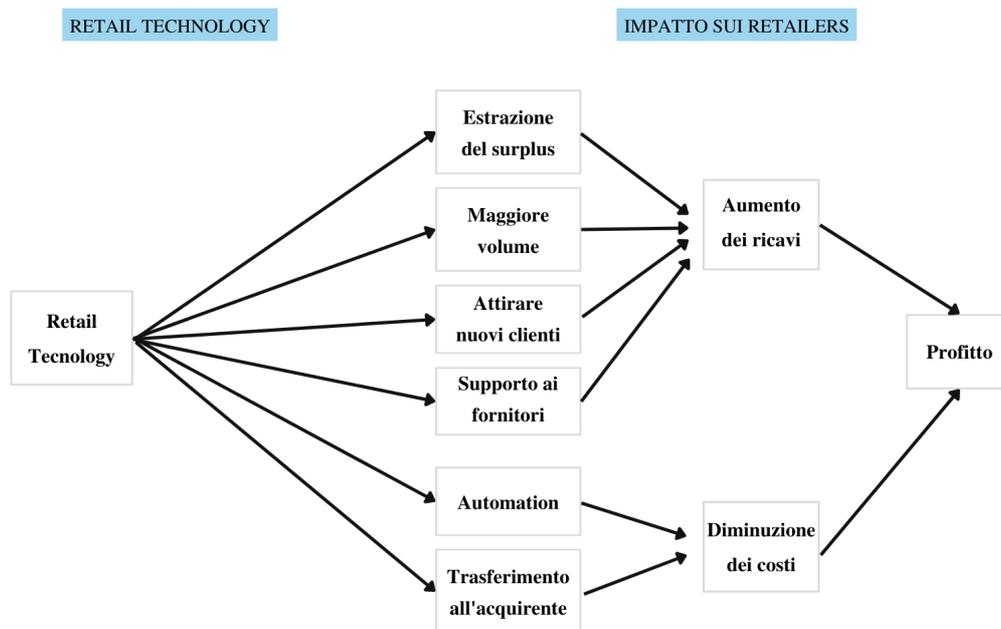


Figura 16: L'impatto della retail technology sui cambiamenti dei profitti dei retailers<sup>71</sup>.

Di conseguenza, le *retail technologies* dovrebbero essere utilizzate e concepite come una fonte di vantaggio concorrenziale in risposta alla forte presenza dei *players online* che permette ai *retailers* “*Brick-and-Mortar*” di tenere il passo con la rivoluzione digitale che sta attualmente scuotendo il panorama del *retail*. Ad esempio, alcune *technologies* particolarmente avanzate come AR e VR, tecnologie di riconoscimento biometrico e la scansione 3D possono comportare del potenziale strategico per i *retailers*, in quanto permettono di avere *feedback* in tempo reale sui clienti, consentendo di sviluppare strategie di *marketing* più informate<sup>72</sup>. In generale, gli attuali progressi nelle tecnologie sono in grado di migliorare indirettamente le prestazioni dei *retailers* ottimizzando la *customer experience*. Di conseguenza, queste tecnologie, hanno il potenziale di influenzare il comportamento del cliente *in-store*, aumentare l'attrattiva dello *store* e aumentare la soddisfazione complessiva dei clienti<sup>73</sup>. Inoltre, gli sviluppi tecnologici permettono ai *retailers* di produrre rendimenti sostanziali attraverso l'innovazione dei modelli di *business* nel *retail*. Nonostante tutti questi potenziali benefici che emergono dall'implementazione di queste innovazioni nel *retail*, solo un numero limitato di *retailers* le ha adottate<sup>74</sup>. Questo perché, sono diversi i fattori che tendenzialmente scoraggiano i *retailers* ad adottare *shopper-facing technologies* nei propri *stores*, tra cui l'elevata incertezza circa l'accettazione da parte dei consumatori, rischi di obsolescenza, ingenti investimenti e rendimenti difficili da misurare.<sup>75</sup> In generale, i *retailers* decidono di investire in *shopper-facing technologies*, in quanto, offrono la promessa di creare una *customer experience in-store* differenziata per i consumatori in

<sup>71</sup> Inman e Nikolova (2017)

<sup>72</sup> Renko e Druzijanic, 2014 , Pantano e Naccarato, 2010

<sup>73</sup> Pantano e Naccarato, 2010 , Bharadwaj et al., 2009

<sup>74</sup> Pantano e Viassone (2014)

<sup>75</sup> Evans, 2011 , Alkemade e Suurs, 2012 , Pantano et al., 2013 ,Zhu et al., 2013 , Pantano e Di Pietro, 2012

grado di offrire ai *retailers* numerosi vantaggi come il miglioramento del traffico *in-store*, della *conversion* e dei carrelli o la riduzione dei costi operativi. Tali benefici possono essere raggiunti unicamente qualora i clienti siano disposti concretamente ad utilizzare le tecnologie. Per favorirne il coinvolgimento, ci sono alcuni fattori critici di successo che i *retailers* dovrebbero considerare. Innanzitutto, dovrebbero riuscire a garantire ai clienti la giusta funzionalità e sicurezza. La funzionalità è legata alla complessità e al ciclo di vita della rispettiva tecnologia. Alcune sono ben sviluppate e sicure, come le *app mobile* o la pubblicità *digital*, altre, spesso più complesse, sono in fase iniziale e non sono ancora del tutto affidabili. Tutte le tecnologie implementate richiedono una funzionalità completa, in quanto, guasti o difetti causerebbero inefficienze e scoraggerebbero i clienti, portando danni finanziari ai *retailers*. In secondo luogo, i *retailers* dovrebbero valutare gli investimenti in modo realistico. La questione riguarda in che misura e in quanto tempo gli investimenti tecnologici sono in grado di generare benefici monetari. Per il *retailer* è fondamentale considerare gli *input*, come i costi di produzione dei contenuti, i costi operativi e gli investimenti occasionali, rispetto ai risultati, come i ricavi, i margini lordi e la riduzione dei costi. Tracciare i risultati dei *process automation tools* potrebbe risultare più semplice e prevedibile rispetto ai *marketing tools*. Inoltre, i risultati potrebbero variare enormemente a seconda dei prodotti o dei diversi tipi di *stores*. Alcuni tipi di *technologies* che sono in grado di fornire un enorme valore aggiunto in alcuni contesti, allo stesso tempo, potrebbero rivelarsi completamente inefficaci in altri. Infine, i *retailers* dovrebbero focalizzarsi sulla gestione attiva delle preoccupazioni dei clienti in merito a queste tecnologie. Nonostante la maggior parte di queste innovazioni sia stata percepita favorevolmente, altre, come ad esempio, il *proximity marketing* destano molti dubbi e preoccupazioni per i consumatori. Al fine di incoraggiarne l'adozione, i *retailers* dovrebbero convincere i clienti che le attività di monitoraggio hanno l'obiettivo di offrire maggior valore al consumatore durante lo *shopping*<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Linzbach, P., Inman, J. J., & Nikolova, H. (2019).

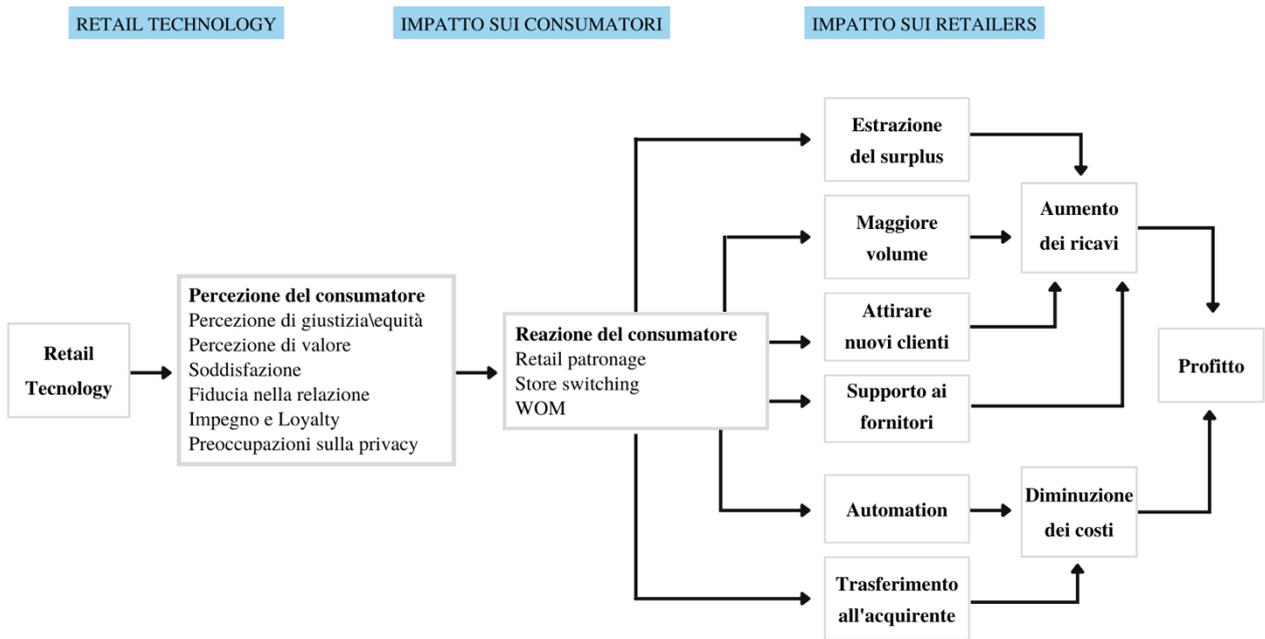


Figura 17: L'impatto generale delle retail technologies sulle percezioni e reazioni dei consumatori e sui cambiamenti dei profitti dei retailers<sup>77</sup>.

