

Cattedra

Gestione dei Processi Commerciali e delle Reti di Vendita

Retailer Umano o Robot? Come cambia l'Intention to recommend (WoM) mediata dall'Atteggiamento nei confronti del retailer nel settore del fashion

Prof. Daniele D'ambrosio

RELATORE

Prof. Francesca Di Pietro

CORRELATORE

Matr. 752331 Nicolò Ranucci

CANDIDATO

INDICE

CAP1: INTRODUZIONE ALLA RICERCA	6
CAP2: BACKGROUND TEORICO	20
CAP2.1: Literature review	20
CAP2.2: Conceptual framework	37
CAP3: RICERCA SPERIMENTALE	39
3.1: Approccio metodologico	39
3.1.1: Metodologia e studio	39
3.1.2: Partecipanti e procedura di campionamento	39
3.1.3: Raccolta dati e composizione del questionario	39
3.2: Risultati	42
3.2.1: Analisi dei dati	42
3.2.2: Risultati delle ipotesi	43
Cap4: DISCUSSIONE E CONCLUSIONI	45
4.1: Contributi teorici	45
4.2: Implicazioni manageriali	46
4.3: Limitazioni e ricerche future	49
4.4: Conclusione	51
Appendice	52
Bibliografia	57
Riassunto	64

ABSTRACT

La forza vendita e l'atmosfera all'interno del retailer svolgono un ruolo di collegamento e di rappresentanza tra l'impresa e il cliente. In particolare, la forza vendita deve essere sempre vicina al cliente per comprendere al meglio le sue esigenze e le sue preferenze: non soltanto per quanto riguarda il prodotto ma per l'immagine stessa del brand fornendo feedback fondamentali per l'azienda. Proprio per questo motivo l'obiettivo di questa ricerca è dimostrare che la tipologia di retailer (Robot Vs Umano) influenza l'Intention to recommend (WoM) delle persone (J. G. Maxham and R. G. Netemeyer, 2002¹, G. Walsh e S.B. Beatty, 2007²; M. J. Arnold, K. E. Reynolds, 2009³) in base al loro Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) (P. Gupta, M. S. Yadav, and R. Varadarajan, 2009)⁴ nel settore dell'abbigliamento.

In questo studio si è cercato principalmente di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

1. In che modo l'Intenzione di diffondere un passaparola positivo (WOM) nei confronti del brand da parte dei consumatori cambia in base all'Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*)?
2. Il tipo di retailer (Robot vs Umano) influenza l'Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*)?
3. L'Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) conduce ad un incremento dell'intenzione di diffondere un passaparola positivo nei confronti del brand da parte dei consumatori?

Il primo capitolo si apre con un'introduzione alla ricerca dove viene evidenziata la trasformazione della forza vendita negli anni sottolineando il passaggio da un'ottica transazionale ad un'ottica relazionale, fondamentale da considerare per attuare strategie di Marketing vincenti. Viene poi stimata la rilevanza del mercato dell'abbigliamento e la sua crescita potenziale. Infine vengono spiegate tutte le variabili analizzate: variabile indipendente (X) ovvero tipologia di retailer (Robot Vs Umano), variabile dipendente (Y) ovvero Intention to recommend (WoM), ciò che porta ad una *Word of mouth* positiva verso il brand e, infine, mediatore (M) cioè Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) con le relative scale a cui fanno riferimento.

Il secondo capitolo è diviso in tre diverse sezioni che constano dell'insieme della literature review che va a giustificare le relazioni tra ognuna delle tre ipotesi sviluppate ovvero:

H1: Il retailer robot influenza positivamente l'Intenzione di diffondere un passaparola positivo nei confronti del brand da parte dei consumatori rispetto al retailer umano. Prima sezione $X \rightarrow Y$: Retailer robot e WoM

¹ J. G. Maxham and R. G. Netemeyer, *A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts*, Journal of Marketing, 2002.

² G. Walsh e S.B. Beatty, *Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation*, rivista dell'accademia di scienze del marketing, 2007.

³ M. J. Arnold, K. E. Reynolds, *Affect and Retail Shopping Behavior: Understanding the Role of Mood Regulation and Regulatory Focus*, Journal of Retailing, 2009.

⁴ P. Gupta, M. S. Yadav, and R. Varadarajan, *How Task-Facilitative Interactive Tools Foster Buyers' Trust in Online Retailers: A Process View of Trust Development in the Electronic Marketplace*, Journal of Retailing, 2009.

H2: L' Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) media la relazione tra il tipo di retailer e l'Intention to recommend (WoM). In particolare, il retailer robot influenza positivamente l'Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) da parte dei consumatori. Seconda sezione X → M: Retailer robot e Benevolence.

H3: L' Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) media la relazione tra il tipo di retailer e l'Intention to recommend (WoM). In particolare, un Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) maggiore conduce ad una maggiore intenzione di diffondere un passaparola positivo nei confronti del brand da parte dei consumatori. Terza sezione M → Y: Benevolence e WoM

Nel terzo capitolo, ci si è focalizzati sulla metodologia, sull'analisi dei dati e sui risultati. Questo studio consiste in un disegno di ricerca conclusivo causale *between subjects* 2X1. Per la raccolta dei dati necessari a condurre l'esperimento è stato creato un questionario, con due differenti stimoli, attraverso la piattaforma online Qualtrics che è stato poi diffuso attraverso applicazioni di messaggistica e social media. I partecipanti al sondaggio sono stati selezionati attraverso una metodologia di campionamento non probabilistica; è stato utilizzato un metodo di campionamento di convenienza permettendo una selezione più facile dei soggetti rispondenti. Questo metodo ha consentito una maggiore velocità nella raccolta dei dati, un alto tasso di risposta e nessun costo sostenuto. Dopo aver proposto il questionario e aver raccolto le risposte, quest'ultime sono state esportate sul software statistico di SPSS dove sono state analizzate. È stata utilizzato il test d'ipotesi che prende il nome di One-way Anova per dimostrare H1 e nello specifico l'estensione di Process Model 4 per esaminare la significatività di H2 e H3. I risultati hanno confermato sia la significatività dell'ipotesi diretta H1 sia l'effetto indiretto dell'ipotesi H2 e H3, di conseguenza, tutte e tre le Hp sono state confermate.

Infine nel capitolo quattro, alla luce dei risultati ottenuti, sono stati suggeriti approfondimenti rilevanti e implicazioni pratiche per i manager. Attraverso i contributi teorici, è stato colmato il gap riguardante l'accettazione da parte dei consumatori per quanto riguarda i sistemi robotici all'interno dei negozi al dettaglio nel settore dell'abbigliamento (F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, 2017)⁵. Nello specifico, è stato dimostrato che, nel momento in cui viene esaminato il costrutto psicologico soggettivo relativo all'Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*), i consumatori preferiscono interagire con un retailer robotico piuttosto che con un addetto alla vendita umano. Inoltre, si è dato un contributo allo studio dell'implementazione dei robot all'interno della vendita al dettaglio e della loro interazione con la clientela che essendo un terreno ancora poco esplorato presenta delle macro aree ancora non studiate (A. Guha e D. Grewal, 2022)⁶. Per ciò che concerne le implicazioni pratiche, si è messo in evidenza come i manager dovrebbero implementare robot o AI all'interno del negozio al dettaglio così da creare strategie di

⁵ F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, *Shopping with a robotic companion*, Journal of retailing, 2017.

⁶ A. Guha e D. Grewal, *How robots will affect the future of retailing*, 2022.

persuasione di un e-commerce all'interno di uno store fisico (Kidokoro et al., 2011)⁷. Oltre alla creazione di raccomandazioni personalizzate e insights sul comportamento del consumatore, con la presenza di un robot, si andrà a gestire al meglio anche l'esperienza in negozio, migliorando i servizi offerti ai clienti e i pagamenti, potenziando il CRM (Shankar 2018)⁸. Inoltre, non è da trascurare l'importanza della WoM ed è per questo che i manager devono riuscire a implementare questa strategia, considerata fondamentale, per incrementare una pubblicità spontanea e gratuita durante la promozione di marchi, articoli e servizi (M. Lopez e M. Sicilia, 2014)⁹.

Per concludere, sono stati individuati alcuni limiti e diversi spunti per la ricerca futura come, ad esempio, lo sfruttamento di tattiche di Neuromarketing o lo studio dell'influenza di un retailer robot sul passaparola in un settore come quello dell'Hôtellerie come già proposto da A. Rindfleisch¹⁰.

⁷ H. Kidokoro et al., *You stopped by there? I recommend this: changing customer behaviors with robots*, 2011.

⁸ V. Shankar, *How artificial intelligence (AI) is reshaping retailing*, Journal of Retailing, 2018.

⁹ M. Lopez e M. Sicilia, *How to Develop WOM Marketing*, 2014.

¹⁰A. Rindfleisch et al., *Robots in retail: Rolling out the Whiz*, AMS Review 2022.

CAPITOLO 1: INTRODUZIONE ALLA RICERCA

Quando si parla di venditori, si intendono quei soggetti che sono imprescindibili per l'apporto e la realizzazione di quelle che sono le strategie intraprese dall'azienda. La funzione commerciale e le varie reti di vendita sono una componente fondamentale per costruire un vantaggio competitivo e un impatto significativo sui ricavi totali. Infatti, molte delle strategie attuate dalle aziende spesso non raggiungono l'obiettivo prefissato poiché, per una buona riuscita, vi è bisogno di un ottimo lavoro da parte della forza vendita; questa, interfacciandosi con il cliente in maniera diretta, determina un forte impatto all'interno del mercato. Il ruolo e le modalità attraverso le quali i venditori possono partecipare attivamente al conseguimento del vantaggio concorrenziale nel mercato sono notevolmente mutate in questi ultimi anni. Negli Stati Uniti, di recente, è stata condotta una ricerca che ha sottolineato come negli ultimi dieci anni, si siano affacciate 49 nuovi tipi di attività che può svolgere la forza vendita. Sono state divise in cinque gruppi diversi: attività di comunicazione, relazionali, di vendita in senso stretto, di coordinamento del team all'interno dell'azienda, di implementazione e revisione del database che racchiude tutti i dati sul mercato. Di conseguenza, si può dire che il venditore si accinge a trasformarsi sempre di più in un soggetto che facilita la relazione sia interna che esterna. Nel primo caso, la clientela viene curata non da un unico venditore bensì da tutto il sales team; nel secondo caso, si cerca di coinvolgere emotivamente il cliente per farlo diventare un vero e proprio partner.

Negli ultimi anni vi sono stati evidenti cambiamenti ambientali che hanno portato ad una evoluzione nel ruolo del venditore e ad una natura nuova per quanto riguarda le attività commerciali. Nell'insieme di questi processi è importante sottolinearne alcuni:

- **Competitors:** l'aumento della concorrenza nella gran parte dei settori amplia e spinge alla creazione di un rapporto più intimo tra forza vendita e clienti portando anche alla creazione di barriere concorrenziali. In aggiunta, i venditori possono aiutare l'azienda a identificare le pratiche gestionali migliori per conseguire un maggiore vantaggio competitivo. Inoltre, con l'avvento della globalizzazione, i sales manager devono impegnarsi ad incrementare il dialogo con i clienti in una prospettiva non solamente nazionale ma globale.
- **Clientela:** sempre più sofisticata, più esperta e molto più difficile da accontentare a causa della facilità di reperire informazioni. L'impresa con la sua forza vendita, in una situazione di questo genere, deve concentrarsi sull'acquisizione e divulgazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione oltre che sulla comprensione dei *needs* dei consumatori siano essi attuali che potenziali per poter offrire una proposta coerente al mercato. Quando si parla di questo tipo di attività, un ruolo centrale è svolto per l'appunto dai venditori che sono in contatto diretto e continuo con i clienti. Ed è proprio grazie alle relazioni che arrivano a creare con i consumatori, riescono continuativamente a comprendere e controllare i comportamenti di acquisto di quest'ultimi. La forza

vendita infine dovrebbe adeguare la sua offerta al bisogno ricercato dal cliente per ottenere la sua massima *satisfaction*.

- **Evoluzione tecnologica:** è implementata tutti i giorni ad una grandissima velocità; si presenta in diverse forme dalla rete di vendita tradizionale fino alla creazione di canali di vendita online. Questo può portare ad una profonda mutazione dei processi commerciali e grazie a questa trasformazione continua, la forza vendita potrebbe migliorare efficacia ed efficienza nelle sue attività tanto da arrivare a retailer robot.

In questa situazione di cambiamenti ambientali sono variati radicalmente anche gli orientamenti strategici oltre che le funzioni e i ruoli della forza vendita e dei sales manager. Esistono diversi studi che collegano ai venditori differenti ruoli e mansioni in differenti fasi di evoluzione dell'impresa. La maggiore varietà e difficoltà per quanto riguarda le attività che svolge la forza vendite è andata di pari passo con la trasformazione di molte imprese; da un modello più orientato alla produzione si è passati a uno più orientato alle vendite fino ad arrivare a quello che ha come focus il marketing e la creazione di partnership. È chiaro che le abilità di un venditore che svolge anche il ruolo di “partner” sono estremamente differenti rispetto a quelle identificate per altri ruoli. Tutti i ruoli che possono essere collegati alla forza vendita possono vivere insieme nella stessa impresa anche se è importante e sempre più affermata la tendenza al ruolo di partnership. L'impresa che possiede molto spesso un ampio portafoglio di clienti deve comprendere ed adottare l'approccio giusto per ogni segmento (Weitz e Bradford, 1999).¹¹ Studi analoghi sono stati svolti per quanto riguarda i diversi stadi di evoluzione per le mansioni da svolgere durante le vendite, ognuno di questi stadi rileva il precedente, aumentando anche la sua complessità con nuovi elementi. Questi stadi coincidono con:

1. *Provider*: colui che semplicemente accetta e trasmette gli ordini;
2. *Persuasor*: colui che con tattiche di tipo manipolatorio prova a convincere ad acquistare il più alto numero di clienti;
3. *Prospector*: colui che si muove nella fase di ricerca e selezione dei clienti che potrebbero essere potenzialmente interessati ad un'offerta e che hanno una possibilità di acquisto allineata alla richiesta;
4. *Problem solver*: colui che principalmente si focalizza sull'ascolto del cliente per proporgli l'offerta che si concilia al meglio con le sue esigenze;
5. *Partner*: colui che studia il bisogno specifico del cliente attraverso la personalizzazione di tutte le componenti del marketing mix.

¹¹ B. A. Weitz e K. D. Bradford, *Personal Selling and sales management: a relationship marketing perspective*, journal of the academy of marketing science, 1999.

Fase	Caratteristiche organizzative	Selezione: caratteristiche e personali da considerare	Formazione: contenuti prioritari	Sistemi di ricompensa	Sistemi di controllo e valutazione della performance
Provider	Bassa specializzazione dei ruoli Bassa articolazione organizzativa	Intraprendenza Senso della sfida Motivazione estrinseca	Prodotto Processo di vendita Tecniche di vendita	Principalmente remunerazione variabile	Outcome-based Bassa numerosità Varietà di obiettivi
Persuader	↕	↕	↕	↕	↕
Prospector					
Problem-solver	Elevata specializzazione dei ruoli Elevata articolazione organizzativa	Teamwork Capacità di analisi Flessibilità Motivazione intrinseca	Analisi del cliente Risorse, struttura e processi dell'azienda Gestione della relazione e incremento della fiducia	Principalmente remunerazione fissa	Behaviour-based Elevata numerosità Varietà di obiettivi
Procreator					

Tabella 1.1 Evoluzione delle fasi dei ruoli di vendita e correlate priorità di gestione. Fonte: T. R. Wotruba, 1996.

Tutti questi approcci devono essere adottati in maniera selettiva poiché portano ad un aumento di costi per l'impresa quindi, se non studiati ad hoc, possono essere inopportuni o non convenienti. Nonostante ci sia una predisposizione a progredire verso gli stadi che si sono evoluti maggiormente, la scelta migliore è quella di adottare approcci diversi a seconda del contesto e dei clienti che si hanno davanti. C'è una struttura organizzativa per ogni approccio oltre che differenti meccanismi di formazione, selezione, sistemi di ricompensa, valutazione e controllo della performance. La forza vendite dovrebbe incrementare il suo ruolo tradizionale con le seguenti caratteristiche:

- Analista e pianificatore del mercato: selezione e mappatura della clientela capendo *opportunities and threats* all'interno del mercato;
- Partner del cliente: la forza vendita deve sostenere il cliente così da permettergli di creare i propri vantaggi competitivi;
- Esperto del *consumer behaviour*, abile a capire i segmenti di mercato e i meccanismi decisionali di un determinato gruppo di clienti;
- Fornitore di servizi al cliente: seguendo quelli che sono i criteri di efficacia ed efficienza, il venditore adegua il prodotto o servizio alle richieste del cliente;
- Coordinatore del team di vendita: gestisce le varie funzioni e le integra tra di loro sia internamente che trasversalmente;
- Tecnologo: capace di usufruire di tutte le tecnologie che possano implementare i processi commerciali;
- Procacciatore di informazioni sul mercato;
- Analista dei costi: deve essere capace di trovare i margini di profitto sia per un singolo cliente sia per un intero segmento;
- Competente nel poter prevedere la vendita.

Era/ruolo	Produzione	Vendita	Marketing	Partnership
Obiettivi della forza di vendita	Vendere	Vendere	Esaudire i needs della clientela	Costituire relazioni
Orientamento della forza di vendita	Needs nel breve termine dell'azienda venditrice	Needs nel breve termine dell'azienda venditrice	Needs nel breve termine dell'azienda venditrice e dei consumatori	Needs sul lungo termine dell'azienda venditrice e dei consumatori
Compiti principali dei venditori	Acquisire ordini e fare la delivery di prodotti	Persuadere il cliente a comprare il prodotto	Unire l'offerta esistente con i needs della clientela	Costruire nuove alternative combinando le capabilities dell'azienda venditrice con i needs della clientela
Attività svolte dai venditori	Contattare i clienti e metterli a conoscenza dell'offerta dell'azienda	Influenzare la clientela attraverso tecniche di <i>hard selling</i>	Influenzare la clientela attraverso tecniche di <i>adaptive selling</i>	Creare e mantenere relazioni durature con la clientela. Preparare e organizzare il sales team gestendo al meglio i conflitti
Ruolo del venditore	Fornitore	Persuasore	Problem solver	Creatore di valore
Focus del Sales Management	Unico venditore	Unico venditore	Unico venditore	Leader e team di vendita
Compiti principali dei Sales Manager	Motivare i venditori al loro massimo allocando le risorse in maniera efficiente	Motivare i venditori al loro massimo allocando le risorse in maniera efficiente	Scegliere, comprendere e motivare la forza vendita in una logica di "smart work"	Scegliere, comprendere e motivare il team implementando le capacità di leadership e la gestione dei conflitti in particolare per il leader

Tab. 1 Approcci strategici aziendali e ruoli dei venditori. Fonte: B. A. Weitz e K. D. Bradford, 1999.

Riassumendo tutto ciò che è stato detto, si può affermare che molti accademici hanno capito ed evidenziato un profondo cambiamento nelle attività svolte dai venditori in un'ottica relazionale. L'approccio del passato che prendeva il nome di *hard selling* ora cambia e si trasforma diventando *smart selling* (Sujan, Weitz e Kumar, 1994).¹² Ci si trova in un periodo dove il fulcro è l'apprendimento continuato tra cliente e venditore per creare reciprocamente valore. Quindi in questo diventa importante la conoscenza del cliente, la comprensione e l'adattamento dell'offerta alle sue esigenze. Il nuovo quadro che abbiamo davanti si basa su

¹² H. Sujan, BA Weitz e N. Kumar, *Learning orientation, working smart and effective selling*, Journal of marketing, 1994.

diversi presupposti: il primo è la ridefinizione del selling mix ovvero di tutti gli strumenti utili quando si parla di gestione dei rapporti con i clienti. Chiaramente è molto importante migliorare anche meccanismi come lo store online, il KAM (key account management) e il telemarketing. Tutto questo viene fatto per orientarsi sempre di più verso il cliente, controllare i costi più facilmente, incentrare la propria ricerca per reperire le informazioni di mercato in maniera più precisa possibile. Per l'appunto le attività nella vendita si dividono in due tendenze che però coincidono: la prima, si basa su un aumento per ciò che concerne la gestione dei clienti chiave e la seconda è la spersonalizzazione delle mansioni che il venditore svolgeva precedentemente per gestire la clientela minore. Quest'ultima viene ingaggiata attraverso strumenti per di più online oltre che attraverso il telemarketing che consente una diminuzione da 60 a 180 volte del costo medio di contatto e incrementa al 50-70% del totale, le tempistiche rivolte alla vendita rispetto a quanto impiega un venditore di tipo tradizionale ovvero 10-17% (R. Y. Darmon, 1997).¹³ Si può dire quindi che le aziende possiedono strutture complesse per la gestione dei key account ovvero dei clienti principali per l'azienda mentre, per quanto riguarda i clienti meno attrattivi, la gestione avviene attraverso canali diretti e Internet. A coloro che rientrano nella tipologia di forza vendite tradizionale invece spettano i clienti intermedi, che nonostante siano quelli in diminuzione, se gestiti a dovere, sono quelli che hanno più margini di crescita per quanto riguarda la redditività.

I cambiamenti ambientali hanno portato ad un secondo presupposto ovvero ad una più grande connessione delle politiche commerciali tanto che la creazione di valore è aumentata anche grazie alla diminuzione dei costi di vendita (vendite online e telemarketing) o grazie al miglioramento dei servizi offerti al cliente come quello di pre o post-vendita. La scelta tra queste due strategie dipende dal tipo di clientela con cui ci si trova ad interagire e in virtù di questo è opportuno che il mercato venga segmentato propriamente. Dopo la segmentazione quindi si possono individuare tre diversi approcci di vendita:

1. Approccio standardizzato caratterizzato da: relazione transazionale, bassa differenziabilità dell'offerta, investimento basso da parte del cliente e da parte del fornitore, bassa eterogeneità del cliente;
2. Approccio "soddisfazione dei bisogni" definito da: *consultative relationship*, media differenziabilità dell'offerta, investimento medio da parte del cliente e da parte del fornitore, media eterogeneità del cliente;
3. Approccio "soluzione del problema" caratterizzato da: *entreprise relationship*, alta differenziabilità dell'offerta, investimento alto da parte del cliente e da parte del fornitore, alta eterogeneità del cliente.¹⁴

Il terzo presupposto è l'importanza di definire nuove priorità nel caso in cui si debba selezionare nuovo

¹³ R. Y. Darmon, *Selecting appropriate sales quota plan structures and quota-setting procedures*, Journal of Personal Selling and Sales management, 1997.

¹⁴ J. De Vincentis e N. Rackham, *Rethinking the sales force: refining selling to create and capture customer value*, Mc Graw-Hill, 1998.

personale commerciale o allenare e migliorare quello che già si ha. Deve variare il modo in cui i venditori vedono la propria figura professionale, modificando e implementando il loro patrimonio personale di competenze e abilità. Principalmente è importante migliorare le proprie doti di analisi (competitors, clientela e ricavi), la proattività per poter lavorare al meglio in team, la capacità di gestire reti interfunzionali e l'abilità di organizzarsi autonomamente ma anche di interagire positivamente con diversi interlocutori.

Il quarto presupposto è l'utilità di riconfigurare anche le diverse strutture commerciali, dei processi corporate e dei meccanismi di vendita. Se si parla di creazione di valore e non più di manipolazione del cliente, vuol dire che l'intera relazione deve essere coordinata dall'inizio alla fine ovvero sia nel pre che nel post-vendita. Da ciò si evince che è necessario riconfigurare radicalmente le strutture organizzative. Precisamente è importante costituire sales team che interagiscono tra di loro facilmente anche tra funzioni diverse così da creare rapporti omogenei fondati sulla reciproca fiducia e sul reciproco scambio di informazioni. Questo tipo di obiettivo a volte è molto difficoltoso da raggiungere in particolare quando si devono confrontare marketing e forza vendita.

Infine l'ultimo presupposto è l'impiego di differenti e più funzionali sistemi di valutazione, monitoraggio e controllo della forza vendita. Nel tempo si è osservato un aumento costante del numero di aziende che hanno cominciato a spingere su obiettivi di redditività anziché di volumi e sulla rilevanza e numerosità delle informazioni piuttosto che sui contatti prodotti dalla forza vendita. Allo stesso tempo molte imprese hanno studiato e messo in atto un metodo premiante per coloro che riescono a creare un alto livello di customer satisfaction.

Bisogna aggiungere quindi che con una nuova gestione dei dati e l'implementazione della tecnologia, la funzione commerciale assume una dimensione profondamente nuova dovuta anche ad un quantitativo di dati eccezionalmente alto. La funzione di vendita di conseguenza si sta trasformando sempre di più e da una logica transazionale si sta spostando verso una logica principalmente relazionale. Nel modello tradizionale gli approcci erano basati sostanzialmente sulla persuasione che strizzava l'occhio all'obiettivo finale di vendita trascurando aspetti importanti come la fidelizzazione e l'interazione positiva a lungo termine con il cliente. In un approccio relazionale, al contrario, viene limitata ogni forma di pressione e manipolazione nel primo contatto e si va a trovare degli interessi che siano condivisi, diversi *touchpoints*, un territorio comune e degli aspetti simili tra azienda, venditore e cliente. Questo approccio quindi non è persuasivo ma si basa principalmente su di una buona capacità di ascolto, sulla ricerca e comprensione dei bisogni individuali dei clienti e infine sull'individuazione dei loro differenti stili comportamentali. Di conseguenza andando a sintetizzare si può dire che l'approccio relazionale si differenzia da quello transazionale per quanto riguarda:

- la concentrazione nel mantenimento del portafoglio clienti invece della continua acquisizione come obiettivo commerciale principale;
- l'orientamento verso un approccio di lungo periodo, quindi un dialogo continuativo con i clienti;
- l'impostazione mirata a generare risorse immateriali (*awareness, loyalty*);
- la personalizzazione dell'offerta;

- una visione sistemica che permette di percepire maggior valore;
- una maggiore interattività dovuta alla maggiore fruizione di flussi informativi e cogenerazione di valore insieme al cliente.

È importantissimo focalizzarsi sul lungo periodo sia per quanto riguarda i venditori che per quanto riguarda i sales manager per capire le conseguenze future della propria attività e per analizzare a livello economico la clientela cambiando l'idea precedente di breve termine in un'ottica di lungo termine. Quindi la rivoluzione consiste in questo: il passaggio da una vendita concentrata al profitto immediato, ad obiettivi che si concentrano sul futuro dell'interazione tra cliente e azienda. In quest'ottica diventa di fondamentale importanza la generazione di risorse immateriali, che nel caso in cui si verificasse una perdita nel breve periodo, andrà comunque a generare una crescente fiducia tra impresa e cliente. I venditori devono rendere coerenti i propri comportamenti con ciò che l'impresa vuole comunicare quindi non tecniche aggressive di vendita immediata ma al contrario azioni efficaci attraverso soft skills come correttezza, simpatia e caratteristiche personali oggettive¹⁵. In questo tipo di interazione il cliente e l'azienda instaurano dei flussi di comunicazione a due vie che vanno a costruire una cogenerazione di valore. Il venditore di conseguenza deve avere la capacità di carpire le informazioni improntando il rapporto sull'assenza di conflitto tra lui e il cliente con un comportamento decisamente orientato a quest'ultimo. Nell'approccio relazionale quindi ci si trova di fronte ad un'ottica *win win* in cui si ha un'interazione cooperativa nella quale entrambe le parti coinvolte, impresa e cliente, ne beneficiano. Grazie a questo, la forza vendita è un sensore del mercato e per quest'ultima è semplice essere sempre vicino al cliente per comprendere al meglio le sue esigenze e le sue preferenze: non soltanto per quanto riguarda il prodotto ma per l'immagine stessa del brand fornendo feedback fondamentali per l'azienda. Il costo opportunità e il rischio di questo modello di vendita sono dovuti principalmente al fatto che si rinuncia a vendite immediate per sperare in un aumento di probabilità di acquisti futuri poi ripetuti. Un'altra difficoltà è data dal fatto che dedicando più tempo ad attività di supporto alla vendita come lo studio dei bisogni dei clienti, si tralascia l'entrare in contatto con un numero maggiore di nuovi clienti. Come detto in precedenza, l'adattamento e la personalizzazione dell'offerta è fondamentale nell'approccio relazionale. Questo porta ad una centralità superiore per quanto riguarda i processi di creazione di valore che si esplica con una maggiore gestione del cliente a livello individuale. Tutto questo è dato dall'impatto del venditore che si trasforma da un approccio tipicamente di acquisizione in un'attitudine di adattamento personalizzato per ciò che concerne il processo commerciale sia nel servizio di vendita che nel servizio post-vendita. Quindi l'azienda deve spingere principalmente il venditore a cambiare il proprio approccio di vendita e tradurlo in *adaptive selling*. È stata studiata una scala (ADAPTS) che valuta il grado di adattamento delle vendite da parte dei venditori e la loro presentazione di vendita in risposta alle caratteristiche della situazione commerciale. (Spiro e Weitz, 1990)¹⁶. Questo comporta la capacità da parte

¹⁵ S. Vicari e S. Cataldo, *Management: Vendite e Trade Marketing*, Sole 24 ore, 2012.

¹⁶R.L. Spiro, B. A. Weitz, *Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity*, Journal of marketing Research, 1990.

del venditore di studiare in maniera analitica la situazione attuale e i relativi cambiamenti dei bisogni dei clienti e consigliare a quest'ultimi le scelte migliori nel lungo termine. Inoltre la forza vendite deve essere capace di cambiare i propri comportamenti durante le interazioni con i clienti capendo le loro percezioni per quanto riguarda la natura della vendita e della situazione in cui si trovano. Perciò è fondamentale comprendere chi si ha davanti e quando un approccio di *adaptive selling* possa essere utilizzato. È consono adottare questo tipo di soluzione quando vi è un parco clienti molto ampio e che ha richieste eterogenee, quando ci si trova in una situazione di ordini medi di grandi dimensioni, quando la forza vendita è abile a costituire adattamenti efficienti e soprattutto quando l'azienda è in grado di fornire risorse per rendere più facile l'adattamento.