<sup>77</sup> Inman e Nikolova (2017)

## Capitolo 5: L'impatto dell'azione di *shopper-facing technologies* sulla percezione di *store loyalty*, *revisit intention* e WOM positivo.

### 5.1 Introduzione all'analisi empirica

I recenti progressi tecnologici hanno accelerato cambiamenti radicali in molti settori e il *retail* non fa eccezione. La tecnologia ha influenzato quasi ogni aspetto della vita del consumatore moderno, compreso il modo in cui acquistano e come prendono le decisioni d'acquisto. Soprattutto, le *customer experiences* sono sempre più influenzate dalle innovazioni tecnologiche e dal proliferare di nuovi modelli di business online. Per competere efficacemente in quest'era digitale, i *retailers Brick-and-Mortar*, hanno la necessità di comprendere ed integrare queste innovazioni nei propri *store* e nelle proprie *operations*. Di conseguenza, comprendere l'impatto delle *retail technologies* sui consumatori, è fondamentale per i *players* che hanno l'obiettivo di investire nell'implementazione di queste fonti di innovazione negli *store*.

Lo scopo di questa ricerca è di esplorare il cambiamento nelle percezioni dei consumatori in merito all'implementazione di *retail technologies*, nel contesto del proprio supermercato di fiducia.

Lo studio si propone di indagare l'impatto percepito delle *shopper-facing technologies* su tre variabili ritenute di interesse per il *retailer*, in particolare *store loyalty*, intenzione di rivisitare lo *store* e WOM positivo.

#### 5.1.1. *Store loyalty*

Il concetto di *store loyalty* si riferisce alla "tendenza a essere fedeli a un rivenditore, dimostrata dall'intenzione di acquistare da quel *retailer* come scelta primaria" (Pappu, 2006). In altre parole, può essere definita come la preferenza abituale accordata dal consumatore a un dato punto vendita all'interno di una categoria commerciale. Perché si possa propriamente parlare di *store loyalty* è necessario che l'acquisto abituale, non sia dovuto ad altre situazioni di mercato, ma, invece, sia conseguenza di una spontanea e forte fidelizzazione del cliente rispetto a quel particolare punto vendita. Solitamente, i *retailers* cercano di migliorare i livelli di *store loyalty* dei propri clienti attraverso attività di *in-store promotion*, come premi, agevolazioni e altri incentivi all'acquisto, per incoraggiare acquisti ripetuti o maggiori. In particolare, i *retailers* offrono due tipologie di benefici ai propri clienti, con l'obiettivo di consolidare la *store loyalty*: *hard* e *soft benefit*. Gli *hard benefit* sono benefici in termini di convenienza, come riduzioni di prezzi e/o aumento delle quantità come: *coupon*, buoni sconto, raccolte punti, concorsi a premio, e altro. Inoltre, i *retailers* offrono anche benefici di tipo *soft*, cioè benefici in termini di esperienza, con l'obiettivo di migliorare le *customer experiences in-store* come: dimostrazioni di prodotto, il test di prodotto, l'allestimento di aree dedicate all'interno dello *store*, eventi, tecnologie innovative, e altro.

In generale, i benefici che si basano sulla convenienza risultano maggiormente efficaci sulle vendite, ma nel tempo potrebbero portare ad una diminuzione della profittabilità e contribuire nel tempo ad indebolire la *store loyalty* complessiva. Invece, i benefici che si basano sull'esperienza, pur non incrementando la redditività del cliente nel brevissimo periodo, hanno un impatto positivo sull'atteggiamento complessivo verso il *retailer* e i suoi prodotti e servizi<sup>78</sup>.

### 5.1.2 *Store revisit intention*

Il concetto di *store revisit intention* è molto rilevante nel contesto del *retail* poiché rappresenta un'intenzione di fedeltà verso un determinato punto vendita. Ricerche precedenti hanno dimostrato che una *customer experience* positiva in *store*, influisce positivamente sulla *brand image* del *retailer* e sull'intenzione dei clienti di rivisitare lo *store* (Hong, 2015).

Molti *players* ritengono fondamentale il rafforzamento della *revisit intention*, in quanto, mantenere i clienti attuali, evitando che cambino *store*, risulta meno dispendioso rispetto all'attrarre nuovi consumatori (Abdullah, 2016). Per questo motivo, i *retailers* hanno la necessità di investire in servizi per i clienti, come le *technologies in-store* che hanno il potenziale di rafforzare le relazioni tra il consumatore ed il rivenditore, impattando positivamente sull'intenzione dei consumatori di fidelizzarsi allo *store*. Infatti, è stato dimostrato che, le percezioni favorevoli verso l'innovatività, che derivano dall'interazione tra il consumatore e le *retail technologies*, riducono in modo significativo la probabilità che il cliente cambi il proprio comportamento d'acquisto e aumentano l'intenzione di acquisto complessiva (O'Cass & Carlson, 2012). Inoltre, la *store revisit intention* può essere anche utilizzata come variabile per prevedere i comportamenti dei consumatori, soprattutto quelli successivi all'acquisto, poiché altamente correlati alla *revisit intention* (Lee, 2021).

### 5.1.3 WOM positivo

Il WOM positivo è stato definito come la quantità di informazioni favorevoli fornite per trasmettere i propri pensieri ed esperienze ad altri (Yoon S. &, 2018). Ricerche passate hanno dimostrato che il WOM può essere più persuasivo dei canali mediatici tradizionali. I clienti acquisiti attraverso passaparola apportano un valore a lungo termine, che risulta doppio rispetto a quelli acquisiti attraverso i canali tradizionali (Villanueva, 2008). L'adozione di innovazioni tecnologiche in ambito *retail* potrebbe spingere i clienti ad impegnarsi in comunicazioni WOM positive o negative. Inoltre, il WOM ricopre un ruolo chiave nel determinare le decisioni di acquisto dei consumatori (Trusov, 2009), di conseguenza per i *retailers*, è necessario misurare gli effetti delle loro azioni sul comportamento di WOM dei consumatori. Data l'importanza del WOM per la redditività a lungo termine di un'azienda, i *retailers* che stanno valutando

---

<sup>78</sup> <https://www.glossariomarketing.it/significato/store-loyalty/>

l'adozione di una nuova *shopper-facing technology* dovrebbero prestare attenzione al potenziale effetto sulle comunicazioni WOM dei consumatori.

## 5.2 Obiettivo e metodologia di ricerca

La ricerca è stata condotta con l'obiettivo di analizzare il cambiamento nelle percezioni dei consumatori, in termini di *store loyalty*, *revisiti intention* e *WOM positivo*, nel caso in cui il proprio *supermarket store* di fiducia implementasse *shopper-facing technologies*. Per lo studio sono state prese in considerazione quattro diverse tecnologie innovative ritenute rilevanti per il consumatore, in particolare: scaffali *smart*, realtà aumentata, realtà virtuale e *proximity marketing*.

Il progetto è stato condotto con lo scopo di rispondere alla seguente domanda di ricerca:

*Indagare in che misura la percezione di implementazione di shopper-facing technologies nel supermercato locale, sia in grado di aumentare i valori di store loyalty, intenzione di rivisitare lo store e WOM positivo.*

Da cui sono state delineate le seguenti ipotesi:

- *H<sub>1</sub>: La presenza di shopper-facing technologies incrementa la store loyalty verso il supermercato di fiducia.*
- *H<sub>2</sub>: La presenza di shopper-facing technologies incrementa l'intenzione di rivisitare il supermercato di fiducia.*
- *H<sub>3</sub>: La presenza di shopper-facing technologies incrementa l'intenzione di WOM positivo verso il supermercato di fiducia.*

### 5.2.1 Struttura e variabili

Per la raccolta dei dati è stata condotta un'indagine sui consumatori di tipo quantitativo, attraverso lo strumento del questionario *online*. Il questionario è stato sviluppato tramite Qualtrics e somministrato ad un campione di 192 partecipanti, attraverso un *link* condiviso su Instagram e Whatsapp. Il questionario si compone di tre sezioni. Nella prima, ai partecipanti vengono somministrate alcune domande riguardo il proprio supermercato di fiducia. Nella seconda sezione, ai partecipanti sono state brevemente descritte le funzionalità delle 4 tecnologie oggetto dello studio.

Descrizione fornite ai rispondenti:

- Scaffali smart. *Questa tecnologia ti permette di cercare in autonomia e con facilità i prodotti di cui hai bisogno, tramite smartphone. Inoltre, potresti essere informato di eventuali variazioni dei prezzi*

*dei prodotti in base al giorno della settimana o all'ora (es. prodotti da forno o prossimi alla scadenza).*

- *Augmented Reality. La tecnologia di realtà aumentata permette, attraverso smartphone o tablet, con elementi ed oggetti 3D di ottenere informazioni aggiuntive sui prodotti come allergeni, impatto ambientale o valutazioni degli altri clienti, facilitando l'intero processo d'acquisto.*
- *Virtual Reality. Le tecnologie di realtà virtuale permettono di visualizzare ed interagire con i prodotti prima di acquistarli, in un mondo totalmente virtuale tramite visori o altri dispositivi, consentendo di immergersi in esperienze memorabili mentre si fa shopping.*
- *Proximity marketing. Si tratta di un servizio geolocalizzato che si attiva nel momento in cui ti trovi in prossimità dello store. Permette di ricevere comunicazioni personalizzate in tempo reale, ad esempio sulla disponibilità di una nuova offerta o di un coupon, attraverso una notifica sullo smartphone.*

Successivamente, ai partecipanti è stato richiesto di rispondere alle stesse domande della prima sezione, immaginando il caso in cui le tecnologie innovative descritte venissero implementate nel proprio supermercato di fiducia locale. Le domande del questionario sono state strutturate con l'obiettivo di rilevare le percezioni di *store loyalty*, intenzione di rivisitare lo *store* e WOM positivo dei consumatori, nei confronti del *retailer*. Nella terza e ultima sezione, invece, sono stati raccolti i dati demografici dei consumatori in termini di età e genere.

### **Store loyalty**

Il costrutto di *store loyalty* è stato misurato attraverso una scala Likert da 1 a 6 (1=Completamente in disaccordo, 6=Completamente d'accordo) adattata da Konuk, F. A. (2019), composta da 5 item

- *Mi considero fedele al mio supermercato*
- *Il mio supermercato è la mia prima scelta*
- *Non compro prodotti da altri supermercati, se posso comprare gli stessi nel mio*
- *Trascorro molto tempo nel mio supermercato*
- *Se il mio supermercato inserisce nuovi prodotti che precedentemente acquistavo altrove, comincio ad acquistarli lì*

### **Store Revisit Intention**

L'intenzione di rivisitare lo store è stata misurata con una scala Likert a 6 punti (1=Completamente in disaccordo, 6=Completamente d'accordo) adattata da Lee, J., Lee, Y., & Kim, S. (2021), composta da 2 item

- *Visiterei il mio supermercato nel prossimo futuro*
- *Visito molto spesso il mio supermercato*

### WOM Positivo

Il passaparola positivo è stato misurato con una scala Likert da 1 a 6 adattata da Maxham e Netemeyer (2003) composta da 2 item

- *Raccomando il mio supermercato ad amici e parenti*
- *Parlo bene del mio supermercato con amici e parenti*

### 5.2.2 Campione

Sul campione di riferimento è stata condotta un'analisi di statistica descrittiva tramite il software SPSS. Il campione finale (escluse le risposte incomplete), è composto da 132 soggetti di età compresa tra i 14 e i 73 anni, di cui il 39,4% (52) di sesso maschile e il 60,6% (80) di sesso femminile.

| Indica il tuo genere |         |           |             |                    |                        |
|----------------------|---------|-----------|-------------|--------------------|------------------------|
|                      |         | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulativa |
| Valido               | Maschio | 52        | 27,1        | 39,4               | 39,4                   |
|                      | Femmina | 80        | 41,7        | 60,6               | 100,0                  |
|                      | Totale  | 132       | 68,8        | 100,0              |                        |
| Mancante             | Sistema | 60        | 31,3        |                    |                        |
| Totale               |         | 192       | 100,0       |                    |                        |

Figura 18: Analisi descrittiva genere dei rispondenti (SPSS)

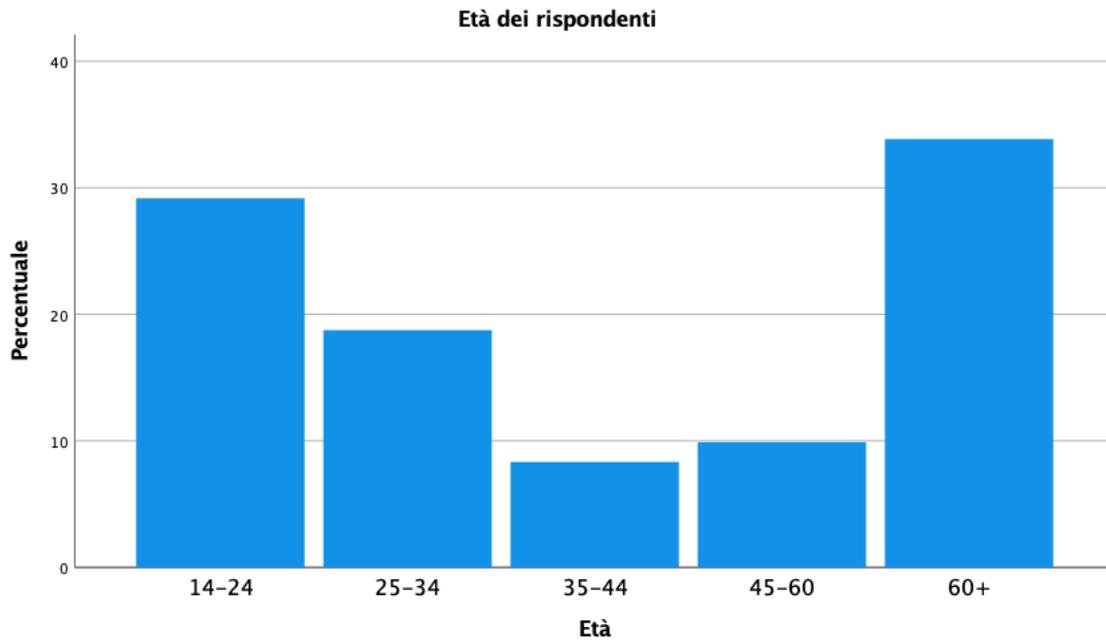


Figura 19: Analisi descrittiva età dei rispondenti (SPSS)

### 5.2.3 Risultati

L'analisi dei risultati è stata condotta tramite il software SPSS, esportando i dati del questionario da Qualtrics. Il primo passo è stato la creazione di sei variabili che riassumessero le medie dei costrutti oggetto dello studio, in particolare, sono state create le variabili “storeloyaltybefore”, “revisitintentionbefore”, “wombefore”, “storeloyaltyafter”, “revisitintentionafter” e “womafter”. Successivamente, è stata condotta un'analisi di affidabilità delle scale utilizzate tramite Alpha di Cronbach. Tuttavia, è necessario sottolineare che le scale utilizzate erano già state precedentemente validate, l'ulteriore analisi è stata svolta poiché le scale sono state adattate allo studio in questione. Le scale sono risultate tutte affidabili, in quanto l'Alpha di Cronbach risulta  $>0.6$ .

|                                | N di item | Alpha di Cronbach | Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati |
|--------------------------------|-----------|-------------------|---|
| <b>Store Loyalty</b>           | 5         | 0.729             | 0.734   |
| <b>Store revisit intention</b> | 2         | 0.771             | 0.772   |
| <b>WOM positivo</b>            | 2         | 0.757             | 0.759   |

Figura 20: Test di affidabilità delle scale (SPSS)

Dopo aver creato le variabili dipendenti e aver constatato l'affidabilità delle scale, è stato eseguito un *paired t-test* con design *within-subjects*, con lo scopo di testare la differenza tra le medie espresse dai rispondenti, in riferimento alle variabili dipendenti, prima e dopo l'ipotetica implementazione delle *shopper-facing*

technologies.

In particolare, il *paired t-test* è stato condotto in riferimento alle seguenti ipotesi:

- $H_0: \mu_{storeloyaltybefore} = \mu_{storeloyaltyafter}, \mu_{revisitintentionbefore} = \mu_{revisitintentionafter}, \mu_{WOMpositivobefore} = \mu_{WOMpositivoafter}$
- $H_1: \mu_{storeloyaltybefore} \neq \mu_{storeloyaltyafter}, \mu_{revisitintentionbefore} \neq \mu_{revisitintentionafter}, \mu_{WOMpositivobefore} \neq \mu_{WOMpositivoafter}$

Il test ha riportato una correlazione significativa (Sign.<0.001) tra le coppie analizzate. Inoltre, il *p-value* (Sign. a due code < 0.001) risultante dal test, essendo < 0.025, ci consente di rigettare l'ipotesi nulla. Di conseguenza, è possibile affermare che, con un intervallo di confidenza del 95%, le medie sono in modo significativo diverse tra loro.

Infatti, confrontando singolarmente le diverse coppie possiamo notare che:

- $M_{storeloyaltybefore} = 3.6763, M_{storeloyaltyafter} = 4.1383, t(131) = -7.506, p < 0.05$
- $M_{revisitintentionbefore} = 3.9735, M_{revisitintentionafter} = 4.3864, t(131) = -5.653, p < 0.05$
- $M_{wombefore} = 3.7481, M_{womafter} = 4.2980, t(131) = -7.045, p < 0.05$

Statistiche campioni accoppiati

|          |                        | Media  | N   | Deviazione std. | Errore standard della media |
|----------|------------------------|--------|-----|-----------------|-----------------------------|
| Coppia 1 | storeloyaltybefore     | 3,6773 | 132 | ,72539          | ,06314                      |
|          | storeloyaltyafter      | 4,1383 | 132 | ,68050          | ,05923                      |
| Coppia 2 | revisitintentionbefore | 3,9735 | 132 | ,83646          | ,07280                      |
|          | revisitintentionafter  | 4,3864 | 132 | ,77802          | ,06772                      |
| Coppia 3 | wombefore              | 3,7841 | 132 | ,88497          | ,07703                      |
|          | womafter               | 4,2980 | 132 | ,63441          | ,05522                      |

Correlazioni campioni accoppiati

|          |  | N   | Correlazione | Sign. |
|----------|--|-----|--------------|-------|
| Coppia 1 | storeloyaltybefore & storeloyaltyafter         | 132 | ,498         | <,001 |
| Coppia 2 | revisitintentionbefore & revisitintentionafter | 132 | ,462         | <,001 |
| Coppia 3 | wombefore & womaafter                          | 132 | ,430         | <,001 |