Quando si parla di vendita relazionale, si deve aver ben presente la visione sistemica dei processi di *adaptation* e creazione di valore sopracitati. Con questo viene sottolineata l'importanza delle relazioni interfunzionali per rendere il cliente non solo soddisfatto ma al contempo influenzato da tutte le diverse unità organizzative. Quindi non si parla solamente di vendite ma anche di marketing e di assistenza offerta ai propri clienti prima o dopo l'acquisto o l'utilizzo di prodotti o servizi. L'insieme di tutti questi contatti si trasforma in un'unica proposta complessiva di valore che viene percepita dal cliente. È fondamentale per il venditore riuscire a coordinarsi al meglio con tutto il team di vendita; ciò significa che integrando i vari processi, deve riuscire a garantire la soddisfazione del cliente sia in modo diretto che indiretto e rispondere a tutte le sue esigenze. Questo porta il venditore ad interfacciarsi e ad essere predisposto al team work mostrando la sua capacità di gestire conflitti all'interno dell'impresa. Un approccio di questo tipo quindi richiede di superare facilmente e tutelare con grande precisione i rapporti con le altre funzioni. Tutto quello che è stato detto in precedenza deve portare all'obiettivo di consolidamento e mantenimento della clientela che l'impresa ha nel portafoglio piuttosto che ad un'acquisizione di un nuovo parco clienti. In ogni caso questi due differenti obiettivi non devono essere considerati incompatibili ma anzi dovrebbero essere seguiti congiuntamente sia per quanto riguarda diversi clienti che per diversi segmenti di mercato. La vendita relazionale si basa su una strategia commerciale che principalmente è costituita da mantenimento del portafoglio clienti e consolidamento di quest'ultimo. Al contrario la strategia commerciale nella vendita transazionale ha come sua funzione principale l'acquisizione di un nuovo parco clienti. Un altro aspetto da tenere in considerazione nella vendita relazionale è l'importanza dell'utilizzo dell'approccio selettivo. Perciò diventa fondamentale capire in quali scenari è conveniente ricorrere a questo ovvero in che tipo di condizioni è possibile individuare la sua adeguatezza e conformità. Nel mercato, questa scelta è condizionata dal quadro competitivo complessivo dentro al quale le aziende operano, da quanto è specifico il prodotto che commercializzano e dalle caratteristiche dei clienti. Per poter valutare le diverse caratteristiche viene utilizzata l'analisi del portafoglio clienti la quale permette e aiuta a classificare oltre che selezionare i diversi segmenti di clientela. Grazie a questo tipo di segmentazione è possibile comprendere le potenzialità dei

clienti sul lungo periodo.¹⁷

Con la nuova gestione dei dati, l'intervento personale è sempre importante ma non indispensabile durante i meccanismi commerciali in particolare in un ambiente di *Retailing*. È possibile ora creare allo stesso tempo ottime relazioni attraverso una e-mail, un'offerta online oppure un messaggio. Grazie a queste tecniche si dà l'impressione di riuscire a comprendere le preferenze del cliente e soprattutto di ricordarsi di quest'ultimo. Inoltre il cliente stesso sarà fidelizzato e il riconoscimento di questa fidelizzazione per lui sarà motivo di attaccamento all'azienda tanto da essere pronto a ricevere comunicazioni dirette di ogni genere da parte dell'azienda. Per creare un rapporto durevole nel tempo è importante che il fornitore riconosca la fiducia che il cliente ripone in lui e la sua fedeltà nei confronti dell'azienda. Quindi si può dire che nella nuova gestione dei dati e nella nuova era del marketing, le comunicazioni personalizzate possono essere costruite senza l'intervento personale. Nell'ambiente come quello del retail del fashion, la clientela nella maggior parte dei casi potrebbe preferire un retailer che non è invadente nei suoi confronti. Certamente in uno store di abbigliamento, il retailer potrebbe ricordarsi a breve termine il viso di un consumatore ma sicuramente non si ricorderà le sue preferenze o le sue misure. Un database o un retailer che conosce caratteristiche come: taglia del cliente, possibilità di spesa all'interno dello store, brand che ama maggiormente, qualità che ricerca durante la spesa e nei materiali.¹⁸ Nonostante questo possa sembrare quasi un controsenso, è possibile costruire relazioni personali senza l'intervento di una persona fisica. In un mondo dove le scelte sono quasi infinite, molto spesso è proprio questo che rende il processo commerciale di successo. Tutto ciò che conta è gestire in maniera appropriata il rapporto con il cliente e costituire il contatto personale come fulcro senza però essere invadenti. Quindi l'obiettivo di questa ricerca è andare a studiare quale sia la preferenza del cliente nel caso in cui dovesse trovare all'interno di un negozio di abbigliamento un robot che conosce già tutti i suoi gusti e non lo disturbi o lo intimidisca durante la fase di acquisto oppure un umano che non può ricordare le sue preferenze ma può intervenire creando un rapporto più intimo per aiutarlo al meglio. Proprio per questo motivo, questo studio è mirato a dimostrare che la tipologia di retailer (Robot vs Umano) nel settore dell'abbigliamento influenza i processi decisionali delle persone in base al loro atteggiamento verso il rivenditore. Il settore scelto è rilevante infatti nel 2022 è arrivato ad un numero di ricavi di 96,6 miliardi che è considerato il valore più elevato da 20 anni a questa parte. È chiaro che è molto difficile fare previsioni per il 2023 però è altrettanto chiaro che dal 2021 questo settore è cresciuto del 16% in Italia. Carlo Capasa, presidente della Camera nazionale della moda italiana, ha ben sottolineato: "la settimana della moda sarà un vero banco di prova per il settore e per gli ordini che arriveranno nella stagione invernale del 2023/2024. Nel 2022 i risultati sono stati molto più rosei rispetto alle previsioni, nel terzo trimestre si è visto un aumento del 19% del fatturato, quindi nonostante ci sono stati eventi drammatici tra cui un'inflazione del 9% gli aumenti sono stati molto positivi. Il valore per quanto riguarda la produzione è salito anche quello del 9% anche se ha

¹⁷ S. Vicari e S. Cataldo, *Management: Vendite e Trade Marketing*, Sole 24 ore, 2012.

¹⁸ P. Postma e P. Kotler, *LA NUOVA ERA DEL MARKETING: fare marketing rivolgendosi all'immaginazione, in un mondo sempre più tecnologico*, FrancoAngeli, 2010.

avuto un impatto significativo l'aumento dei costi delle materie prime e dell'energia (9,2% nei primi dieci mesi 2022, base annua) i prezzi sono saliti in media del 3% senza andare a caricare eccessivamente sui consumatori quindi si è riusciti a gestire un rischio competitivo non indifferente. Nel 2022 per ciò che riguarda l'export italiano si ha un fatturato che supera gli 80 miliardi di euro con una maggiore crescita anche delle importazioni con un surplus commerciale di più di 28 miliardi di euro. Coloro che usufruiscono di più della moda italiana sono Francia primo mercato in valore con più 23,8%, Germania con il più 16%, Cina con il più 18,8%, Corea con il più 33% e Giappone con più 18,4%".¹⁹ Nel 2021 inoltre è stato calcolato che le famiglie italiane hanno avuto una spesa media mensile per l'abbigliamento di 2437 euro ovvero un aumento consistente rispetto al 2020 di circa il 4,7%.²⁰ Nel marzo del 2022 la moda è stato il settore con un incremento più significativo nel mondo della vendita al dettaglio. L'abbigliamento e la pelletteria hanno subito un incremento delle vendite del 20,5%. Inoltre per quanto riguarda la vendita generale al dettaglio si è verificato un incremento totale del 5,6%. Per quanto riguarda invece i diversi canali, lo shopping al dettaglio è aumentato: del 4,6% nella grande distribuzione, del 7,7% per le imprese operanti nelle piccole superfici e infine del 7% nelle vendite fuori dai negozi. Il clima di fiducia per le imprese è stato misurato attraverso un indice specifico dall'Istat ed è risultato aumentato dal 103,5 al 105,5 grazie ad un miglioramento delle attese nel mercato manifatturiero, nei servizi di mercato e nel Retailing.²¹ Infine il settore della moda è considerato il secondo settore manifatturiero italiano, concede occupazione a circa 600.000 lavoratori in maniera diretta e altrettanti in maniera indiretta, grazie al commercio al dettaglio o ai servizi che sono collegati a quest'ultimo.²²

In questo studio sono state scelte tre variabili: una variabile indipendente che rappresenta la tipologia di Retailer (Robot vs Umano) nel settore dell'abbigliamento, una variabile di mediazione che è *l'Attitude toward retailer* (Benevolence) e una variabile indipendente che è *l'Intention to Recommend* (WoM).

Come prima variabile è stato scelto un retailer robot contro un retailer umano prendendo spunto dal caso studio dell'umanoide Pepper che è l'esempio della robotica applicata in diversi aspetti della quotidianità. Ai giorni nostri i robot sono sempre più specifici e vicini alla figura dell'umano e probabilmente in futuro coesisteranno con quest'ultimo. Essi potrebbero diventare un touchpoint strategico per le aziende di grande rilevanza poiché non solo riescono a interagire e comunicare facilmente con l'umano ma rappresentano anche una grande risorsa nella raccolta dei dati sulla clientela per il brand. Ora Pepper viene utilizzato in ambito commerciale, ospedaliero o scolastico. Si tratta di un robot capace di riconoscere le emozioni umane, interpretare i comportamenti e discriminare le voci degli utenti che interagiscono con lui. Vi sono 5 diversi use cases su come collocare Pepper: Retail, Finance, Healthcare, Turismo e intrattenimento e Government. Il primo dà la possibilità di costruire un legame intimo col cliente poiché l'umanoide è predisposto al colloquio

¹⁹ M. Casadei, *Moda, 2022 da record: ricavi a quota 96,6 miliardi, il valore più alto degli ultimi 20 anni*, Il Sole 24 Ore, 2022.

²⁰ Dati Istat: spesa media mensile delle famiglie italiane per l'abbigliamento, 2021.

²¹ *LE STIME DI ISTAT, Vendite al dettaglio di marzo: +24% per le calzature, +21% per l'abbigliamento*, Fashion Magazine, 2022.

²² Statistiche della moda in Italia, FashionUnited.It, 2022.

e alla relazione, aumentando l'interazione tra lui e il cliente. È anche una forma di aiuto al personale che non si concentra più nelle funzioni di *Welcoming* ma in altre attività all'interno del negozio. Pepper quindi in questo caso permette di migliorare la *phygital experience* oltre che incrementare i tassi di conversione unendosi anche a servizi come la possibilità di fare *click and collect*; ordine e consegna generando una maggiore fedeltà da parte della clientela esistente ma anche attirando nuovi consumatori. Un altro ambito applicativo potrebbe essere il mondo della Finance rinnovando i servizi bancari e finanziari e creando un nuovo punto di contatto nella comunicazione omnicanale tra cliente e istituzioni finanziarie. Una componente robot che metta in risalto i nuovi prodotti nelle filiali permette di aumentare l'*Involvement* dei consumatori oltre ad aumentare la visibilità dei prodotti stessi. Pepper quindi potrebbe generare un'accoglienza maggiormente empatica nei confronti del cliente assistendolo in attività di registrazione, gestione del website o dei relativi portali bancari. Oltre a questo, potrebbe guidarlo nelle operazioni giornaliere e contemporaneamente operando *up-selling and cross-selling*. Il terzo settore è l'*Healthcare* in cui il robot potrebbe aiutare a implementare la gestione emotiva delle eventuali malattie, trasformandosi in una sorta di interfaccia interattiva. Potrebbe allo stesso tempo aiutare i pazienti, in una situazione di emergenza come è stata quella del Covid-19, a tenersi in contatto con i parenti permettendo un collegamento rapido direttamente dall'ospedale o facendo compagnia al paziente stesso rendendo meno pesante la sua situazione. Il quarto settore è quello del Turismo e intrattenimento, nel quale Pepper potrebbe diventare un guida nelle varie fasi del *tourism journey* iniziando da vari contesti di partenza e di arrivo come aeroporti, stazioni o porti. Anche in questo caso il robot diventa un fulcro per l'*omnicanalità* poiché fornisce una visione completa per ogni viaggiatore/guest consigliandolo nell'acquisto di prodotti complementari o supplementari. Infine l'ultimo settore è il Government, in cui un robot potrebbe innovare il protocollo per ciò che concerne la fornitura di un servizio pubblico. In questo caso l'aspetto fondamentale del vantaggio competitivo che dà Pepper è la possibilità di mostrare le svariate proposte digitali, migliorando utilizzi e costi. In tale situazione quindi si spinge sull'*advocacy* ovvero sull'aumento nel cliente della consapevolezza riguardo dinamiche politiche e pubbliche. Per concludere, un robot può guidare il cittadino a trovare le informazioni che cerca rispetto a determinati servizi pubblici tenendo conto delle sue esigenze e fornendogli una visione complessiva migliore.²³

Dopo una panoramica sull'utilità dell'umanoide, si procederà alla spiegazione della variabile di Mediazione che è la Benevolence: una scala che è stata validata all'interno del paper "How Task-Facilitative Interactive Tools Foster Buyers' Trust in Online Retailers: A Process View of Trust Development in the Electronic Marketplace". Il paper presenta un concetto di fiducia basata sugli studi letterari che distinguono Credibility e Benevolence (Doney e Cannon, 1997, Ganesan, 1994, McAllister, 1995). La prima viene percepita in rapporto alle certezze che si possiedono riguardo l'onestà, l'affidabilità o l'integrità della persona con cui si parla. La seconda si riferisce alla percezione che si ha rispetto all'assunto che il proprio interlocutore si

²³ A. Cerullo, *Cresce l'interesse e le applicazioni del social robot Pepper in ottica business, in una molteplicità di contesti e di ruoli*, 2020.

impegni a proteggere i nostri interessi al nascere di nuove condizioni per le quali non sono stati già presi altri impegni in precedenti contrattazioni (Ganesan, 1994). Le ricerche passate affermano che la Benevolence si crea e si stanza in un periodo più lungo di tempo e viene preceduta di solito da percezioni di credibilità (McAllister, 1995). Una valutazione in questa scala è fondamentale da stabilire in un contesto che potrebbe essere rischioso, infatti gli acquirenti potrebbero studiare il contesto e essere spinti a valutare le offerte attraverso la Benevolence. Dal paper si evince che le percezioni di Benevolence insieme alla Credibilità sono influenzate significativamente e positivamente dall'intenzione di assistenza del venditore. Quindi riassumendo, la Benevolence è il grado di convinzione da parte dell'acquirente che una forza vendita specifica si occuperà dei suoi interessi nel futuro a prescindere dai problemi che possano sorgere. È stata misurata attraverso una scala Likert a 7 punti. Gli autori hanno studiato questa scala insieme alle altre 2 sotto citate per capire come è possibile sviluppare la fiducia online identificando questi tre diversi costrutti che sono Credibility, Benevolence e Intenzione di assistenza. Nonostante il fulcro degli studi condotti sia la fiducia della clientela verso la forza vendita online, la scala può essere utilizzata anche dai clienti per la valutazione o anche dai retailer e fornitori di servizi tradizionali (Gupta, M. S. Yadav, and R. Varadarajan, 2009)²⁴.

La terza variabile presa in considerazione è la WoM ovvero il passaparola. Questa scala è stata studiata e approfondita in cinque differenti papers. I precursori sono rappresentati dai seguenti tre papers: Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling Over Time: "The Effect of Perceived Justice on Satisfaction and Intent", "A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts" e "Firms Reap What They Sow: the Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling (James G. Maxham III e Richard G. Netemeyer, 2002a, 2002b, 2003).

Nel primo si dimostra come la giustizia procedurale e internazionale influiscano di più nella creazione di soddisfazione complessiva dell'impresa rispetto alla giustizia distributiva. Viene ipotizzato che la soddisfazione per la ripresa è un predittore più potente della probabilità di diffondere un passaparola positivo (WoM) paragonandolo alla soddisfazione totale complessiva dell'impresa. Inoltre la soddisfazione media parzialmente gli effetti della giustizia sul passaparola e sull'intenzione di acquisto. In entrambi gli studi del paper, la soddisfazione complessiva dell'impresa e l'intenzione WoM sono risultate poco significative o deboli. Si è visto anche che la soddisfazione generale può eventualmente non influenzare la WoM, però è chiara l'importanza della WoM nella costruzione di un nuovo parco clienti risultando molto utile per i rivenditori. I rivenditori che propongono sconti o rimborsi nel caso in cui un prodotto o servizio non sia adeguato, possono incrementare la soddisfazione del consumatore e influenzare il passaparola in maniera indiretta. Per concludere, la WoM è influenzata da giustizia procedurale e internazionale ma non solo, queste ultime influenzano anche l'intenzione di acquisto. Quindi il retailer deve considerare tutti gli aspetti della

²⁴ P. Gupta, M. S. Yadav, and R. Varadarajan, *How Task-Facilitative Interactive Tools Foster Buyers' Trust in Online Retailers: A Process View of Trust Development in the Electronic Marketplace*, Journal of Retailing, 2009.

giustizia e le politiche di servizio per rendere positive le interazioni con clienti e dipendenti (Schneider et al., 1998).²⁵

Nel secondo paper viene eseguito un esperimento *on field* dove sono catturate le percezioni della clientela che si lamenta rispetto alla sua soddisfazione complessiva dell'impresa, alla probabilità di fornire raccomandazioni attraverso il passaparola e all'intenzione di riacquisto in un periodo di 20 mesi che comprende sia guasti, sia tentativi di ripristino. È stato dimostrato che per un singolo fallimento che ha poi portato a un recupero soddisfacente, la clientela si è sentita più soddisfatta, ha avuto una WoM positiva superiore e una maggiore intenzione di riacquisto. Nel caso in cui vi sia stato un fallimento e una ripresa non soddisfacente, le valutazioni rispetto a WoM, soddisfazione o passaparola sono diminuite ma non si sono aggravate dopo la ripresa insoddisfacente (J. G. Maxham III, R. G. Netemeyer, 2002)²⁶.