Test campioni accoppiati

|          |  | Media   | Deviazione std. | Errore standard della media | Intervallo di confidenza della differenza di 95% |           | t      | gl  | Sign. (a due code) |
|----------|--|---------|-----------------|-----------------------------|--|-----------|--------|-----|--------------------|
|          |  |         |                 |                             | Inferiore  | Superiore |        |     |                    |
| Coppia 1 | storeloyaltybefore - storeloyaltyafter         | -,46098 | ,70558          | ,06141                      | -,58247  | -,33950   | -7,506 | 131 | <,001              |
| Coppia 2 | revisitintentionbefore - revisitintentionafter | -,41288 | ,83916          | ,07304                      | -,55737  | -,26839   | -5,653 | 131 | <,001              |
| Coppia 3 | wombefore - womaafter                          | -,51389 | ,83804          | ,07294                      | -,65819  | -,36959   | -7,045 | 131 | <,001              |

Figura 21: Paired samples t-test (SPSS)

#### 5.2.4 Implicazioni manageriali, limitazioni e ricerche future

I risultati ottenuti dalla ricerca sono in grado di fornire importanti implicazioni manageriali per i *retailers*. Lo studio è stato condotto con l'obiettivo di indagare le percezioni dei consumatori riguardo le *retail technologies*, nonché l'impatto su alcune delle variabili di maggior interesse per i *players* del settore. In particolare, lo studio si è concentrato sulle tecnologie di *Augmented Reality*, *Virtual Reality*, *Scaffali Smart* e *Proximity Marketing* in relazione alle quali sono stati misurati i costrutti di *Store Loyalty*, *Store Revisit Intention* e *WOM positivo*, chiedendo ai partecipanti di immaginare l'implementazione di queste tecnologie

innovative nel contesto del proprio supermercato di fiducia. Sulla base dei risultati ottenuti dallo studio, possiamo affermare che l'eventuale implementazione di *shopper-facing technologies* in uno *store*, potrebbe essere in grado di aumentare in modo significativo i livelli percepiti nei clienti di *store loyalty*, *store revisit intention* e WOM positivo. Questi risultati potrebbero essere di supporto ai *retailers* che hanno intenzione di valutare investimenti in queste tecnologie innovative, con l'obiettivo di migliorare l'esperienza complessiva del cliente nello *store*. Infatti, una maggiore consapevolezza delle percezioni favorevoli dei consumatori riguardo le tecnologie, e i conseguenti effetti positivi per il rivenditore, potrebbero condizionare le scelte manageriali dei *retailers* riguardo l'adozione o meno di *retail technologies in-store*. Sulla base della letteratura precedentemente esaminata e sulla presente ricerca, è possibile affermare che, l'implementazione di *shopper-facing technologies* all'interno degli *stores*, potrebbe permettere ai *retailers* di offrire una *customer experience* migliorata ed unica, portando ad un miglioramento della relazione con i clienti e dei loro livelli di fedeltà allo *store* e intenzione di rivisitare lo *store*, nonché un miglioramento delle intenzioni di WOM positivo dei clienti.

È importante, inoltre, tenere in considerazione le limitazioni presenti nella ricerca condotta. In primo luogo, i rispondenti non sono stati direttamente esposti alle quattro tecnologie oggetto dello studio, ma sono state solo fornite delle brevi descrizioni, chiedendo ai soggetti di immaginare il caso in cui le tecnologie venissero implementate nel proprio supermercato di fiducia. In secondo luogo, ai fini della validità della ricerca, lo studio è stato circoscritto al contesto del supermercato di fiducia e a solo quattro tipologie specifiche di *shopper-facing technologies*, ritenute di maggior interesse per il consumatore, impedendo di generalizzare i risultati ad altre tipologie specifiche di *store* e *technologies*. Infine, c'è una limitazione per quanto riguarda la procedura di campionamento, infatti, ai fini di raccogliere più facilmente i risultati è stato scelto un campione di convenienza, non probabilistico.

Sulla base di tali limitazioni potrebbero prendere spunto le ricerche future, per aiutare i *retailers* nelle decisioni di adozione di tecnologie innovative negli *stores*. Innanzitutto, potrebbero essere condotte delle ricerche esplorative di tipo qualitativo, intervistando *retailers* e consumatori per comprendere in modo approfondito il fenomeno. Inoltre, ricerche future potrebbero misurare direttamente le reazioni comportamentali dei consumatori, dopo aver provato ed interagito con *shopper-facing technologies* in uno *store*. Allo stesso modo, potrebbero essere misurate altre variabili di interesse per il *retailer* in relazione all'implementazione delle tecnologie, come la disponibilità a pagare un *higher price*, aumento degli acquisti di *private label* o l'impatto positivo sui profitti complessivi. Altre ricerche di tipo quantitativo potrebbero essere condotte utilizzando procedure di campionamento probabilistico oppure utilizzando un *design between subject*, analizzando le differenze di due gruppi differenti, ad esempio, esposti/non esposti alla presenza delle tecnologie, ottenendo risultati più specifici.

## Conclusioni

Il panorama del *retail* è in continua evoluzione e le nuove tecnologie hanno profondamente trasformato i comportamenti dei consumatori e creato nuovi modi di operare tra i diversi canali. In questo elaborato il focus è sui *retailers* tradizionali che hanno bisogno di innovare i propri *stores* per rimanere competitivi in un contesto sempre più basato sullo *shopping* online.

Di fronte alla crescita della vendita *online*, i negozi fisici stanno provando a reinventarsi trovando nuovi modi per diventare attraenti per i propri clienti. Il crescente comportamento di acquisto *omni channel*, accompagnato dai recenti progressi tecnologici, sta portando ad una trasformazione degli *stores* del futuro in *stores* guidati dalla digitalizzazione. Le aspettative dei consumatori nei confronti dei *retailers* sono profondamente cambiate. Con l'avvento della consegna in meno di due ore, in cui i consumatori possono cercare un prodotto, leggere le recensioni e quindi ordinarlo e riceverlo in poche ore, fare acquisti in un negozio fisico può sembrare uno spreco di tempo prezioso. Per questo motivo, oggi, i consumatori si aspettano sempre più che l'esperienza *online*, efficiente e coinvolgente, venga replicata anche in negozio. Secondo una ricerca condotta dal Capgemini Research Institute (2020) con quasi la metà dei consumatori che dichiara che sposterebbe gli acquisti da un negozio non automatizzato a un negozio con tecnologie automatizzate se avessero un'esperienza positiva, l'*automation* è diventata un vero imperativo per i *retailers* che vogliono sopravvivere nel futuro. L'*automation* offre una promessa di vantaggi entusiasmanti nel mondo del *retail*: riduzione dei costi, più produttività per i dipendenti e, soprattutto, una migliore esperienza del cliente.

Il presente elaborato contribuisce ad ampliare le conoscenze per quanto riguarda la tematica più ampia delle *retail technologies in-store*, con un'attenzione specifica alle *shopper-facing technologies* che nascono con l'obiettivo creare valore per il consumatore e migliorarne l'*experience* complessiva mentre fanno acquisti *in-store*. Inoltre, è stata approfondita nel dettaglio l'evoluzione delle strategie di canale e il concetto di *customer experience*, per enfatizzare l'importanza di incorporare questi strumenti nella più ampia strategia di *marketing* del *retailer*, al fine di ottenere i ritorni sperati da questo tipo di investimento. Dopo aver analizzato la letteratura esistente riguardo queste tematiche, è stata condotta un'analisi empirica con lo scopo di misurare l'impatto di *shopper-facing technologies* su variabili di interesse primario per i *retailers*, in questo caso *store loyalty*, *store revisit intention* e WOM positivo. In particolare, sono state prese in considerazione le tecnologie di *Augmented Reality*, *Virtual Reality*, *Smart Shelves* e *Proximity Marketing* nel contesto del supermercato di fiducia.

I risultati di questo studio concludono che le aziende del *retail* possono utilizzare la tecnologia *in-store* per aumentare la fedeltà dei clienti e le loro intenzioni di passaparola positivo verso uno *store* di fiducia. Più in generale, le *retail technologies in-store* permettono di creare valore per il cliente e migliorare la loro esperienza, con un conseguente impatto positivo sul *retailer*. Tuttavia, investire in queste tecnologie richiede

un enorme sforzo da parte dei rivenditori, che hanno bisogno di comprendere queste innovazioni e le conseguenze positive e negative sia per i *retailers* che per gli acquirenti. In effetti, bisogna tenere in considerazione che non tutte le tecnologie possono essere ugualmente adatte a tutti i consumatori, categorie, occasioni di acquisto e formati di vendita al dettaglio. Per cui, per i *retailers* è necessario comprendere nel dettaglio queste innovazioni prima di incorporarle nei propri *stores*.

## Bibliografia

- (s.d.). Tratto da Glossario marketing: <https://www.glossariomarketing.it/significato/store-loyalty/>
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*.
- Abdullah, D. J. (2016). A conceptual model of interactive hotel website: The role of perceived website interactivity and customer perceived value toward website revisit intention. . *Procedia Economics and Finance*.
- al, N. e. (2006).
- Argo, J. J. (2020). Social influence in the retail context: a contemporary review of the literature. . *Journal of Retailing*, , 96(1), 25-39.
- Aubrey, C. &. (2012). Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. *Journal of brand strategy*,, 1(1), 31-39.
- Aubrey, C. &. (2012). Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. . *Journal of brand strategy*, , 1(1), 31-39.
- Begley, S. H. (2019). Automation in retail: An executive overview for getting ready. . *McKinsey & Company Retail Insights*.
- Blázquez, M. (2014). Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience. *International Journal of Electronic Commerce*, , 18(4), 97-116.
- Bridges, T. J. (2019). *Smart Stores—Rebooting the Retail Store through in-Store Automation*. Paris, France.: Capgemini Research Institute.
- Buder, F. D. (2019). Technologies turning future brick-and-mortar stores into data-rich environments. *NIM Marketing Intelligence Review*,, 11(1), 48-53.
- Buder, F. D. (2019). Technologies turning future brick-and-mortar stores into data-rich environments. *NIM Marketing Intelligence Review*,, 11(1), 48-53.
- Buder, F. D. (2019). Technologies turning future brick-and-mortar stores into data-rich environments. .
- Chao, G. C. (2019). The coming AI revolution in retail and consumer products: Intelligent automation is transforming both industries in unexpected ways. *IBM Institute for Business Value*,, 14, 2019-01.
- Cliquet, G. (1998). *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*.
- Cliquet, G. (1998). *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*.
- Dabholkar, P. A. (1995). A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality. . *ACR North American Advances*. .
- Dekimpe, M. G. (2020). Using technology to bring online convenience to offline shopping. . *Marketing Letters*, , 31(1), 25-29.
- Emrich, O. P. (2015). Shopping benefits of multichannel assortment integration and the moderating role of retailer type. . *Journal of Retailing*, , 91(2), 326-342.
- Finne, S. &. (2008). *The retail value chain: How to gain competitive advantage through Efficient Consumer Response (ECR) strategies*. . Kogan Page Publishers.

- Frew, D. (2017). There is Hope for Brick and Mortar Retail: A Time to Transform the Business Model. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, , 6(4), 105-106.
- Gentile, C. S. (2007). How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. . *European management journal*, , 25(5), 395-410.
- Grewal, D. L. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. . *Journal of retailing*,, 85(1), 1-14.
- Hajdas, M. R. (2020). he omni-channel approach: A utopia for companies? *ournal of Retailing and Consumer Services*.
- Herhausen, D. B. (2015). Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of retailing*, , 91(2), 309-325.
- Hermes, A. &. (2021, July). Dimensions of retail customer experience and its outcomes: a literature review and directions for future research. *International Conference on Human-Computer Interaction* , 71-89.
- Hui, S. K. (2013). Deconstructing the “first moment of truth”: Understanding unplanned consideration and purchase conversion using in-store video tracking. . *Journal of Marketing Research*,, 50(4), 445-462.
- Hwangbo, H. K. (2017). Use of the smart store for persuasive marketing and immersive customer experiences: A case study of Korean apparel enterprise. *obile Information Systems*.
- Inman, J. J. (2017). Shopper-facing retail technology: A retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns. *Journal of retailing*, , 93(1), 7-28.
- Kim, Y. J. (2014). The structural relationship among servicescape, human services, customer satisfaction, store image, and revisit intension on coffee shop. *Journal of Distribution and Logistics*, 1 (2), 63–90.
- Kotler, P. (2004). *Marketing Management, 11 a edizione italiana, Torino*. .
- Lee, J. L. (2021). The effects of consumers’ in-store technology experience on perceived interactivity, retail Brand commitment, and revisit intention in a Korean beauty store. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 37(6), 534-546.
- Lemon, K. N. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. . *Journal of marketing*, , 80(6), 69-96.
- Linzbach, P. I. (2019). E-Commerce in a physical store: Which retailing technologies add real value?. *NIM Marketing Intelligence Review*,, 11(1), 42-47.
- Liu, H. L. (2018). Multichannel retailing: A review and research agenda. *Foundations and Trends® in Marketing*,.
- Mehta, R. D. (2002). Marketing channel management and the sales manager. *Industrial Marketing Management*.
- Molinillo, S. A.-I.-S.-T. (2022). The customer retail app experience: Implications for customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*,, 65, 102842.
- Mosquera, A. P. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping.

- Neslin, S. A. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of service research*.
- Padgett, D. &. (2007). Differentiation via technology: Strategic positioning of services following the introduction of disruptive technology. *Journal of Retailing*, , 83(4), 375-391. .
- Pantano, E. &. (2014). Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation. . *Journal of Retailing and Consumer Services*, , 21(1), 43-47.
- Pantano, E. &. (2014). What is smart for retailing? *Procedia Environmental Sciences*, 22, 101-107.
- Pappu, R. Q. (2006). Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships: Some empirical evidence. . *European Journal of marketing*.
- Piotrowicz, W. &. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. . *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.
- Rangaswamy, A. &. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of interactive marketing*, 9(2), 5-11.
- Reinartz, W. W. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. . *International Journal of Research in Marketing*, , 36(3), 350-366.
- Renko, S. &. (2014). Perceived usefulness of innovative technology in retailing: Consumers' and retailers' point of view. *Journal of retailing and consumer services*, , 21(5), 836-843.
- Rintamäki, T. K. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. . *Managing Service Quality: An International Journal*. .
- Rose, S. C. (2012). Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of retailing*, , 88(2), 308-322.
- Saghiri, S. W. (2017). toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.
- Saghiri, S. W. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. . *Journal of Business Research*, 77, 53-67.
- Salesforce.com/retail-crm*. (s.d.).
- Schoenbachler, D. D. (2002). Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. *Journal of consumer marketing*.
- Seiders, K. B. (2000). Attention, retailers! How convenient is your convenience strategy? *MIT Sloan Management Review*, , 41(3), 79.
- Shankar, V. I. (2011). Innovations in shopper marketing: Current insights and future research issues. . *Journal of Retailing*, , 87, S29-S42.
- Shavitt, S. &. (2020). Culture and the consumer journey. . *Journal of Retailing*, , 96(1), 40-54.
- Sivapalan, A. &. (2017). n application of retailing service quality practices influencing customer loyalty toward retailers. . *Marketing Intelligence & Planning*.

- Spena, T. R. (2012). Store experience and co-creation: the case of temporary shop. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(1), 21-40.
- Troiville, J. H. (2019). Definition, conceptualization and measurement of consumer-based retailer brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 73-84.
- Trusov, M. B. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. *Journal of marketing*.
- Van Noort, G. &. (2019). Branded apps: Explaining effects of brands' mobile phone applications on brand responses. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 16-26.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140.
- Verhoef, P. C. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.
- Villanueva, J. Y. (2008). The impact of marketing-induced versus word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth. *Journal of marketing Research*, 45(1), 48-59.
- Weitz, M. L. (s.d.). *"Retailing Management", 10th edition*. Irwin- McGraw Hill".
- Wilding, R. (2013). Multichannel or omnichannel.
- Willems, K. S. (2017). The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 228-242.
- Yoon, S. &. (2018). Tests of in-store experience and socially embedded measures as predictors of retail store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Yoon, S. &. (2018). Tests of in-store experience and socially embedded measures as predictors of retail store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 111-119.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.

## Riassunto

### Introduzione

Il progresso nella digitalizzazione ha portato enormi cambiamenti nel mondo del *retail*, soprattutto a causa della crescita dell'*e-commerce* che sta portando ad un'erosione della fedeltà e della lealtà dei clienti, con un continuo calo delle visite e dei ricavi nei negozi fisici. I *retailers* "*Brick-and-Mortar*" si trovano ad affrontare enormi sfide a causa dei cambiamenti nelle aspettative dei consumatori, soprattutto per quanto riguarda la comodità che il canale *online* è in grado di offrire. Per soddisfare queste aspettative i *retailers* hanno bisogno di adottare le recenti innovazioni tecnologiche, per creare un ambiente di acquisto privo di attriti, al pari di quelli *online*, all'interno del negozio fisico. Il presente elaborato ha l'obiettivo di mettere in evidenza le principali cause ed effetti del cambiamento avvenuto grazie all'avvento delle *shopper-facing technologies* e dell'*automation in-store*, in particolar modo nel mondo del *retail*. Inoltre, la ricerca ha lo scopo di fornire un supporto decisionale per i *retailers* che stanno valutando investimenti in queste tecnologie innovative, con l'obiettivo di migliorare la *customer experience* e rendere gli *stores* più attraenti.

#### 1. *Retail Channels: I canali di vendita e la loro evoluzione: single, multi, cross, omni channel*

Il termine canale di *marketing* è stato usato per la prima volta per descrivere l'esistenza di un canale commerciale che collega produttori e utenti. I canali di distribuzione o canali di *marketing* hanno come obiettivo quello di facilitare il processo di scambio tra il produttore del bene o del servizio ed il consumatore finale. Le figure presenti all'interno di un canale sono molteplici e possono essere produttori, rivenditori, intermediari, agenti, grossisti, distributori, società di servizi e non solo. Alcuni di questi attori sono definiti "in senso stretto", ossia coloro che concorrono alla definizione della struttura di canale come produttori, grossisti e dettagliati. La gestione dei canali si riferisce al processo attraverso il quale un'azienda analizza, organizza e controlla i propri canali (Mehta, 2002). Questa gestione dei canali può variare dalla completa separazione dei canali alla totale integrazione con pieno coordinamento, con una vasta gamma di gradazioni e strategie tra i due estremi<sup>79</sup>. Tradizionalmente il canale distributivo si definisce diretto, quando tra produttore e acquirente finale non vi sono intermediari, e indiretto, quando sono previsti uno o più intermediari (agenti, grossisti, distributori al dettaglio), che svolgono diverse funzioni di canale. Gli intermediari commerciali sono quell'individuo o quell'organizzazione che favoriscono il passaggio delle merci sul mercato acquisendone la proprietà oppure negoziando le vendite per conto di terzi (agenti e broker). Gli intermediari accrescono l'efficienza del sistema nel suo complesso evitando il contatto diretto tra il consumatore e il produttore.