Nel terzo paper si ha come le percezioni dei dipendenti sui valori condivisi e sulla giustizia organizzativa dell'impresa possano portare a comportamenti extra-ruolo da parte della clientela durante la gestione dei reclami. Si studia come i comportamenti extra-ruolo vanno ad influenzare le percezioni di giustizia, soddisfazione, passaparola e intenzione di acquisto dei clienti. La ricerca dimostra che le valutazioni della giustizia che fa il cliente stesso, influenzino il pensiero del cliente sia per ciò che riguarda la soddisfazione totale verso l'azienda, il passaparola e la purchase intention. Viene suggerito dunque che la percezione della giustizia procedurale durante un'esperienza di reclamo, può influenzare significativamente l'intenzione di acquisto, la soddisfazione generale verso l'azienda e il passaparola tra clienti. La correlazione tra giustizia procedurale, purchase intention e passaparola è stata dimostrata anche dagli psicologi (Greenberg 1990; Konovsky 2000) e i ricercatori di mercato (Seiders e Berry 1998; Tax, Brown e Chandrashekar 1998). Infine viene dimostrato che gli incidenti che si trasformano in favorevoli durante la gestione del reclamo includono un aumento dell'intenzione di acquisto (Kelley, Hoffman e Davis 1993) e un aumento di passaparola positivo (Schneider e Bowen 1999).²⁷

Sono stati analizzati anche due paper più recenti per quanto riguarda la WoM che sono "Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation" e "Affect and Retail Shopping Behavior: Understanding the Role of Mood Regulation and Regulatory Focus". Nel primo si svolge uno studio iniziale dove vengono esaminate le varie dimensioni di reputazione ambientale e sono state sviluppate varie scale fino ad arrivare ad una con 5 differenti dimensioni: orientamento al cliente, buon datore di lavoro, impresa affidabile e finanziariamente forte, qualità del prodotto e del servizio, responsabilità sociale e ambientale. Nel secondo studio, per convalidare la scala, viene utilizzata la sua relazione con variabili come soddisfazione del cliente, passaparola, lealtà e fiducia. Tutte le variabili sopracitate sono significativamente correlate con la reputazione aziendale quindi il passaparola positivo è fondamentale se si

²⁵ J. G. Maxham III, R. G. Netemeyer, *Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent*, Journal of Retailing, 2002.

²⁶ J. G. Maxham III, R. G. Netemeyer, *A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts*, Journal of Marketing, 2002.

²⁷ J. G. Maxham III & R. G. Netemeyer, *Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling*, Journal of Retailing, 2003.

vuole mantenere una buona reputazione aziendale (G. Walsh e S.B. Beatty, 2007)²⁸.

Nel secondo paper, la WoM è stata usata come variabile dipendente insieme alla soddisfazione in negozio per dimostrare che il passaparola positivo è l'esito delle risposte emotive in situazioni di consumo. È stato postulato inoltre che la WoM è positivamente correlata con il valore di acquisto edonico (HSV) e il valore dello shopping utilitaristico (USV) (M. A. Jones, M. J. Reynolds e K. E. Arnold, 2006)²⁹.

Per concludere, si aggiunge che la scala WoM di questa ricerca è di tipo Likert a sette punti e viene utilizzata per misurare la probabilità che un cliente possa suggerire ad altre persone di acquistare da una determinata impresa o in un negozio al dettaglio.

²⁸ G. Walsh e S.B. Beatty, *Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation*, rivista dell'accademia di scienze del marketing, 2007.

²⁹ M. A. Jones, M. J. Arnold e K. E. Reynolds, *Hedonic and utilitarian shopping value: Investigating differential effects on retail outcomes*, Journal of Retailing, 2006.

CAPITOLO 2: BACKGROUND TEORICO

Cap 2.1 Literature review

Prima sezione $x \rightarrow y$: Retailer robot e WoM

Nella prima sezione sono stati analizzati dei papers per spiegare la relazione che intercorre tra il Retailer Robot e WoM. In questi papers si dimostra l'utilità di un robot in un ambiente di retail e i vantaggi che potrebbe portare rispetto ad un umano.

Nella letteratura si spiega che i centri commerciali si stanno dotando di tecnologie sempre più smart seguendo e implementando tutto ciò che possa rispondere al meglio alle esigenze dei clienti, costruendo empatia così da poter competere con i vari programmi IoT (M. S. Balaii e S. K. Rov, 2016)³⁰.

Non si parla solamente di *cloud computing* o metodi analitici ma anche di veri robot che si muovono per assistere principalmente la vendita all'interno del negozio fisico. Il principio della scelta di un robot si basa sul fatto che un negozio di Retailing offre dei sostituti agli e-commerce che sostengono costi più bassi; con un retailer robot diminuiscono i costi operativi per ciò che concerne la gestione del personale (J. Francis et al., 2013)³¹. Sempre per contrastare le importanti innovazioni portate dall'e-Commerce, i negozi fisici potrebbero avere costi inferiori, ma generare anche profitti inferiori (D. Grewal et al, 2016³², Y. Guo e J. Hu, 2014³³). Gli store fisici devono proporre servizi affidabili che riescano ad accrescere la popolarità del negozio, diminuendo i costi del personale.

Ulteriori due assunti fondamentali che deve affrontare il retailer sono come allocare al meglio i propri prodotti sui vari scaffali e l'aggiornamento di questi ultimi in tempo reale. I ricercatori hanno costruito delle piattaforme robotiche che hanno le funzioni segnalate in precedenza così da potersi muovere autonomamente nello store fisico integrando il lavoro del personale di vendita o subentrando al suo posto. (V. Kumar, A. Anand e H. Song, 2016)³⁴. Il numero dei robot di servizio (RaaS) è cresciuto notevolmente, con un margine del 25% dal 2014 al 2015. I robot di servizio sono principalmente sfruttati nei supermercati per fornire informazioni al cliente o come guide nei musei; non ultimo hanno anche il fine di creare edutainment in contesti scolastici (E. Bilotta et al., 2009³⁵, F. Bertacchini et al., 2010³⁶, L. Gabriele et al., 2019³⁷).

³⁰ M. S. Balaii e S. K. Rov, *Value co-creation with Internet of things technology in the retail industry*, Journal of Marketing Management, 2016.

³¹ J. Francis et al., *MetaBot: Automated and dynamically schedulable robotic behaviors in retail environments*, Robotic and sensors environments (ROSE) IEEE international symposium on, 2013.

³² D. Grewal et al, *The future of retailing*, Journal of Retailing, 2016.

³³ Y. Guo e J. Hu, *Research on business model innovation of e-commerce era*, International Journal of Business and Social Science, 2014.

³⁴ V. Kumar, A. Anand e H. Song, *Future of retailer Profitability: An organizing framework*, Journal of Retailing, 2016.

³⁵ E. Bilotta et al., *Edutainment robotics as learning tool*, Transactions on edutainment III, Springer, Berlin Heidelberg, 2009.

³⁶ F. Bertacchini, *Using Lego MindStorms in higher education: Cognitive strategies in programming a quadruped robot*, Workshop proceedings of the 18th international conference on computers in education, ICCE, 2010.

In Giappone, negli USA o in Francia, i sistemi che prendono il nome di Robot-as -Service (Raas) sono utilizzati in differenti negozi al dettaglio e offrono una grande varietà di servizi per assistere il cliente. Nella vendita al dettaglio sono utilizzati per risolvere alcune difficoltà dei clienti (V. Kumar, 2016)³⁸, come il riempimento di un carrello durante la spesa oppure individuare il capo di abbigliamento ricercato all'interno del negozio. Computerizzando una parte del personale, i dipendenti possono anche acquisire e condividere in tempo reale tutti i dati relativi agli articoli presenti in negozio o in magazzino grazie agli aggiornamenti continui da parte del robot (N. Keijriwal, S. Garg e S. Kumar, 2015)³⁹.

In un futuro dove i robot saranno implementati a sufficienza, non solo sarà possibile velocizzare il tempo di acquisto ma inoltre si potrà, grazie all'assistente robotico, ricevere e memorizzare le informazioni su ciò che ama la clientela incrementando dati aggiuntivi rispetto al suo comportamento. (D. Pratiba, 2013)⁴⁰. Questi dati saranno utili per il personale del negozio ma anche per aiutare la segmentazione dei clienti e le sue preferenze come fossero repository di Big Data. (S. Vojtovic, V. Navickas e V. Gruzauskas, 2016)⁴¹. I robot possono agire anche consigliando i clienti rispetto ai loro attributi fisici oppure aiutarli per ciò che riguarda i pagamenti nello store. Il migliore vantaggio di integrazione per i servizi robotici è dato dal fatto che nel settore della vendita al dettaglio, la forza robotica, analisi e cloud (RAC), permette di far interagire robotica ed Internet per muoversi in parallelo sia nella condivisione di dati online ma anche offline. Questo settore viene definito *Cloud Robotics* (A. Proia, D. Simshaw e K. Hauser, 2015)⁴² e i vantaggi che può portare sono elencati di seguito:

- I costi iniziali sono molto bassi poiché gli umanoidi sono integrati a un server cloud e possono dare informazioni riguardo le preferenze della clientela
- I robot possono aiutare nella sorveglianza del negozio essendo integrati in un ambiente intelligente (S. Ultes, H. Dikme, W. Minker, 2016)⁴³ sfruttando telecamere, antenne e vari elementi che possiedono un sensore e tutto ciò che può essere utilizzato attraverso IOIT.
- Con i robot che sono progettati per avvalersi di cloud computing e con un numero minore di dipendenti, è possibile cancellare le spese generali e i costi collegati.

³⁷ L. Gabriele et al., *Active learning in a robotics laboratory with university students*, Cutting-edge technologies in higher education, 2012.

³⁸ V. Kumar, *Robotics-as-a-Service: Transforming the future of retail*, 2016.

³⁹ N. Keijriwal, S. Garg e S. Kumar, *Product counting using images with application to robot-based retail stock assessment*, IEEE international conference on technologies for practical robot applications (TePRA), 2015.

⁴⁰ D. Pratiba, *Incorporating human behavioral patterns in big data, text analytics*, 2013.

⁴¹ S. Vojtovic, V. Navickas e V. Gruzauskas, *Strategy of sustainable competitiveness: Methodology of real time customers' segmentation for retail shops*, Journal of Security & Sustainability Issues, 2016.

⁴² A. Proia, D. Simshaw e K. Hauser, *Consumer cloud robotics and the fair information practice principles: Recognizing the challenges and opportunities ahead*, Minn. J.L. Sci. & Tech, 2015.

⁴³ S. Ultes, H. Dikme, W. Minker, *Dialogue management for user-centered adaptive dialogue*, Situated Dialog in Speech-Based Human-Computer Interaction, Springer International Publishing, 2016.

Costruendo dei robot intelligenti e sfruttando le loro potenti capacità computazionali, la cloud robotics diventerebbe un driver importante per aumentare il mercato e il retail riuscirebbe a trarre profitto dai cambiamenti tecnologici nel business, implementando la relazione che intercorre tra robot e clienti.

Quindi quale valore aggiunto possono dare i robot? Perché potrebbero portare ad un'utilità maggiore in un negozio di vendita al dettaglio?

Con l'invenzione e l'implementazione di robot che sanno controllare il proprio comportamento motorio, si ha una maggiore probabilità di comunicare efficacemente a livello sociale all'interno dello store grazie alle capacità della macchina di svolgere le differenti attività di negozio, dando al cliente l'impressione di interfacciarsi con un umano (C. Breazeal e B. Scassellati, 2002)⁴⁴. Alcuni hanno raggiunto un comportamento intelligente tale da comprendere le emozioni e comportarsi di conseguenza comunicando al meglio (J. M. Fellous e M. A. Arbib, 2005)⁴⁵. Molti dei robot con queste qualità quindi stanno imparando ad interagire con le persone come fossero dei bambini in età scolare (W. Min et al., 2016)⁴⁶.

Sono stati sviluppati anche robot che possono aiutare l'umano nella selezione dell'articolo, una delle parti più rilevanti per l'esperienza del consumatore nel retail. In un articolo viene presentata un'architettura di Human Robot Interaction (HRI) che come punto focale ha la creazione e lo sviluppo di amicizia e empatia tra robot e cliente, sviluppando una soddisfazione maggiore del cliente durante l'esperienza di acquisto. Questo tipo di assistente riuscirà a condurre un'analisi della comunicazione verbale e delle emozioni provate durante l'interazione tra sé stesso e il cliente. La svolta risiede principalmente nella creazione di un sistema di machine learning che con specifici input riesce a comprendere il comportamento verbale e non del consumatore. Attraverso lo studio dei gesti del corpo del cliente, il robot potrà fare un'analisi delle emozioni che egli sta vivendo in quel momento così da indovinare l'approccio più giusto per quel determinato stato emotivo. Il tipo di robot che può svolgere mansioni normali nei negozi di vendita al dettaglio con l'obiettivo di aiutare i consumatori, è il NAO robot: una macchina autonoma dotata di un programma di AI e machine learning che presenta un miglioramento automatico continuo. Questo tipo di robot è in grado di fornire assistenza, capendo quando è il momento di interagire e quando il cliente si trova in una situazione complessa (F. Bertacchini, E. Bilotta e P. Pantano, 2017)⁴⁷.

Con un sistema che permette di estrarre dati emotivi e linguistici durante l'interazione nella vendita e raccogliendo informazioni sui social media riguardo la sua vita personale, si può reagire più velocemente alle emozioni del consumatore e rispondendo alla sua attività motoria, si va a creare un rapporto intimo. In particolare attraverso questo studio del cliente creando una connessione, il robot riesce a raccogliere dati sulle sue esigenze e le sue preferenze sfruttando l'attenzione congiunta che il consumatore pone (M.

⁴⁴C. Breazeal e B. Scassellati, *Robots that imitate humans*, Trends in cognitive sciences, 2002.

⁴⁵J. M. Fellous e M. A. Arbib, *Who needs emotions? The brain meets the robot*, Oxford University Press, 2005

⁴⁶W. Min et al., *Affordance research in developmental robotics: A survey*, IEEE Transactions on Cognitive and Developmental Systems, 2016.

⁴⁷F. Bertacchini, E. Bilotta e P. Pantano, *Shopping with a robotic companion*, Computers in Human Behavior, 2017.

Tomasello, 1995)⁴⁸. Il robot riesce anche a rispondere direttamente al comportamento del consumatore utilizzando gesti e comportamenti verbali congeniali senza essere invadente o aggressivo (M. Lauria, 2002⁴⁹; T. Sugiyama et al., 2006⁵⁰).

La possibilità di avere un robot nel negozio al dettaglio, può migliorare la customer experience poiché anche se i consumatori sono sempre molto contenti di poter fare acquisti da Internet, ciò che li soddisfa ancora di più, è trovare nello store fisico quello che hanno visto precedentemente online. Con questa continua tendenza in aumento, ci si sposta verso una direzione di cambiamento dal punto di vista fisico e gestionale (P. Pantano, 2014)⁵¹.

Con l'utilizzo da parte del robot di sensori uditivi o di una camera integrata al suo sistema, è possibile mettere a fuoco le espressioni emotive che sono il fulcro della scelta di acquisto del cliente, tutto questo grazie alla capacità del robot di aver studiato immagini di clienti già classificate. Analizzare il sentiment del consumatore, è possibile attraverso una matrice autonoma di apprendimento che permette al robot di rispondere meglio e "catturare" le intenzioni cliente. In questa maniera, il robot, grazie al machine learning e alla sua architettura cognitiva, riesce ad aiutare il cliente facendogli raggiungere obiettivi di alto livello come l'acquisto di prodotti o servizi che ha già in mente e creare una soddisfazione duratura in quest'ultimo. Tutto ciò porta ad un'intuizione che fa pensare che un robot possa comprendere i compiti di alto livello all'interno del retailer facendo emergere la "teoria delle mente robotica" che permette di cogliere le intenzioni del cliente. (B. Scassellati, 2002⁵²; T. J. Wiltshire et al., 2016⁵³).