Un *retail channel* (canale di vendita al dettaglio) definisce il modo in cui un rivenditore vende e consegna merci e servizi ai propri clienti. Il canale più comune utilizzato sono i negozi fisici, tuttavia i *retailers*

---

<sup>79</sup> Neslin et al., 2006

utilizzano anche una varietà di canali diversi dai negozi (*internet, mobile, social media* e cataloghi).<sup>80</sup> In passato, nella vendita al dettaglio, il canale fisico (canale *offline*) era in prevalenza quello più utilizzato. Con il passare degli anni, il progresso tecnologico ha trasformato completamente le abitudini dei consumatori e soprattutto la loro capacità di informarsi. Si è assistito, quindi, alla nascita di un nuovo canale di vendita digitale (canale *online*) che si è diffuso rapidamente e si è contraddistinto per la sua straordinaria espansione. Vediamo adesso nello specifico come si sono evolute le strategie di canale che si sono sviluppati a seguito del progresso tecnologico e del conseguente mutamento delle abitudini dei consumatori, seguendo l'approccio di Hajdas et al. (2020) secondo cui i diversi stadi dovrebbero essere trattati come un livello successivo di integrazione del canale. L'evoluzione dei canali e delle diverse strategie viene basata su due principali dimensioni: il livello crescente di integrazione richiesto e la crescente complessità delle decisioni manageriali (sia strategiche che operative).

Il primo livello è un approccio *single channel* in cui viene utilizzato un solo tipo di canale.

In questo caso esiste un unico punto di contatto tra azienda e cliente finale. Questo tipo di strategia, focalizzandosi su solo canale, permette un maggiore controllo e una minimizzazione dei costi per il *retailer*, che in alcuni casi potrebbero permettergli anche di conseguire un vantaggio competitivo. Tuttavia, bisogna considerare che è complicato adattarsi allo sviluppo delle tecnologie utilizzando un solo ed unico canale.

Con il crescere della complessità operativa e strategica si passa poi al secondo livello, il *multi channel* caratterizzato dall'utilizzo di più canali. Wilding (2013) sostiene che la strategia multicanale è caratterizzata dall'utilizzo di canali separati ed è stata sviluppata dai *retailers* in risposta al mondo in rapida evoluzione dell'*e-commerce* e dell'*information technology* (IT). Nel *retail multi channel*, il *retailer* offre ai suoi clienti diversi canali di vendita. Questi canali vengono tratti e gestiti come entità indipendenti al fine di adeguarli a specifici segmenti *target*.<sup>81</sup> Tuttavia, bisogna considerare che in molti casi i singoli canali di un sistema multicanale vengono gestiti in modo autonomo e indipendente per ottimizzare gli *output*, mentre i consumatori scelgono il canale o i canali preferiti in base a fattori tecnologici, economici o comportamentali (Saghiri S. W., 2017). Il modello di vendita multicanale non prevede di per sé un sistema di coordinamento e integrazione dei diversi canali. Quindi i sistemi multicanale sono spesso caratterizzati da una disconnessione tra i due canali principali, *online* e fisico.

Successivamente, abbiamo il livello *cross channel*, in cui vengono utilizzati più canali come il precedente livello, ma questa volta alcuni dei canali sono integrati. L'idea alla base della strategia *cross channel* è consentire ai consumatori di scegliere il canale che prediligono per raccogliere le informazioni, valutare le alternative ed effettuare gli acquisti. Si tratta quindi, di una prima forma di integrazione tra *offline* e *online*, dove i clienti hanno la possibilità di ordinare un prodotto *online* e ritirarlo in un negozio fisico.

---

<sup>80</sup> Michael Levy and Barton Weitz, "Retailing Management", 10th edition, Irwin- McGraw Hill"

<sup>81</sup> Frazer & Stiehler, 2014; Picot-Coupey et al., 2016; Zhang et al., 2010

Il livello finale è l'approccio ideale, l'*omni channel*. In questo caso le aziende, grazie alla disponibilità di molti canali perfettamente integrati tra loro, sono in grado di offrire e ricevere maggior valore rispetto agli approcci precedenti. Il *retailer* che adotta questa strategia è in grado di offrire, attraverso diversi spazi sia fisici che digitali in cui il cliente può spaziare, un'esperienza d'acquisto completa e dinamica. Non si tratta quindi solo di un'integrazione tra i diversi canali, ma il concetto va esteso anche a tutto ciò che riguarda la comunicazione attuata dal *retailer*, con l'obiettivo di massimizzare i *touchpoints* con i clienti e la *loyalty*. La strategia *omni channel* cerca di creare un'esperienza di acquisto olistica, unendo i vari *touchpoints* e consentendo ai clienti di utilizzare qualsiasi canale ritengano migliore, in qualsiasi fase del *customer journey* in cui si trovano (Harris, 2012). Con questo sistema, i consumatori possono passare facilmente da un canale all'altro durante la loro esperienza di acquisto. Possono, ad esempio, cercare e trovare un prodotto in un canale (sito *web* del produttore), effettuare l'ordine tramite un secondo canale (rivenditore *online*) e ricevere la consegna da un terzo canale (consegna a domicilio). Pertanto, il sistema *omni channel* garantisce la massima disponibilità, visibilità e coerenza delle informazioni su più canali (Piotrowicz, 2014). Questo permette ai rivenditori di ottenere diversi vantaggi come la crescita totale delle vendite, il risparmio sui costi, maggiore fiducia da parte dei clienti, la sinergia e la differenziazione attraverso un servizio a valore aggiunto (Saghiri S. W., 2017).

## 2. *Customer experience*

Il concetto di *customer experience* negli ultimi anni ha goduto di una notevole attenzione sia nella ricerca di *marketing* che nella pratica aziendale. Si tratta di un termine molto diffuso nel mondo del *retail* con riferimento all'*experience* del cliente nell'azione di acquisto e può essere collegata al *mix* di vendita al dettaglio oppure alle esperienze di prodotto, prezzo o luogo (Grewal, 2009). La CX è definita come "un costrutto multidimensionale incentrato sulle risposte cognitive, emotive, comportamentali, sensoriali e sociali di un cliente, verso l'offerta di un'azienda durante l'intero *customer journey*" (Lemon, 2016). Secondo le più recenti definizioni, la CX ha origine da un insieme di interazioni tra un cliente e un prodotto, un'azienda o parte della sua organizzazione.

I clienti si impegnano in una varietà di attività durante la selezione di un *retailer*, l'acquisto e le fasi successive all'acquisto, di conseguenza si aspettano un'*experience* completa che poi determinerà i loro livelli di soddisfazione e le eventuali visite ripetute al *retailer*. La ricerca di *marketing* in questo campo ha ampiamente dimostrato che la *retail CX* ha un impatto significativo sulle vendite dei *retailer*, sulla soddisfazione, sulle visite e gli acquisti più frequenti, sulle quote di portafoglio più grandi, sulla fedeltà, sulla redditività, sul passaparola e sulla formazione della *brand image* del *retailer*.<sup>82</sup> La creazione di una CX

---

<sup>82</sup> Mosquera, A., Pascual, C. O., & Ayensa, E. J. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping

superiore sembra essere uno degli obiettivi centrali nel contesto *retail* attuale e i *retailers* di tutto il mondo hanno riconosciuto l'importanza del concetto di *Customer Experiences Management* (CEM).

Per CEM si intende la strategia attuata da un *retailer* per la progettazione della *customer experience* in modo tale da creare valore sia per il cliente che per l'azienda stessa. La necessità delle aziende di focalizzarsi sulla efficiente gestione della CX nasce dal fatto che le strategie di differenziazione basate sul servizio e sul prezzo risultano essere non più sufficienti nel panorama attuale.

I *retailers*, di conseguenza, si ritrovano ad affrontare nuove sfide per quanto riguarda la CX nel mercato *retail* contemporaneo. Con l'avvento e l'evoluzione dello *shopping online* anche la *customer experience online* si è evoluta (Rose, 2012). La CX *online* coinvolge molti aspetti, tra cui WOM, video, immagini e *chat online* per il servizio clienti. La mancanza di informazioni esperienziali e l'interazione fisica con il prodotto sono alcuni dei principali ostacoli allo *shopping online*. Per molti beni e servizi che richiedono degli *input* multisensoriali, la mancanza di esperienza diretta potrebbe portare a una minore soddisfazione da parte del consumatore e ad un rischio percepito maggiore. Per i *retailer store-based*, di fronte alla crescente concorrenza dei *retailers online*, la creazione di una *customer experience in-store* superiore può essere in grado di fornire una potente arma competitiva. Per migliorare la CX offerta, i *retailers* hanno bisogno di focalizzarsi sull'interazione e sul coinvolgimento dei clienti in un ambiente multisensoriale (Spena, 2012). Nonostante il ruolo del negozio tradizionale stia completamente evolvendo, rimane il principale *touchpoint* con il consumatore poiché gli *stores* fisici possiedono il vantaggio di offrire al cliente gratificazione immediata nell'acquisto di un prodotto o nella sperimentazione di un servizio.

Le *experiences* positive *in-store* possono quindi portare soddisfazione per cliente e una *image* positiva per lo *store*, aumentando così per il cliente l'intenzione di rivisitare lo *store*. Inoltre, se il cliente ritiene che l'esperienza *in-store* sia positiva e diversa dalle altre, può sviluppare attaccamenti emotivi allo *store*. Per un *retailer* è quindi importante costruire questo tipo di relazione con i propri clienti e offrire servizi di qualità al fine di creare *store loyalty*.

Al fine di offrire un'esperienza superiore, i *retailers* possono scegliere di adottare tecnologie che aiutano a fornire un processo di acquisto olistico ai clienti, consentendo di personalizzare i contenuti, fare offerte speciali o raccomandazioni a ciascun cliente, al fine di migliorarne l'esperienza<sup>83</sup>. Siamo nell'era del consumatore informato ed oggi più che mai la tecnologia oggi ha la possibilità di cambiare completamente la CX. Gli sviluppi tecnologici possono essere considerati come i principali *drivers* per le aziende nell'adozione di una strategia *omni channel*, in particolare dispositivi *mobile smart* come *smartphone* e *tablet*, ma che *software* e servizi correlati come *app*, sistemi di pagamenti *mobile*, *e-coupon*, volantini digitali, servizi *location-based* e *social media*. Per fornire una CX migliorata in uno *store* fisico, i *retailers* devono cercare di coinvolgere il cliente. Il cliente che si sente coinvolto dopo una visita *in-store*,

---

<sup>83</sup> Mosquera, A., Pascual, C. O., & Ayensa, E. J. (2017).

probabilmente vivrà una migliore *experience* ed è probabile che sviluppi successivamente *loyalty* verso il *retailer*. Gli *stores* di oggi sono concepiti come luoghi dove vivere *experiences* di consumo, di *brand* o tecnologiche. Inoltre, in un ambiente *omni channel*, le tecnologie diventano cruciali a causa del divario tra canali *offline* e *online*. La tecnologia e i dispositivi *mobile* possono colmare questa lacuna portando l'esperienza *online* nello *store* fisico.

### 3. *Retail Technologies*

Introduciamo il concetto di "*smart retailing*" con riferimento all'uso della tecnologia nel *retail* per il miglioramento della qualità delle *shopping experiences* offerte ai clienti (Pantano E. &., 2014). In questo contesto *smart*, le tecnologie vengono considerate come abilitatori dell'innovazione e del miglioramento della qualità della vita dei consumatori. Le *retail technologies* possono essere implementate in diversi ambienti, tra cui lo *store* fisico, lo *shop online* e la *supply chain* (Renko, 2014). Il NIM (*Nuremberg Institute for Market Decisions*) definisce le *shopper-facing technologies* come pacchetti di *hardware* e *software* sviluppati con l'obiettivo di cambiare o migliorare l'interfaccia tra i *retailers* e i clienti all'interno dello *store*. Queste tecnologie possono rivelarsi fondamentali nella creazione di una *shopping experience in-store* diversa e migliorata per i consumatori, e allo stesso tempo sono in grado di offrire numerosi vantaggi per i *retailers* come aumento del traffico *in-store*, *conversion* e carrelli o costi operativi ottimizzati.

A livello macro si dividono in:

- *Marketing tools*: permettono al *retailer* di raccogliere dati nel momento in cui il cliente si trova in prossimità dello *store*. Fanno riferimento a tutte quelle tecnologie con cui il cliente interagisce direttamente, utilizzate principalmente come stimolatori della domanda, ponendo l'IT come pilastro della strategia di "*customer intimacy*<sup>84</sup>" per il *retailer*.
- *Process automation tools*: si tratta di tecnologie di gestione delle merci che supportano i *retailer* nel miglioramento dell'efficienza dei costi e del *customer journey* offerto. Questi strumenti consentono di automatizzare i processi di lavoro *back-end*, come il *merchandising* o il rifornimento, o di permettere al cliente di svolgere alcune attività in autonomia, ad esempio il *check-out* e il pagamento.

Le *retail technologies* più salienti del passato:

- *Barcode scanning*. I codici UPC e EAN (*European Article Number*), introdotti negli anni '80, permettono l'identificazione di prodotti specifici. A partire da quegli anni, i codici a barre e le tecnologie di scansione hanno portato ad un tipo *automation* fondamentale nel settore, aiutando i

---

<sup>84</sup> si tratta di una strategia di business *customer-centric* utilizzata con l'obiettivo di sviluppare una conoscenza profonda dei clienti esistenti e potenziali, nonché il mercato di riferimento, per realizzare prodotti, servizi o strategie di marketing personalizzate che non solo soddisfino, ma superino anche le aspettative dei clienti.

*retailers* a rendere più efficienti i sistemi di prevenzione delle perdite e l'ottimizzazione della *supply chain* (Frew, 2017).

- *Videocart*. Si tratta del primo utilizzo di *location-based marketing*, attraverso un sistema dotato di un *display* montato sul carrello che permetteva di mostrare pubblicità associata alla rispettiva posizione del dispositivo, in uso al cliente.
- Distributori di *coupon in-store*.
- *Kiosks*. Possono essere costituiti da uno schermo *touchscreen*, un computer ed eventualmente una stampante e un lettore di carte di credito, il tutto racchiuso in uno sportello sicuro. In passato venivano utilizzati per fornire immagini o video promozionali agli acquirenti, ma anche per effettuare pagamenti e successivamente ritirare il prodotto in negozio.

Le tecnologie del presente:

- *App mobile*. Le *app* dei *retailers* svolgono un ruolo significativo nell'integrazione del mondo fisico e *digital*, per via dell'alto grado di diffusione sul mercato e di influenza sullo *shopping mobile* (Molinillo, 2022). Quasi tutti i *retailers* oggi dispongono di *app mobile* proprietarie, ognuna con funzionalità specifiche e diverse dalle altre.
- *Self scanning*. I sistemi di *self-scanning* sono una soluzione automatizzata innovativa che consente ai clienti di scansionare, imbustare e pagare la merce senza bisogno di assistenza da parte dei dipendenti dello *store*.
- *Queue Management*. I sistemi di *queue management* sono utilizzati per controllare le code, gestendo i tempi di attesa, il flusso dei clienti e le loro *experience* durante la coda. Il sistema viene utilizzato per monitorare e modellare questo aspetto della *retail customer experience* con l'obiettivo di ridurre al minimo l'insoddisfazione dei clienti, aumentare l'efficienza e mantenere i clienti informati e coinvolti.
- *Smart Shelves*. Gli "scaffali *smart*" sono scaffali dotati di sensori di peso che hanno l'obiettivo di ridurre la perdita di vendite e l'irritazione degli acquirenti dovuta all'esaurimento delle scorte. Gli scaffali possono includere anche pubblicità *mobile* attivata tramite *Beacon* oppure cartellini dei prezzi *digital* che permettono ai rivenditori di modificare i prezzi dei prodotti da remoto.
- Promozioni e prezzi personalizzati. Si tratta di soluzioni di *"proximity marketing"* che si attivano nel momento in cui il cliente entra *in-store* per fare acquisti. Attraverso gli *smartphone* dei consumatori e l'uso dei dati provenienti dalle carte fedeltà, i *retailers* cercano di raggiungere i clienti con messaggi e offerte pertinenti in tempo reale. Le piattaforme sono in grado di raccogliere *feedback* continui durante il *customer journey*, utilizzando i sensori degli *smartphone* per calcolare la posizione e il movimento in negozio.
- *Scan&Go*. Questa tecnologia permette ai clienti di scansionare autonomamente gli articoli con il proprio *smartphone* e poi pagare facilmente gli acquisti *in-app*, eliminando del tutto la necessità di

aspettare in coda. Questa tecnologia offre la possibilità di migliorare la soddisfazione degli acquirenti grazie alla comodità e alla riduzione dei tempi di attesa, oltre a un risparmio di manodopera per il rivenditore<sup>85</sup>.

- *In-store CRM*. I moderni sistemi CRM permettono di offrire ai clienti chioschi informativi *in-store* o risorse *online* per ottenere informazioni sui prodotti, confrontare i prezzi, controllare le recensioni e altro ancora. Inoltre, integrando le informazioni sui clienti provenienti da tutti i *touchpoints*, i sistemi CRM permettono al *retailer* di registrare la cronologia degli acquisti, fornire offerte speciali e consigli sui prodotti in modo personalizzato per ogni cliente. Per offrire tutti questi servizi i sistemi di CRM hanno bisogno di dati e di conoscere l'identità di ogni singolo cliente. Gli *store-based retailer* hanno quindi iniziato a sperimentare *software* di riconoscimento facciale con lo scopo di poter identificare gli acquirenti in modo discreto.

Le tecnologie del futuro:

- *Telecamere e sensori in-store*. Questi strumenti permettono al *retailer* di monitorare il *customer journey* all'interno dello *store*. Le informazioni ricavate possono essere utilizzate per fini molteplici, come ottimizzazione del *layout* del negozio, supporto alle decisioni di posizionamento e per adeguare le offerte in base ai diversi momenti del giorno.
- *Realtà virtuale (VR)*: Le tecnologie di VR permettono di ricreare mondo totalmente virtuale e distaccato dalla realtà a cui è possibile accedere grazie a visori, ma anche altri dispositivi come guanti o auricolari, per ricreare situazioni ed esperienze quanto più reali possibili. Questa tecnologia permette ai clienti di visualizzare ed interagire con i prodotti prima di acquistarli; i *retailers* possono utilizzarla per offrire esperienze più coinvolgenti ma anche per condurre test A/B *in-store*.
- *Realtà aumentata (AR)*. Si tratta di una tecnologia che "aumenta" la realtà circostante con elementi e oggetti 3D, attraverso l'utilizzo di dispositivi come *smartphone* e *tablet*, creando un'*experience* digitale emozionante e coinvolgente. Le *app* AR possono, inoltre, facilitare l'esperienza del cliente *in-store* e fornire un supporto decisionale efficiente, rendendo le informazioni facilmente disponibili negli *stores* fisici così come lo sono nel canale *online*.