Le applicazioni implementate dai rivenditori nei negozi al dettaglio non si fermano solo a quelle di cui abbiamo parlato precedentemente. Infatti i robot si interfacciano non solo direttamente con il cliente ma possono aiutare i rivenditori ad aumentare l'efficienza per ciò che riguarda le funzioni non rivolte al consumatore come la gestione e il monitoraggio dell'inventario, le pulizie e i cambiamenti dei prezzi (B. Forgan, 2020)⁵⁴.

In uno studio dove si prendono in considerazione le interviste in profondità dei senior managers di Softbank, casa produttrice di robot, si parla del robot Whiz specializzato in funzioni non rivolte direttamente al cliente. Il robot è stato utilizzato per mansioni di pulizia in particolare durante la pandemia di Covid 19, in un periodo dove era molto più difficile affrontare l'estrema necessità di igiene con il poco personale. Il miglioramento riscontrato a livello di obiettivi di servizio ha attirato grande interesse da parte della clientela

⁴⁸ M. Tomasello, *Joint attention as social cognition*, 1995.

⁴⁹ M. Lauria, *Mobile robot programming using natural language*, Robotics and Autonomous Systems, 2002.

⁵⁰ T. Sugiyama et al., *Humanlike conversation with gestures and verbal cues based on a three-layer attention-drawing model*, Connection Science, 2006.

⁵¹ P. Pantano, *Innovation drivers in retail industry*, International Journal of Information Management, 2014.

⁵² B. Scassellati, *Theory of mind for a humanoid robot*, Autonomous Robots, 2002.

⁵³ T. J. Wiltshire et al., *Enabling robotic social intelligence by engineering human social-cognitive mechanisms*, Cognitive Systems Research, 2016.

⁵⁴ B. Forgan, *What robots can do for retail*, Harvard Business Review, 2020.

che ha postato e condiviso diverse foto sui social media favorendo il successo dell'iniziativa (A. Rindfleisch et al., 2022)⁵⁵.

Una ulteriore tipologia di robot utilizzata per funzioni non rivolte ai clienti è quello che prende il nome di Tally. In questo caso la sua funzione è data principalmente dalla ricerca di prodotti terminati a scaffale, prezzi sbagliati o scambi di prezzi a seconda dei prodotti; ma non solo, il suo aiuto è stato importante anche per ciò che riguarda l'aggiornamento dell'inventario. Grazie all'apporto di Tally, i retailer hanno una probabilità di verificare l'assenza di un prodotto quindici volte superiore rispetto a coloro che non si affidano al robot (C. Ferguson, 2021)⁵⁶.

Altri robot utilizzati dai venditori al dettaglio sono: K5 ovvero un umanoide che ha una funzione di pattuglia e controllo dei centri commerciali o dei parcheggi (M. Robinson, 2017)⁵⁷; Millie, sfruttato dai retailer australiani, anche in questo caso, per attuare attività di sicurezza e in particolare per garantire trasparenza e celerità nei versamenti; Kiva, implementato da Amazon, localizzato nei grandi centri di distribuzione, per poter eseguire le operazioni più complesse e in particolare per poter tracciare un grande numero di articoli (B. Forgan, 2020⁵⁸; C. Mims, 2018⁵⁹). Infine vi sono i robot Bossa Nova, utilizzati da Walmart, che riescono a tenere traccia di tutto l'inventario del grande magazzino senza alcuna difficoltà (S. Nassauer e C. Cutter, 2019)⁶⁰.

I robot che hanno implementazioni rivolte ai clienti, hanno ancora più risonanza all'interno del mercato e i media ne sono fortemente attratti. Vi sono vari esempi. Il primo è il LoweBot che permette ai clienti di trovare qualsiasi articolo stiano ricercando in negozio, attraverso una richiesta inviata con comando vocale o utilizzando il suo touchscreen mentre si muove all'interno dello store. Questo aiuta il cliente a trovare più velocemente gli articoli di suo interesse e consente ai dipendenti di rispondere alle richieste più complesse. La tipologia di inventario personalizzato che il robot possiede, permette inoltre di adattare le esigenze all'interno del retailer sapendo ciò che le persone cercano, cosa si vende più velocemente e se vi è il bisogno di riposizionare alcuni articoli per renderli più facilmente accessibili (B. Morgan, 2020)⁶¹.

Vi sono altri robot più specifici per altre tipologie di rivenditori; un esempio è Peanut che si occupa di consegnare generi alimentari e che, attraverso la sua tecnologia a infrarossi, riesce a percorrere più volte il suo percorso affidandosi ad un radar per non incappare in eventuali ostacoli. Peanut riesce inoltre ad interagire con il cliente permettendo al personale umano di concentrarsi in altre mansioni senza dover intervenire direttamente nel rapporto con i consumatori (M. Simon, 2021)⁶². Infine si hanno esempi di robot utilizzabili come baristi ovvero Café X, Rocky, Monty Café e Rozum Café, anche se le loro funzioni non

⁵⁵ A. Rindfleisch et al., *Robots in retail: Rolling out the Whiz*, AMS Review, 2022.

⁵⁶ C. Ferguson, *Meet Tally, the robot helping eliminate empty shelves at Meijer*, 2021.

⁵⁷ M. Robinson, *The tech giants of Silicon Valley are starting to rely on crime-fighting robots for security*, 2017.

⁵⁸ B. Forgan, *What robots can do for retail*, Harvard Business Review, 2020.

⁵⁹ C. Mims, *How robots and drones will change retail forever*, The Wall Street Journal, 2018.

⁶⁰ S. Nassauer e C. Cutter, *Walmart is rolling out the robots*, The Wall Street Journal, 2019.

⁶¹ B. Morgan, *The 3 best in-store robots and why they work*, 2020.

⁶² M. Simon, *Peanut the waiter robot is proof that your job is safe*, 2021.

possono essere implementate completamente senza il supporto di un umano (D. Hochman, 2018)⁶³.

In un'altra ricerca, si costruisce una struttura dove vengono analizzate le diverse funzioni dei robot di cui si è parlato in precedenza studiandoli quando interagiscono direttamente o indirettamente con il consumatore (A. Guha e D. Grewal, 2022)⁶⁴. Come si evince dalla figura 2.1 presentata di seguito, le funzioni sono quattro:

- Funzioni non rivolte al cliente che migliorano le capacità umane (Backstage Robot Assistant): una tipologia che porta a benefici immediati con un costo relativo molto basso. La tecnologia non si interfaccia direttamente con il cliente quindi è più facile da gestire e gli obiettivi di questi robot sono modesti. Perciò, tali robot si troverebbero ad essere molto efficaci rispetto alle attività limitate che svolgono e il rivenditore avrebbe una assistenza sicuramente molto efficiente usufruendo di robot con questo tipo di funzione.
- Funzioni non rivolte al cliente che sostituiscono gli esseri umani (Backstage Robot Worker): in questo tipo di mansione, il robot ha un ruolo più autosufficiente nelle attività non rivolte al cliente. L'utilizzo di questo tipo di robot è più macchinoso ma al contempo molto ambizioso poiché vanno a sostituire gli umani, a supportare carichi in maniera autonoma e quindi possono portare numerosi benefici. Per rendere possibile un miglioramento di questo tipo, i retailer devono essere cauti e partire da attività che possono risultare più semplici all'intelligenza artificiale del robot ovvero quella di tipo **ANI**, già approfonditamente studiata dai ricercatori (intelligenza artificiale limitata).
- Funzioni rivolte al cliente che rendono più forti le capacità degli esseri umani (Robot Coworker): i retailer utilizzano robot per incrementare le capacità umane in una situazione che si rivolge direttamente al cliente. Anche in questo caso i rivenditori devono spingere su questo tipo di miglioramento ma sempre muovendosi con la doverosa cautela per essere certi che i robot vengano utilizzati precisamente nelle attività per cui sono stati progettati seguendo il modello di tecnologia **ANI** (intelligenza artificiale limitata).
- Funzioni rivolte al cliente che vanno a sostituire i dipendenti umani (Robot Associates): i rivenditori in questo caso implementano un robot per applicarlo e rivolgerlo a contesti in cui si possa interfacciare con il cliente direttamente. In questo caso il rischio di fallimento del servizio è sicuramente più alto perché mira a servire direttamente il cliente quindi in caso di malfunzionamento, la situazione è più difficile da recuperare. Per questo motivo, i robot vanno implementati con estrema cautela ma possono comunque portare grandi vantaggi allorché si tratti di prodotti ritenuti imbarazzanti (J. Van Doorn e J. Holthoewer, 2020)⁶⁵. Nel caso di merce con queste caratteristiche, molto probabilmente il consumatore si sentirà meno giudicato da un robot piuttosto che da una persona e di conseguenza si sentirà più a suo agio nel compiere questo tipo di acquisti.

⁶³ D. Hochman, *This \$25,000 robotic arm wants to put your Starbucks barista out of business*, 2018.

⁶⁴ A. Guha e D. Grewal, *How Robots will affect the retailing*, AMS Review, 2022.

⁶⁵ J. Van Doorn e J. Holthoewer, *This robot doesn't judge me – service robots and the choice of embarrassing products*, Advances in Consumer Research, 2020.

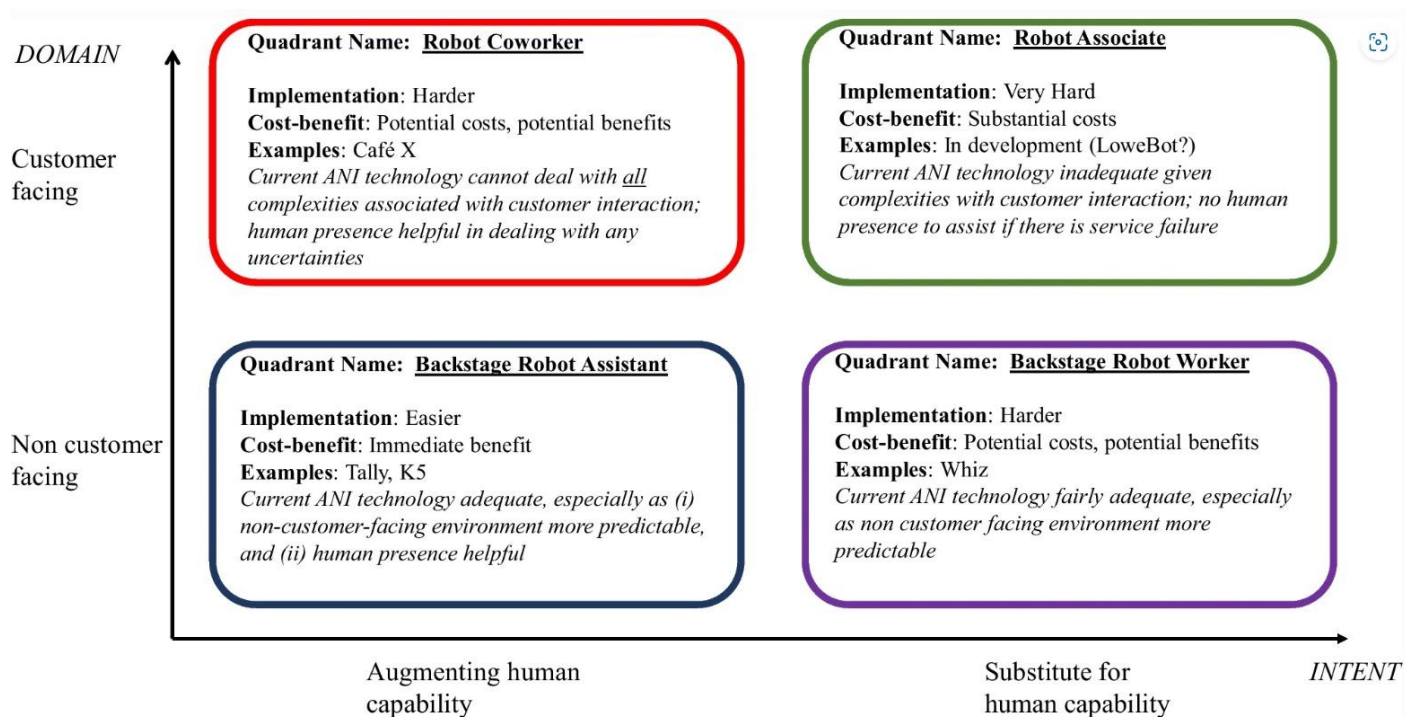


Figura 2.1 Fonte: A. Guha e D. Grewal, *How robots will affect the future of retailing*, AMS Review, 2022.

Per concludere lo studio della prima sezione, si sono considerati due articoli di letteratura che mettono al centro la navigazione cooperativa del cliente tra robot all'esterno e all'interno del negozio al dettaglio. Nel primo viene costruito un sistema di interazione che si basa su un sistema robotico che è onnipresente, con sensori di rete che indicano i comportamenti dei clienti passandoli direttamente al robot vero e proprio. Questo gli permette di comportarsi in modo da non far sentire a disagio i diversi consumatori e a fornire a quest'ultimi le informazioni ricercate. Di conseguenza i sensori sono serviti a tracciare la posizione umana oltre che a rilevare i potenziali oggetti sia all'interno che al di fuori del negozio mentre per il rilevamento dello sguardo del cliente sono stati utilizzati sistemi di videocamere. Grazie a questi rilevamenti, i robot si potevano muovere facilmente all'interno dell'ambiente oltre che raccomandare i prodotti giusti in base al comportamento dei clienti. Durante l'esperimento, gli utenti hanno affermato che le molteplici interazioni con i robot sia all'interno che all'esterno del negozio, li hanno portati a sentirsi più amichevoli nei loro confronti. Inoltre, nonostante il robot fosse preoccupato al momento di iniziare una conversazione con un umano, si è posto poi nella maniera giusta tanto che, tutti i consumatori hanno riferito di aver avuto un'impressione molto positiva senza provare disturbo durante la propria customer journey (K. Kamei et al., 2012)⁶⁶.

Il secondo articolo utilizza lo stesso tipo di sistema onnipresente con sensori di rete ma differisce dal primo poiché il sistema di raccomandazione che propone, si focalizza su quei punti di arresto dei clienti che si pensa riflettano maggiormente gli interessi di quest'ultimi. In questo caso viene valutata l'efficacia della

⁶⁶K. Kamei et al., *Cooperative customer navigation between robots outside and inside a retail shop—an implementation on the ubiquitous market platform*, 2012.

raccomandazione ma anche le tempistiche che servono per dare una raccomandazione attraverso un sistema di questo tipo. Un' ulteriore differenza dal precedente studio è data dal fatto che i robot, per potersi focalizzare al meglio sul singolo cliente, vengono posti sugli scaffali del negozio. I risultati ottenuti sono stati positivi poiché questo metodo ha portato alla modifica dei comportamenti di acquisto da parte dei clienti che sono stati incoraggiati e si sono lasciati consigliare dal robot; questa situazione li ha aiutati a visitare il reparto più giusto per le loro esigenze e a trovare il prodotto che per loro era più congeniale (H. Kidokoro et al., 2011)⁶⁷.

Riassumendo, i robot possono permettere al retailer che decida di utilizzarli, di avere un valore aggiunto rispetto ai suoi competitors implementando la forza vendite e consentendo un'esperienza innovativa anche se non andranno completamente e in tutte le attività a sostituire il dipendente umano. In molti casi, il robot potrebbe collaborare strettamente con l'umano piuttosto che prendere il suo posto sia nella vendita di prodotti sia nell'erogazione di servizi (S. M. Noble et al., 2022)⁶⁸.

Seconda sezione x → m: Retailer robot e Benevolence.