Consideriamo adesso il ruolo che potrebbe avere la tecnologia nell'influenzare la *shopping experience* del cliente impattando sulle diverse fasi *customer journey*. Le *retail technologies* vengono implementate dai *retailers*, appunto, per influenzare il consumatore in ciascuna delle fasi che compongono il suo *journey*. Ad esempio, nella fase iniziale di riconoscimento dei bisogni, una tecnologia potrebbe avere la finalità di informare i consumatori sui nuovi arrivi *in-store* e suggerire loro i prodotti in grado di stimolare l'emergere

---

<sup>85</sup> Inman, J. J., & Nikolova, H. (2017).

di nuovi bisogni<sup>86</sup>. Inoltre, nella fase di ricerca delle informazioni, le tecnologie possono diventare uno strumento utile per i consumatori nell'ottenere informazioni rapide e dettagliate sui prodotti presenti nello *store*, e allo stesso tempo di confrontare indirettamente le opzioni disponibili. Ad esempio, alcuni *RFID-Based Smart Shopping Assistant* sono in grado di fornire un'interfaccia che permette ai consumatori di localizzare facilmente i prodotti e consultarne le informazioni dettagliate, fornendogli, inoltre, consigli in tempo reale in base ai propri interessi<sup>87</sup>.

#### 4. Trasformare la *retail experience* attraverso l'*in-store automation*.

Gli *store-based retailer*, oggi, sono principalmente sotto pressione principalmente a causa della nascita e della proliferazione di *e-commerce*, *e-tailer*, *retailing platforms* e di aziende produttrici con accesso diretto al cliente (Reinartz, 2019). Tradizionalmente, le principali fonti di valore per i *retailer store-based* riguardavano l'efficienza della gestione delle merci e dell'assortimento e l'interazione con il consumatore nello *store*. Le attività tradizionali comprendono la creazione di assortimenti, la logistica fisica della merce, le transazioni legali con il consumatore, la fornitura di informazioni e la fornitura di servizi accessori<sup>88</sup>. In contrapposizione, di seguito una descrizione di quelle che sono ritenute le nuove fonti di creazioni di valore, sulla quale i *players* dovrebbero porre il *focus*.

- *Automation*. Con il termine *automation* si intendono tutte le attività ed i processi in grado di operare autonomamente, senza *input* o controllo umano attivo. Si tratta di tutte quelle tecnologie, alimentate dall'avvento dell'Internet of Things (IoT), permettono ai *retailers* di automatizzare diversi processi, tra cui il riordino degli articoli di rifornimento, ma non solo. L'*automation* può riguardare anche i processi di *marketing* e comunicazione che permettono di offrire ai clienti preziose informazioni e risposte in tempo reale. Inoltre, l'*automation* può essere implementata anche per i processi dei consumatori, con l'enorme potenziale di semplificare o eliminare i processi di *routine* per i consumatori.
- Individualizzazione. L'individualizzazione si riferisce, alla sempre crescente tendenza, alla personalizzazione dell'offerta e dei servizi dei *retailers*, in base alle esigenze e preferenze dei clienti. I dati digitali disponibili provenienti da fonti come recensioni *online*, attività sui *social media* o da prodotti *smart* possono essere combinati con i dati comportamentali dei clienti, permettendo l'offerta di comunicazioni significative, in tempo reale e *one-to-one* con il cliente.
- *Ambiant embeddedness*. Fa riferimento all'integrazione di processi, prodotti e comunicazioni nelle *routine* dei clienti, rendendoli presenti nell'ambiente circostante e parte integrante della propria vita quotidiana. In altre parole, è l'integrazione degli strumenti digitali nella vita dei consumatori. (es. *voice assistant*, *geo-targeting*).

---

<sup>86</sup> Pantano e Naccarato, 2010, Pantano, 2016

<sup>87</sup> Willems, K., Smolders, A., Brengman, M., Luyten, K., & Schöning, J. (2017).

<sup>88</sup> Reinartz, W. (2019).

- Interazione. L'interazione comprende tutte le relazioni virtuali e fisiche tra le aziende e i clienti. In questo contesto, le tecnologie vengono implementate spesso per arricchire le interazioni tradizionali o per abilitarne di nuove lungo il *customer journey*.

La reazione dei consumatori per quanto riguarda le *shopper-facing technologies* dipende dalla disponibilità, dalla comprensione e dall'attrattiva percepita delle soluzioni. Inoltre, è importante considerare che il successo della tecnologia implementata non sarà determinato dalla tecnologia in sé, ma dal modo in cui verrà utilizzata per creare valore per il cliente<sup>89</sup>. Il valore per il cliente è, tradizionalmente, definito come la valutazione complessiva da parte del consumatore dell'utilità di un prodotto\servizio, basata sulla percezione dei benefici che ottiene rispetto ai costi o ai sacrifici che deve sostenere (Zeithaml, 1988). Pertanto, in via generale, possiamo sostenere che il *retailer* è in grado di creare valore per il suo cliente o diminuendo i costi che deve sostenere, o aumentando i benefici relativi all'offerta. I benefici derivanti dall'introduzione di una nuova tecnologia dipendono, principalmente, dal modo in cui i consumatori percepiscono la tecnologia. Quando i consumatori si trovano ad interagire con delle *retail technologies*, di solito, tendono a valutare diversi aspetti (soddisfazione, fiducia, preoccupazioni per la *privacy*, ecc.). Al termine di queste valutazioni, è probabile che aggiornino la loro percezione nei confronti del *retailer*, sviluppando, di conseguenza, delle reazioni comportamentali (*retail patronage*, *store switching*, WOM).

Quando prendono in considerazione l'adozione o meno di una nuova *shopper-facing technology*, i *retailers* tendono, quindi, a prendere principalmente in considerazione implicazioni di profitto. In altre parole, il *retailer* valuta se i vantaggi della tecnologia supereranno i costi di acquisto, installazione e manutenzione. I vantaggi potenziali fanno riferimento all'aumento dei ricavi del *retailer*, una diminuzione dei costi o entrambi<sup>90</sup>. Gli aumenti delle entrate dei *retailer* possono derivare da diverse fonti tra cui:

1. Estrazione del *surplus* del consumatore;
2. Aumento delle quantità acquistate dai clienti attuali;
3. Attirare clienti nuovi o precedentemente persi;
4. Aumentare le entrate derivanti dai fornitori.

Per quanto riguarda la potenziale riduzione dei costi del *retailer* ciò può accadere attraverso due principali fonti, ossia, attraverso la riduzione della manodopera dei dipendenti "scaricando" una parte del lavoro al cliente (*self-scanning*) oppure, automatizzando i processi (*smart shelves*).

Di conseguenza, le *retail technologies* dovrebbero essere utilizzate e concepite come una fonte di vantaggio concorrenziale in risposta alla forte presenza dei *players online* che permette ai *retailers* "Brick-and-Mortar" di tenere il passo con la rivoluzione digitale che sta attualmente scuotendo il panorama del *retail*. Tuttavia, nonostante la promessa di molti benefici solo pochi hanno già adottato queste innovazioni, ciò a causa di alcuni fattori che tendono a scoraggiare i *retailers* a compiere questi investimenti tra cui: elevata

---

<sup>89</sup> Burke, 2002

<sup>90</sup> Linzbach, P., Inman, J. J., & Nikolova, H. (2019).

incertezza circa l'accettazione da parte dei consumatori, rischi di obsolescenza, ingenti investimenti e rendimenti difficili da misurare.<sup>91</sup>

### **5. L'impatto dell'azione di *shopper-facing technologies* sulla percezione di *store loyalty*, *revisit intention* e WOM positivo.**

Lo scopo di questa ricerca è di esplorare il cambiamento nelle percezioni dei consumatori in merito all'implementazione di *retail technologies*, nel contesto del proprio supermercato di fiducia. Lo studio si propone di indagare l'impatto percepito delle *shopper-facing technologies* su tre variabili ritenute di interesse per il *retailer*, in particolare *store loyalty*, intenzione di rivisitare lo *store* e WOM positivo.

La ricerca è stata condotta con l'obiettivo di analizzare il cambiamento nelle percezioni dei consumatori, in termini di *store loyalty*, *revisiti intention* e WOM positivo, nel caso in cui il proprio *supermarket store* di fiducia implementasse *shopper-facing technologies*. Per lo studio sono state prese in considerazione quattro diverse tecnologie innovative ritenute rilevanti per il consumatore, in particolare: scaffali *smart*, realtà aumentata, realtà virtuale e *proximity marketing*.

Il progetto è stato condotto con lo scopo di rispondere alla seguente domanda di ricerca:

*Indagare in che misura la percezione di implementazione di *shopper-facing technologies* nel supermercato locale, sia in grado di aumentare i valori di *store loyalty*, intenzione di rivisitare lo *store* e WOM positivo.*

Per la raccolta dei dati è stata condotta un'indagine sui consumatori di tipo quantitativo, attraverso lo strumento del questionario online sviluppato tramite Qualtrics. I dati raccolti sono stati analizzati tramite il *software* statistico SPSS. Sul campione è stata condotta un'analisi di statistica descrittiva per quanto riguarda genere ed età dei rispondenti. Successivamente, dopo aver condotto un'analisi di affidabilità delle scale ed aver creato le variabili che riassumono le medie dei costrutti analizzati, è stato condotto un *paired t-test* con design *within-subjects*, con lo scopo di testare la differenza tra le medie espresse dai rispondenti, in riferimento alle variabili dipendenti, prima e dopo l'ipotetica implementazione delle *shopper-facing technologies*. Le medie sono risultate diverse tra loro in modo significativo. Possiamo quindi affermare che, nel contesto del presente studio, i livelli percepiti di *store loyalty*, *store revisit intention* e WOM positivo sono aumentati dopo l'ipotetica implementazione delle tecnologie oggetto dello studio: AR, VR, scaffali *smart* e *proximity marketing*.

---

<sup>91</sup> Evans, 2011 , Alkemade e Suurs, 2012 , Pantano et al., 2013 ,Zhu et al., 2013 , Pantano e Di Pietro, 2012