Nella seconda sezione, sono stati analizzati dei papers per spiegare la relazione che intercorre tra il Retailer Robot e la Benevolence. In questi papers si dimostra che un negozio al dettaglio viene percepito meglio dai propri consumatori se all'interno vi è un'organizzazione basata sull' utilizzo di mezzi tecnologici o di un vero e proprio retailer robot.

I negozi al dettaglio intelligenti sono degli store fisici implementati attraverso tecnologie e senza personale per permettere al cliente un'esperienza innovativa e un rapido self-service facendo sì che si ricordi il retailer come un luogo dove ha vissuto un evento memorabile. Quindi, in questo tipo di negozi, al contrario di quelli tradizionali, ci si muove tra i vari punti di contatto della customer journey del cliente partendo da un'analisi dei suoi comportamenti e delle sue preferenze come si profilassero da un e-commerce (B. Barann et al., 2022)⁶⁹. Anche se negli store intelligenti è possibile fare self-service non bisogna considerarli alla stregua dei distributori automatici poiché ben diversi da modelli di business di questo tipo. Al contrario danno la possibilità al cliente di essere coinvolto nel retailer attraverso tecnologie intelligenti ben posizionate all'interno (D. Stoyanov, 2021)⁷⁰.

La più grande differenza con i negozi online sta nell'esperienza tattile infatti molti consumatori scelgono un retailer fisico piuttosto che uno online poiché si ha la possibilità di toccare con mano il prodotto e verificare tangibilmente le sue qualità (S. Yang et al., 2018)⁷¹. Quindi il retailer viene percepito meglio poiché riesce a

⁶⁷ H. Kidokoro et al., *You stopped by there? I recommend this: changing customer behaviors with robots*, 2011.

⁶⁸ S. M. Noble et al., *The Fifth Industrial Revolution: How harmonious human-machine collaboration is triggering a retail and service*, 2022.

⁶⁹ B. Barann et al., *Exploring customers' likeliness to use e-service touchpoints in brick and mortar retail*, Electronic Markets, 2022.

⁷⁰ D. Stoyanov, *The role of vending channels in marketing: A systematic review and taxonomy of studies*, Journal of Consumer Affairs, 2021.

⁷¹ S. Yang et al., *Consumer's intention to use self-service parcel delivery service in online retailing: An empirical study*, Internet Research, 2018.

soddisfare un bisogno attraverso un'esperienza fisica a cui si unisce anche l'esperienza online attraverso sistemi di raccomandazione e tracciamento del sistema smart del proprio negozio.

I ricercatori più volte si sono dimostrati ottimisti nei confronti del Retailing intelligente infatti questo può offrire inoltre ai consumatori un'esperienza guidata. È stato sottolineato come le attività meccaniche andranno a influenzare irrimediabilmente gli incontri di servizio e le percezioni dei consumatori nei confronti del retailer (M. H. Huang e R. T. Rust, 2021)⁷². Al contempo è stata presa in considerazione anche la possibilità di una strategia senza “contatto umano” quindi, un ambiente dove è molto difficile avere incontri tra dipendenti o dipendenti/clienti grazie a un servizio implementato quasi unicamente da tecnologie digitali. (S. M. Lee e D Lee, 2020)⁷³. In questo caso un servizio di tal genere va a cercare di colmare una carenza in risposta alla pandemia da COVID-19. Un cliente più sensibile e che trova molto problematica l'interazione in presenza dopo aver vissuto la terribile esperienza della pandemia, percepirà meglio il retailer che adotta questo tipo di servizio (J. Olsson et al., 2022⁷⁴; V. Shankar et al., 2021⁷⁵).

Come evidenziato da altri studiosi, i negozi al dettaglio che sfrutteranno tecnologie intelligenti andranno a creare modalità di vendita al dettaglio proiettate nel futuro (D. Grewal et al 2020)⁷⁶ e i consumatori si sentiranno maggiormente assistiti nelle loro customer journey all'interno del negozio (S. K. Roy et al., 2020)⁷⁷.

In più il centro della vendita al dettaglio smart è dato dal fatto che i consumatori che si sentono maggiormente pronti ad un'innovazione di questo genere, si sentano al contempo anche più coinvolti nell'esperienza di acquisto del retailer che le ha adottate sia per ciò che concerne un tipo di acquisto edonistico che puramente utilitaristico (Y. W. Chang e J. Chen, 2021)⁷⁸.

Con le diverse applicazioni della tecnologia, è aumentata l'enfasi sul valore che quest'ultima può portare all'ambiente della vendita al dettaglio. Per esempio un consumatore che si trova in un negozio che possiede specchi con una tecnologia AR, grazie ai quali è possibile provare in tre dimensioni gli abiti che si vogliono acquistare, sarà portato a visitarlo più volentieri (A. Ogunjimi et al., 2021⁷⁹; Z. Qasem, 2021⁸⁰); in aggiunta a ciò il conforto della tecnologia, lo porta a diminuire le indecisioni all'interno del retail e a risparmiare tempo

⁷² M. H. Huang e R. T. Rust, *A strategic framework for artificial intelligence in marketing.*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2021.

⁷³ Lee e D Lee, *Untact”: A new customer service strategy in the digital age*, Service Business, 2020.

⁷⁴ J. Olsson et al., *Customer expectations of unattended grocery delivery services: Mapping forms and determinants*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2022.

⁷⁵ V. Shankar et al., *How technology is changing retail*, Journal of Retailing, 2021.

⁷⁶ D. Grewal et al., *The future of in-store technology*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2020.

⁷⁷ S. K. Roy et al., *Consumer-computer interaction and in-store smart technology (IST) in the retail industry: The role of motivation, opportunity, and ability*, Journal of Marketing Management, 2020.

⁷⁸ Y. W. Chang e J. Chen, *What motivates customers to shop in smart shops? The impacts of smart technology and technology readiness*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2021.

⁷⁹ A. Ogunjimi et al., *Smart mirror fashion technology for the retail chain transformation*, Technological Forecasting and Social Change, 2021.

⁸⁰ Z. Qasem, *The effect of positive TRI traits on millennials adoption of try-on technology in the context of E-fashion retailing*, International Journal of Information Management, 2021.

(A. S. Riegger et al., 2022)⁸¹. Di conseguenza, si può dire che il consumatore percepirà meglio un negozio dove riesca a migliorare l'efficacia dei suoi acquisti attraverso le interazioni tecnologiche del retailer (S. Adapa et al., 2020)⁸².

La tecnologia smart rinforza maggiormente il cosiddetto valore tradizionale delle esigenze di acquisto del consumatore come prezzi ragionevoli e una giusta qualità. Utilizzando un modello di business che non prende in considerazione il personale, i costi delle operazioni manuali diminuiscono in maniera considerevole, così è possibile vendere prodotti omogenei a prezzi più convenienti rispetto ai concorrenti portando il consumatore a visitare più spesso un retailer tecnologico rispetto ad uno tradizionale (S. M. Lee e D. Lee, 2020)⁸³.

Complessivamente, i negozi intelligenti danno potere ai clienti in tutte le fasi del loro processo di acquisto. La prima, come anticipato precedentemente, è la fase di ingresso dove è possibile scansionare un QR code e rendere più comode le transazioni nel retailer. La riduzione dei costi relativi ai dipendenti che si trovano in prima linea porta ad una maggiore facilità di vendere a prezzi competitivi. Conseguentemente questa scelta conduce ad avere una percezione dello smart retailer più positiva poiché il prezzo e la qualità dei prodotti sono fattori imprescindibili per la scelta del valore della merce da parte del cliente prima della selezione di un articolo. Infine si arriva alla fase di transazione che comprende il check out in autonomia così da rendere facile il pagamento e per ultima, la fase di uscita conduce ad una porta intelligente che riesce a rilevare anche articoli non pagati aiutando il retailer stesso a diminuire i furti in store (J. Chen e Y. W. Chang, 2023)⁸⁴.

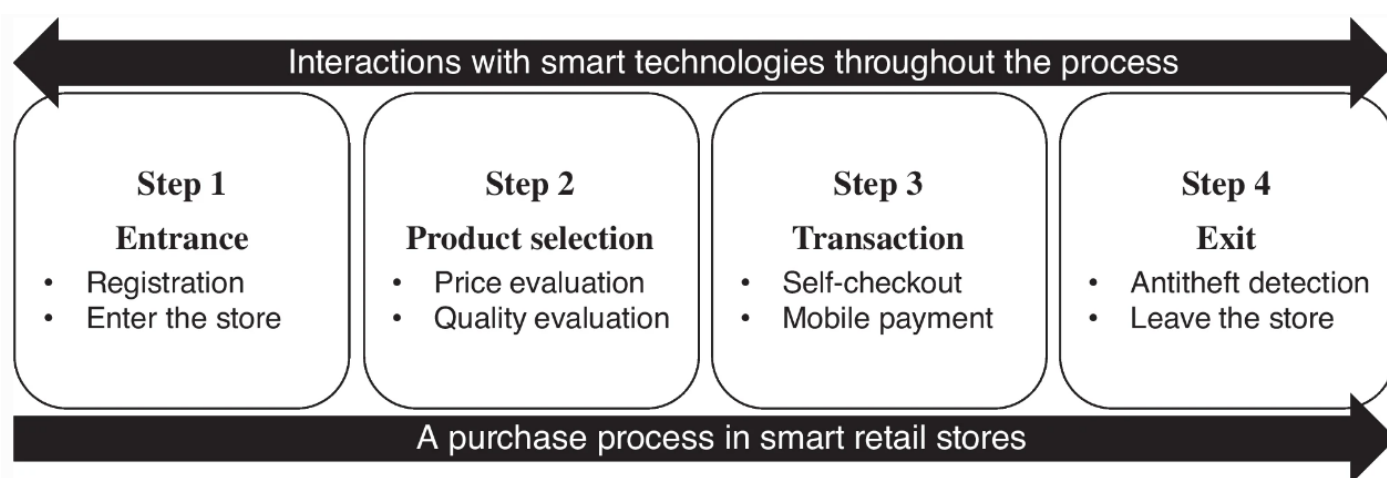


Figura 2.2 Fonte: J. Chen e Y. W. Chang, *How smart technology empowers consumers in smart retail stores? The perspective of technology readiness and situational factors*, Electronic Markets, 2023.

Combinando le fasi del processo di acquisto presentate in precedenza con fattori situazionali, sono state

⁸¹ A. S. Riegger et al., *Technology-enabled personalization: Impact of smart technology choice on consumer shopping behavior*, Technological Forecasting and Social Change, 2022.

⁸² S. Adapa et al., *Examining the antecedents and consequences of perceived shopping value through smart retail technology*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2020.

⁸³ S. M. Lee e D. Lee, *A new customer service strategy in the digital age*, Service Business, 2020.

⁸⁴ J. Chen e Y. W. Chang, *How smart technology empowers consumers in smart retail stores? The perspective of technology readiness and situational factors*, Electronic Markets, 2023.

studiate l'intenzione di acquisto e la percezione del cliente nei confronti di uno smart retailer (J. Chen e Y. W. Chang, 2023)⁸⁵. I fattori situazionali vengono definiti come quella tipologia di fattori di tempo e di luogo di un'osservazione specifica che non provengono da una conoscenza di attributi considerati personali ma che hanno un effetto che può essere dimostrato e reiterato rispetto al comportamento attuale (R. W. Belk, 1975)⁸⁶. In seguito, i fattori situazionali, vengono definiti come “piccole cose” che passano di mente ma sono considerate fondamentali; degli esempi possono essere l'interazione sociale, la presentazione fisica e la decorazione, le caratteristiche degli articoli e il costo del tempo (X. Chen et al., 2020⁸⁷; J. E. Collier et al., 2015⁸⁸). Per ciò che riguarda il contesto della vendita al dettaglio, i fattori situazionali sono stati spiegati come i fattori che portano alle intenzioni di comportamento da parte dei clienti (L. B. L. Barros et al., 2019⁸⁹; F. Kvalsvik, 2022⁹⁰). I fattori situazionali presi in considerazione dal paper (J. Chen e Y. W. Chang, 2023)⁹¹ sono essenzialmente quattro ovvero l'*ambiente fisico*, la *prospettiva temporale*, l'*ambiente sociale* e la *definizione delle attività*. Il primo è considerato l'ambiente visibile dello store; ciò implica i colori, pulizia, la gestione del layout: tutto ciò che dà una prima impressione al consumatore. La *prospettiva temporale* invece, riguarda principalmente tutta la dimensione collegata al tempo e ne coglie gli effetti rispetto al comportamento individuale. Si parla anche di tempo a livello di transazioni, di attesa nello store o di consapevolezza del tempo che si possiede in quel momento (Y. Chen et al., 2018⁹²; J. Olsson et al., 2022⁹³). Queste caratteristiche del tempo vanno ad influenzare direttamente l'acquisto dei consumatori (H. J. Chang et al., 2014)⁹⁴. Il terzo fattore è l'*ambiente sociale* che si spiega attraverso la dimensione sociale che un cliente vorrebbe avere nella situazione di vendita. La *dimensione sociale* comprende relazioni interpersonali e la presenza di altre persone all'interno dello store che possono essere personale di vendita o altri clienti. Le interazioni sociali sono quelle che portano il cliente ad incrementare la possibilità dei suoi acquisti o l'adozione delle innovazioni (J. Collier et al., 2015⁹⁵; S. Atulkar e B. Kesari, 2018⁹⁶). L'ultimo fattore situazionale preso in considerazione è stato è la *definizione dell'attività* che è illustrata come orientata

⁸⁵ *Idem*

⁸⁶ R. W. Belk, *Situational variables and consumer behavior*, Journal of Consumer Research, 1975.

⁸⁷ X. Chen et al., *Impacts of situational factors on consumers' adoption of mobile payment services: A decision-biases perspective*, International Journal of Human-Computer Interaction, 2020.

⁸⁸ J. E. Collier et al., *Why the little things matter: Exploring situational influences on customers' self-service technology decisions*. Journal of Business Research, 2015.

⁸⁹ L. B. L. Barros et al., *Store atmosphere and impulse: A cross-cultural study*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2019.

⁹⁰ F. Kvalsvik, *Understanding the role of situational factors on online grocery shopping among older adults*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2022.

⁹¹ J. Chen e Y. W. Chang, *How smart technology empowers consumers in smart retail stores? The perspective of technology readiness and situational factors*, Electronic Markets, 2023.

⁹² Y. Chen et al., *Consumer's intention to use self-service parcel delivery service in online retailing: An empirical study*, Internet Research, 2018.

⁹³ J. Olsson et al., *Customer expectations of unattended grocery delivery services: Mapping forms and determinants*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2022.

⁹⁴ H. J. Chang et al., *Moderating effects of situational characteristics on impulse buying*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2014.

⁹⁵ J. Collier et al., *Why the little things matter: Exploring situational influences on customers' self-service technology decisions*, Journal of Business Research, 2015.

⁹⁶ S. Atulkar e B. Kesari, *Role of consumer traits and situational factors on impulse buying: Does gender matter?*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2018.

verso un compito o una convinzione personale che porta ad essere motivati per una tipologia di acquisto. Un esempio sono gli articoli che i clienti cercano per urgenza oppure perché ne hanno necessità in un preciso momento (I. Kazancoglu e H. Aydin, 2018)⁹⁷. I clienti desiderano prodotti che sono convenienti (J. Chen et al., 2022)⁹⁸ che rispecchiano e si accordano ai loro stati antecedenti come emozioni o altre condizioni mentali che possono essere continuative o temporanee e che includono ansia, piacere, stanchezza e malattia (L. B. L. Barros et al., 2019)⁹⁹.

Lo studio preso in considerazione in questa sede, riporta il risultato dell'unione delle fasi del processo di acquisto e dei fattori situazionali all'interno del retail poiché la tecnologia intelligente va a creare un valore unico nella mente del consumatore. Di conseguenza gli store vengono percepiti in maniera più positiva creando un valore condiviso maggiore rispetto ad i negozi tradizionali. Inoltre, i risultati dimostrano che il consumatore percepirà meglio il retailer poiché beneficia della maggiore convenienza costruita tramite la tecnologia, delle interazioni uomo-tecnologia che rendono il processo di acquisto più facile e più efficace in quanto il personale robot è poco invadente e, infine, della facilità dei processi in cui i modelli operativi danno un valore migliorato al prodotto. Di conseguenza un consumatore sarà più felice di fare un'esperienza in un retailer intelligente. La popolarità di quest'ultimo incrementerà man mano che si vanno a offrire servizi più nuovi e prezzi più vantaggiosi, al contempo il consumatore migliorerà anche le sue percezioni oltre che le sue intenzioni di acquisto (J. Chen e Y. W. Chang, 2023)¹⁰⁰.

Nelle sperimentazioni di robot che possiedono delle funzioni che gli permettono di comprendere il cliente e le sue sfaccettature emotive tramite le sue espressioni o i suoi comportamenti nello store, si è notato che un numero enorme di persone ha voluto interagire con l'umanoide durante la propria esperienza di acquisto. Gli ospiti dello store hanno notato i suoi sentimenti positivi e la voglia di aiutarli e ciò ha portato ad un'interazione divertente e ad un'utilità per la loro customer journey nel negozio al dettaglio. Alcuni hanno addirittura affermato che si sono sentiti accolti positivamente nel retailer dal robot che si è relazionato con loro grazie anche alle sue doti umoristiche (B.T.C. Tay et al., 2016)¹⁰¹.

In ultima analisi, il robot che ha riscosso più successo e di cui si è parlato già precedentemente è stato Whiz, utilizzato per condividere promozioni o sconti di vendita che grazie anche all'aiuto dei dipendenti che lo hanno decorato in ogni singolo negozio, personalizzandolo fortemente, ha portato i consumatori del negozio a prendere il retailer con il robot come un punto di riferimento per i loro acquisti e riconoscendo positivamente la categoria dei locali che possedevano quel tipo di robot nel front end del proprio negozio (A.

⁹⁷ I. Kazancoglu e H. Aydin, *An investigation of consumers' purchase intentions towards omni-channel shopping: A qualitative exploratory study*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2018.

⁹⁸ J. Chen et al., *Buyers' psychological situations in cross-border electronic commerce*, Proceedings of the Australasian Conferences on Information Systems, 2022.

⁹⁹ L. B. L. Barros et al., *Store atmosphere and impulse: A cross-cultural study*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2019.

¹⁰⁰ J. Chen e Y. W. Chang, *How smart technology empowers consumers in smart retail stores? The perspective of technology readiness and situational factors*, 2023.

¹⁰¹ B.T.C. Tay et al., *Types of humor that robots can play*, Computers in Human Behavior, 2016.

Rindfleisch et al., 2022)¹⁰².

Terza sezione m → y: Benevolence e WoM

Nella terza sezione sono stati studiati dei papers per analizzare la relazione che intercorre tra la Benevolence e la WoM. L'analisi condotta ha dimostrato che un negozio al dettaglio viene percepito meglio grazie alle caratteristiche del personale o a determinati aspetti dello store stesso che permettono di offrire ai diversi consumatori un'esperienza che si può definire memorabile stimolando sensazioni, valutazioni o un passaparola positivi.

È stata iniziata l'analisi definendo il fattore situazionale della comodità di ingresso, accennata anche nella precedente sezione, che viene spiegata come il tempo necessario per entrare all'interno del retailer o smart retailer e porta a valutazioni globali sulla percezione della complessità dell'entrata del negozio percepita dai consumatori. Ricerche precedenti hanno evidenziato che l'ingresso, è un'area fondamentale in particolare per i rivenditori tradizionali che va ad incidere direttamente sulle attitudini e emozioni dei consumatori (T. Otterbring, 2017¹⁰³; E. Pantano, 2016¹⁰⁴). Inoltre servizi coerenti e attenti sin dall'entrata danno ai consumatori una buona prima impressione del retailer e permettono di costruire piacere e soddisfazione nel cliente che lo spingono a visitare quel retailer per i suoi bisogni di consumo (T. Otterbring, 2018¹⁰⁵; E. Pantano, 2016¹⁰⁶). Quindi si può affermare che un design di ingresso user-friendly è considerato un fattore molto interessante per poter attrarre e fidelizzare i consumatori all'inizio del processo di acquisto.

Alcuni studiosi parlano dell'ambiente fisico, ovvero dell'ambiente interno visibile dello store, come di un fattore che influenza direttamente le percezioni e le emozioni positive dei consumatori. Questo, oltre che generare delle valutazioni positive, può anche promuovere le loro decisioni durante il processo di acquisto (J. Chen et al., 2022)¹⁰⁷.

Precedenti studi, hanno teorizzato il DAST (design-ambient-social- trialability) ovvero tutta l'atmosfera che si trova all'interno di un negozio al dettaglio e che influenza le valutazioni e il passaparola tra consumatori. Il DAST comprende sia le esperienze che sono interne al negozio ma anche quelle esterne che il retailer può monitorare e influenzare (D. Grewal e A. L. Roggeveen, 2020)¹⁰⁸.

Le risposte mentali, affettive, emozionali, sociali e fisiche dei consumatori nei confronti di un rivenditore al

¹⁰² A. Rindfleisch et al., *Robots in retail: Rolling out the Whiz*, AMS Review, 2022.

¹⁰³ T. Otterbring, *Smile for a while: The effect of employee-displayed smiling on customer affect and satisfaction*, Journal of Service Management, 2017.

¹⁰⁴ E. Pantano, *Engaging consumer through the storefront: Evidences from integrating interactive technologies*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2016.

¹⁰⁵ T. Otterbring, *Decompression zone deconstructed: Products located at the store entrance do have an impact on sales*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2018.

¹⁰⁶ E. Pantano, *Engaging consumer through the storefront: Evidences from integrating interactive technologies*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2016.

¹⁰⁷ J. Chen et al., *Buyers' psychological situations in cross-border electronic commerce*, Proceedings of the Australasian Conferences on Information Systems, 2022.

¹⁰⁸ D. Grewal e A. L. Roggeveen, *The DAST Framework for Retail Atmospherics: The Impact of In- and Out-of-Store Retail Journey Touchpoints on the Customer Experience*, Journal of Retailing, 2020.

dettaglio si uniscono e vanno a costituire l'esperienza del cliente, portando poi a stimolare un passaparola maggiore se le esperienze vissute si sono rivelate positive (P. C. Verhoef et. al, 2009)¹⁰⁹.

L'esperienza del cliente si estende in tutte le fasi della customer journey (K. N. Lemon e P. C. Verhoef, 2016)¹¹⁰ infatti l'atmosfera all'interno del retailer è stabilita sia dallo store stesso che attraverso vari punti di contatto. Ciò influenza direttamente le scelte dei consumatori nei confronti dei rivenditori al dettaglio oltre che le loro percezioni riguardo al retailer stesso. Di conseguenza il rivenditore si muove per modificare l'atmosfera affinché ogni consumatore sia pronto a capire cosa vuole trasmettere e riesca a produrre nel cliente un coinvolgimento più elevato sia per chi acquista già nello store che per chi ancora deve acquistare (D. Grewal e A. L. Roggeveen, 2020)¹¹¹.

La differenza del moderno concetto di *ambiente* nella vendita al dettaglio con quello tradizionale, è data dal fatto che la letteratura precedente si è concentrata sull'ambiente interno allo store (J. Baker, 1986¹¹²; J. Baker et al., 2002¹¹³; M. J. Bitner, 1992¹¹⁴). In passato, cioè, sono stati descritti solo gli elementi ambientali, l'apparenza e i fattori sociali dello store (J. Baker et al., 2002)¹¹⁵.

L'esperienza del cliente invece comprende un quadro ben più ampio, tutto quello descritto dal DAST citato precedentemente. Quest'ultimo prende le mosse dal design ovvero tutto ciò che comprende gli elementi visuali sia per quanto riguarda uno store fisico che uno online, includendo lo stile interno del negozio, il layout o l'introduzione di nuove tecnologie atte ad indirizzare al meglio il cliente. Per ambiente si intendono le condizioni che appaiono sullo sfondo come l'illuminazione dello store e le immagini che appaiono all'interno di un e-store. Un mirabile esempio di nuova tecnologia utilizzata per migliorare l'*ambiente* potrebbe essere Oakley che nel suo store a New York City, ha deciso di puntare su proiettori che disegnavano ologrammi sul soffitto modificando lo store con elementi ambientali nuovi. L'aspetto *social* è la parte in cui ci si è focalizzati principalmente in questa tesi e riguarda le interazioni con altri clienti all'interno del negozio ma soprattutto prende in considerazione i venditori e quale sarà il rapporto che si andrà a creare tra questi ultimi e il cliente. L'insieme di queste relazioni porterà ad una WoM ovvero ad uno scambio di opinioni o ad una e-WoM ovvero a recensioni e commenti positivi riguardo uno store online. Infine si parla

¹⁰⁹ P. C. Verhoef et. al, *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*, Journal of Retailing, 2009.

¹¹⁰ K. N. Lemon e P. C. Verhoef, *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, Journal of Marketing, 2016.

¹¹¹ D. Grewal e A. L. Roggeveen, *The DAST Framework for Retail Atmospherics: The Impact of In- and Out-of-Store Retail Journey Touchpoints on the Customer Experience*, Journal of Retailing, 2020.

¹¹² J. Baker, *The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective*, The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage, 1986.

¹¹³ J. Baker et al., *The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions*, Journal of Marketing, 2002.

¹¹⁴ J. Bitner, *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*, Journal of Marketing, 1992.

¹¹⁵ J. Baker et al., *The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions*, Journal of Marketing, 2002.

di *trialability* ovvero la “provabilità” di un articolo o servizio all’interno dello store che riguarda la possibilità di sperimentarli tangibilmente. Quest’ultimo aspetto, già analizzato nella prima sezione, spiega attraverso tools digitali, come la realtà aumentata o virtuale possa aiutare ad esplorare diversi prodotti per migliorare proprio questa caratteristica. Addirittura la *trialability* può essere utilizzata per unire le esperienze e-store all’interno di uno store fisico (D. Grewal e A. L. Roggeveen, 2020)¹¹⁶.

L’aspetto sociale è considerato quindi una delle determinanti principali per ciò che influenza il comportamento di acquisto da parte dei diversi consumatori. La letteratura passata si era focalizzata in particolare sull’incontro con altre persone che sono presenti all’interno del negozio mentre il consumatore era intento a condurre un acquisto, sottolineando la rilevanza non solamente degli altri consumatori ma in particolare dei dipendenti (J. Baker et al., 2002)¹¹⁷. Queste teorie, in seguito, sono state ampliate fino a parlare di interazione attiva e passiva rispetto: alla vicinanza fisica al consumatore stesso; a come questa possa influire durante una customer journey e al ruolo che possa avere una presenza sociale. La differenza tra le interazioni è che una presenza sociale attiva condurrà il retailer ad interagire direttamente con un cliente consigliandolo oppure indicandogli gli articoli che cerca, facendo nascere un’interazione o di tipo fisico o di tipo verbale. Mentre, nel caso in cui la presenza sociale sia passiva, allora non ci sarà una vera e propria interazione personale; ciò significa che avrà rilevanza solo la mera presenza di altre persone che possono essere sia altri clienti che dipendenti dello store. In entrambi i casi, le percezioni dei clienti varieranno nel caso in cui l’interazione sarà stata positiva oppure negativa (J. J. Argo e D. W. Dahl, 2020)¹¹⁸. Parlando di influenza sociale, il concetto viene esteso per quanto riguarda il ruolo che la stessa ricopre durante i collective journey. Questa tipologia di journey evidenzia l’importanza di comprendere i vari ruoli dei venditori e di come questi possano essere percepiti durante l’esperienza dei clienti. Quindi le journey possono essere: centrali, se costituite da un evento principale durante l’acquisto che rappresenta un intervento più diretto da parte del venditore; mediati, quando il retailer ha un ruolo di supporto operando un intervento meno diretto rispetto al precedente e infine dispersi, quando il venditore fa parte di un ampio ecosistema e non interviene direttamente. In ogni caso, il ruolo del rivenditore è centrale in tutte e tre poiché va a produrre offerte, proposte di valore e supera sfide di diverso genere, distinte ma fondamentali per il negozio al dettaglio. In tutti i casi, se l’intervento è puntuale e contestualizzato, si andrà a formare una valutazione positiva del retailer da parte del consumatore (T. C. Thomas, A. M. Epp e L. L. Price, 2020)¹¹⁹. In questo scenario, la tecnologia potrebbe fare da padrona; basti pensare come possa andare ad influenzare i processi di WoM oltre che il comportamento di acquisto all’interno del retailer. Si consideri l’esempio di una

¹¹⁶ D. Grewal e A. L. Roggeveen, *The DAST Framework for Retail Atmospherics: The Impact of In- and Out-of-Store Retail Journey Touchpoints on the Customer Experience*, Journal of Retailing, 2020.

¹¹⁷ J. Baker et al., *The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions*, Journal of Marketing, 2002.

¹¹⁸ J. J. Argo e D. W. Dahl, *Social Influence in the Retail Context: A Contemporary Review of the Literature*, Journal of Retailing, 2020.

¹¹⁹ T. C. Thomas, A. M. Epp e L. L. Price, *Journeying Together: Aligning Retailer and Service Provider Roles with Collective Consumer Practices*, Journal of Retailing, 2020.

persona che è particolarmente incline ad acquistare in un e-store; questa sarà più portata a leggere recensioni, interagire con conoscenti o amici o cercare post di opinion leader e allo stesso modo a parlare con dipendenti online o chatbot. Quindi la situazione conferma che il punto di contatto social è fondamentale per gran parte dei consumatori non solamente nel retailer offline ma anche online (G. Appel et al., 2020¹²⁰; D. Grewal et al., 2020¹²¹).

L'aspetto *social* è influenzato a sua volta da tutti quei fattori culturali su cui la letteratura ha posto molta attenzione (G. Hofstede, 1984)¹²². È stata così studiata l'importanza che può avere la differenza tra le culture individualistiche e quelle collettivistiche, come vanno ad influenzare le percezioni, qual è il ruolo delle informazioni fornite da altre persone e come vanno a definire la customer journey dei clienti. Infatti in culture collettivistiche, le esperienze sono implicitamente modellate attraverso la condivisione di azioni o contesti differenti specialmente in quelle non occidentali; quindi l'attitudine nei confronti di un retailer potrebbe essere influenzata direttamente o indirettamente e di conseguenza anche l'intenzione di acquisto (S. Shavitt e A. J. Barnes, 2020)¹²³. All'interno del paper appena citato, vengono descritte un insieme di priorità e previsioni e vengono fatti esempi pratici delle caratteristiche delle culture collettivistiche ed individualistiche. Le prime permettono una maggiore interazione quindi una WoM tra pari (peer-to-peer) e al contempo anche la costruzione di una comunità per gli store fisici che porteranno anche ad un maggiore coinvolgimento online. Al contrario, una persona con una visione più individualistica amerà risolvere i propri problemi da solo e cercherà uno store che visivamente o internamente rappresenti la sua interiorità e l'espressione di sé stesso. L'impatto delle diverse culture rispetto alla customer journey del cliente e le sue relative intenzioni di passaparola, sono collegate anche ai social media e alla possibile interazione con chatbot che possono portare a diversi impatti all'interno dei negozi online (S. Shavitt e A. J. Barnes, 2020)¹²⁴.

Altre dimensioni culturali possono essere la distanza dal potere, la mascolinità o la femminilità, l'essere amanti del rischio o avversi all'incertezza che potrebbe andare ad indirizzare le journey dei clienti e le loro valutazioni nei confronti del retailer (D. Grewal e A. L. Roggeveen, 2020)¹²⁵.

Ancora, l'aspetto sociale è collegato anche agli orientamenti politici causando un impatto maggiore e rilevante sulle attitudini e i comportamenti dei consumatori; questo comprende anche ciò che le persone seguono o condividono sui social media, quali argomenti commentano e cosa ricercano (J. Jung e V. Mittal,

¹²⁰ G. Appel et al., *The Future of Social Media in Marketing*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2020.

¹²¹ D. Grewal et al., *The Future of In-Store Technology*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2020.

¹²² G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Journal, 1984.

¹²³ S. Shavitt e A. J. Barnes, *Culture and the Consumer Journey*, Journal of Retailing, 2020.

¹²⁴ *Idem*

¹²⁵ D. Grewal e A. L. Roggeveen, *Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management*, Journal of retailing, 2020.

2020)¹²⁶. Tale teoria è collegata in particolare alla scelta degli articoli quando si è all'interno del negozio al dettaglio ma può essere ampliata dalla conoscenza personale o meno del dipendente o dell'assistente all'interno dello store compreso il suo orientamento politico. Un esempio potrebbe essere l'atteggiamento liberale contro il conservatore, rosso contro blu; il consumatore potrebbe quindi decidere di non volere interagire con una persona che ha idee diverse rispetto alle proprie e far arrivare a percepire il retailer in maniera poco positiva, non consigliandolo ai propri amici o ai propri conoscenti con le sue stesse idee. L'orientamento politico sta acquisendo sempre più una crescente considerazione; mentre in passato vi era una bassa percentuale di preferenze ultra-liberali, una maggioranza alta nel mezzo e una bassa percentuale di ultra- conservatori, in questo momento i poli laterali stanno crescendo esponenzialmente facendo sì che si vengano a diffondere sempre di più notizie e preferenze sia per gli affari di tutti i giorni che per gli acquisti. Queste ideologie vanno ad influenzare i consumatori e orientano la scelta dei negozi al dettaglio che quest'ultimi vogliono visitare nonché la pubblicità che andranno a fare ai propri pari per quanto riguarda le esperienze all'interno dello store. Queste comprendono il contatto con la forza vendite stessa oltre che il tipo di prodotto che si acquisterà (D. Grewal e A. L. Roggeveen, 2020)¹²⁷.

Come detto in precedenza, la parte sociale è quella che riesce maggiormente a coinvolgere direttamente le persone comprendendo sia personale di servizio che acquirenti nello store (J. Baker, 1986)¹²⁸. Il numero dei dipendenti, come si presentano, quanto sono utili per il cliente, sono tutti elementi rilevanti per le percezioni e le valutazioni del retailer. Nella letteratura sono stati considerati anche i segnali positivi che i dipendenti possono dare ai clienti come il vestire uniformi che abbiano un design professionale e il modo di salutare i consumatori che decidono di entrare. Tutto questo, se appropriato, fa percepire una maggiore qualità a livello di servizio e di conseguenza una maggiore predisposizione a diffondere un passaparola positivo nei confronti del retailer (J. Baker et al., 2002)¹²⁹.

La presenza di altri acquirenti oltre ai dipendenti che possono essere sconosciuti, riescono lo stesso ad influenzare le valutazioni dei consumatori e accompagnarli verso i punti focali del negozio (T. F. Mangleburg, P. M. Doney e T. Bristol, 2014)¹³⁰.

È stato provato che i consumatori che decidono di interagire in negozio con altre persone, trascorrono più tempo all'interno e siano risolti a comprare maggiormente. Il retailer deve puntare quindi ad acquisire anche attraverso l'abilità dei suoi dipendenti, una maggiore affluenza in negozio per aumentare gli acquisti e

¹²⁶ J. Jung e V. Mittal, *Political Identity and the Consumer Journey: A Research Review*, Journal of Retailing, 2020.

¹²⁷ D. Grewal e A. L. Roggeveen, *Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management*, Journal of retailing, 2020.

¹²⁸ J. Baker, *The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective*, The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage, 1986.

¹²⁹ J. Baker et al., *The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions*, Journal of Marketing, 2002.

¹³⁰ T. F. Mangleburg, P. M. Doney e T. Bristol, *Shopping with Friends and Teens' Susceptibility to Peer Influence*, Journal of Retailing, 2014.

le valutazioni del suo store (X. Zhang et al., 2014)¹³¹. Fare acquisti con altri, aumenta l'impatto emotivo che i clienti provano rispetto agli articoli in negozio; in questo modo è possibile incrementare l'eccitazione e il piacere durante l'esperienza di acquisto (R. Pozharliev et al., 2015)¹³².

La densità ottimale, per quanto riguarda acquirenti e dipendenti, deve essere ad un livello moderato poiché, se vi sono troppe persone nella stessa area, gli acquisti per quell'area saranno ridotti; è importante quindi saper gestire al meglio gli spazi e le aree in cui deve agire la forza vendite (K. M. Knoferle, V. C. Paus e A. Vossen, 2017)¹³³.

Si è studiato che, oltre al giusto numero di persone nello store, i visitatori valutino il marchio più negativamente se si accorgono che sconosciuti toccano i prodotti esposti. Per evitare questo, il personale deve intervenire immediatamente dimostrando così il suo interesse nell'evitare che ciò avvenga, (B. A. Martin, 2011)¹³⁴.

Per concludere quindi si può dire che il social, cioè l'ambiente sociale del negozio, e in particolare il personale vanno ad influenzare le valutazioni, le sensazioni e il passaparola dei clienti. Il retailer deve sfruttare questo a suo vantaggio stimolando il passaparola e utilizzando idee innovative come la presenza del personale in live streaming, negli store particolarmente affollati, che spinge recensioni positive e un buon passaparola. Inoltre i retailer possono decidere di evidenziare feedback sui social esponendo le recensioni o le opinioni dei clienti sui tag degli scaffali (D. Grewal et al., 2020)¹³⁵.

CAP. 2.2 Conceptual framework

L'obiettivo principale del seguente studio sperimentale consiste nell'investigare come la tipologia di commesso (Robot Vs Umano) influenzi la propensione a diffondere un passaparola positivo da parte degli utenti nel settore del retailing.

Per testare questa relazione è stato deciso di completare il conceptual framework attraverso l'effetto indiretto rappresentato dal fattore di mediazione relativo alla Benevolence (attitude toward retailer) nei confronti del tipo di retailer. Seguendo questa assunzione, è stato realizzato un modello di ricerca utilizzando una variabile indipendente rappresentata dalla tipologia di commesso (robot vs umano), una variabile dipendente relativa alla WoM e un fattore di mediazione riguardante la Benevolence.

¹³¹X. Zhang et al., *An Examination of Social Influence on Shopper Behavior Using Video Tracking Data*, Journal of Marketing, 2014.

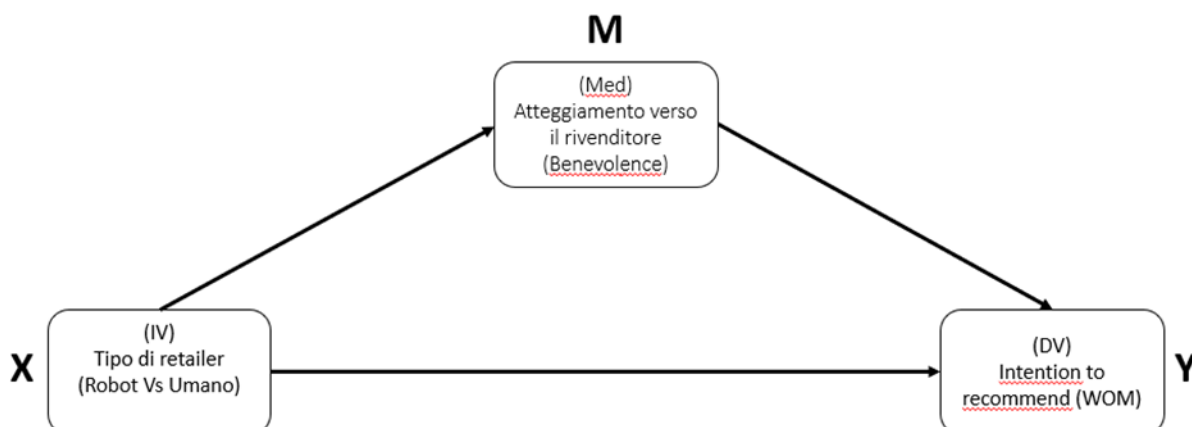
¹³²R. Pozharliev, *Merely Being with You Increases My Attention to Luxury Products: Using EEG to Understand Consumers' Emotional Experience with Luxury Branded Products*, Journal of Marketing Research, 2015.

¹³³K. M. Knoferle, V. C. Paus e A. Vossen, *An Upbeat Crowd: Fast in-Store Music Alleviates Negative Effects of High Social Density on Customers' Spending*, Journal of Retailing, 2017.

¹³⁴B. A. Martin, *A Stranger's Touch: Effects of Accidental Interpersonal Touch on Consumer Evaluations and Shopping Time*, Journal of Consumer Research, 2011.

¹³⁵D. Grewal et al., *Tech Infusion: The Power of In-Store Technology*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2020.

Per lo sviluppo del modello concettuale è stato adattato il modello 4 di Andrew F. Hayes, il quale risulta caratterizzato dalla presenza di una variabile indipendente (X), una variabile dipendente (Y) e un mediatore (M).



Cap.3 RICERCA SPERIMENTALE

Cap.3.1 Approccio metodologico

3.1.1 Metodologia e studio

Il presente studio sperimentale consiste in un disegno di ricerca conclusivo causale between-subjects 2x1. I risultati dell'esperimento sono rappresentati dalle risposte ad un questionario ottenuto grazie ad un sondaggio amministrato in autonomia e condotto in Italia durante i mesi di Marzo e Aprile 2023 mediante l'utilizzo della piattaforma online Qualtrics XM. I partecipanti al sondaggio sono stati scelti adottando una metodologia di campionamento non probabilistica. Nello specifico, è stato deciso di scegliere un metodo di convenienza per sfruttare la rapidità e facilità di accesso e selezione degli elementi della popolazione target. Infatti, usufruendo di questa tecnica non si hanno costi e risulta essere vantaggiosa in termini sia di un'elevata velocità di raccolta dati che di un alto tasso di risposta.

Considerando il campione target, è stato deciso di comprendere rispondenti di ogni età anagrafica, raccogliendo dati da individui sia di sesso maschile che femminile, in quanto non ci si aspettava che il genere e l'età potessero influire in maniera statisticamente significativa nei risultati dell'esperimento.

3.1.2 Partecipanti e procedura

Il sondaggio è stato distribuito a 229 individui dei quali solamente 177 rispondenti hanno pienamente partecipato allo studio sperimentale, rispondendo in maniera esaustiva e completa a tutte le domande presenti all'interno del questionario. Le rimanenti 52 risposte incomplete sono state dapprima selezionate e in seguito scartate dal dataset durante la procedura di data cleaning. I rispondenti sono stati contattati attraverso un link anonimo generato dalla piattaforma online di Qualtrics XM e inviato in un momento successivo attraverso applicazioni di messaggistica istantanea e social media network come canali di distribuzione principali (Whatsapp, Instagram). Il campione della popolazione raggiunto dal sondaggio ha incluso principalmente studenti universitari e lavoratori localizzati in diverse città d'Italia. Pertanto l'età media dei rispondenti è risultata essere pari a 35,39 anni nonostante l'intervallo anagrafico sia oscillato da un minimo di 17 anni a un massimo di 80 anni.

Per quanto riguarda il sesso dei soggetti intervistati il genere prevalente è risultato essere quello femminile rappresentato dal 57,6% (102/177), mentre il genere maschile è stato rappresentato dal 39,5% (70/177). Il rimanente 2,8% dei rispondenti ha selezionato il terzo genere (3/177) o ha preferito non identificarsi con un genere specifico (2/177).

3.1.3 Raccolta dati e composizione del questionario

Per condurre lo studio sperimentale è stato necessario sviluppare un questionario composto da 8 domande di cui 6 specifiche e 2 demografiche.

Per manipolare la variabile indipendente (tipologia di retailer: Robot Vs Umano) è stato fondamentale realizzare due stimoli visivi diversi l'uno dall'altro.

Il primo scenario risulta essere costituito da un'immagine di un retailer robot in un negozio di abbigliamento.



Il secondo scenario risulta essere costituito da un'immagine di un retailer umano in un negozio di abbigliamento.



Come menzionato in precedenza i dati sono stati raccolti attraverso un questionario il quale risulta essere suddiviso in 4 parti principali.

All'inizio del questionario è stata posta una breve introduzione con una spiegazione dello scopo accademico della ricerca sperimentale. Inoltre dopo aver incluso le credenziali dell'ateneo è stato assicurato il rispetto delle norme sulla privacy relative alla politica dell'anonimato circa la raccolta e la gestione dei dati.

La seconda parte del sondaggio è rappresentata da un blocco randomizzato composto da due scenari distinti. Infatti, il processo di randomizzazione è stato essenziale all'interno della struttura del questionario in modo tale da poter ottenere un numero uniforme di esposizioni ad entrambi gli stimoli visivi. Per evitare eventuali bias cognitivi e condizionamenti legati alla brand sentiment, gli scenari sono rappresentati da 2 mock-up mentre le simulazioni sono state realizzate attraverso Canva.

La terza parte del sondaggio è stata introdotta ai rispondenti dopo essere stati sottoposti all'osservazione di uno dei due scenari. Questo blocco del questionario è costituito da 6 domande: le prime 3 relative al mediatore (Benevolence) e le altre 3 riguardanti la variabile dipendente (WoM). Tutti i quesiti sono stati valutati attraverso una scala Likert a 7 punti di valutazione.

La prima scala, relativa al mediatore, deriva da quella realizzata e prevalidata da Gupta, Yadav e Varadarajan (2009) in "How Task-Facilitative Interactive Tools Foster Buyers' Trust in Online Retailers: A Process View of Trust Development in the Electronic Marketplace," *Journal of Retailing*, 85 (2), 159-76.

La seconda scala, riguardante la variabile dipendente, deriva da quella realizzata e prevalidata da Maxham and Netemeyer (2002) "A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts", *Journal of Marketing*, 66 (ottobre), 57-71.

Le due scale sono state adattate in base alle esigenze della ricerca sperimentale.

Infine la quarta e ultima parte del questionario è caratterizzata dal blocco dedicato alle domande demografiche, nel quale è stato chiesto il genere e l'età dei soggetti intervistati.

3.2 Risultati

3.2.1 Analisi dei dati

I dati raccolti tramite un questionario generato su Qualtrics XM sono stati esportati sul software statistico di SPSS (Statistical Package for Social Science) per essere analizzati.

In un primo momento sono state eseguite due analisi fattoriali di tipo esplorativo per esaminare e convalidare gli items delle scale utilizzate nel modello concettuale. In particolare è stata effettuata un'analisi dei componenti principali come metodo di estrazione applicando la Varimax come tecnica di rotazione. Per decidere quanti fattori estrarre è stata osservata la tabella della Varianza Totale Spiegata verificando che secondo la regola di Kaiser, gli autovalori (Eigenvalue) fossero maggiori di uno e che la varianza cumulativa in percentuale fosse superiore al 60%. Inoltre, è stata osservata la tabella delle comunalità e la matrice dei componenti. Nello specifico tutti gli items hanno riscontrato un valore di estrazione superiore a 0.5 e un punteggio di caricamento maggiore di 0.3. Pertanto, è stato deciso di mantenere tutti gli items che compongono le scale, convalidando le stesse.

Dopo aver convalidato le due scale, è stato effettuato un reliability test per verificare il livello di affidabilità di entrambe. In particolare, è stato osservato il valore del Cronbach Alpha dei due costrutti accertandosi che fosse superiore al 60% ($\alpha > 0.6$). Per quanto riguarda la scala relativa al mediatore, è stato riscontrato un valore di 0,937, mentre, per quanto concerne la scala della variabile dipendente, è stato registrato un valore pari a 0,959. Pertanto entrambe sono risultate affidabili.

Inoltre è stato eseguito il test di KMO relativo alla misura dell'adeguatezza del campionamento. Per quanto riguarda la scala relativa al mediatore, è stato riscontrato un valore di 0,769, mentre, per quanto concerne la scala della variabile dipendente, è stato registrato un valore pari a 0,754. Perciò in tutti e due i casi, il livello di adeguatezza è risultato essere più che adeguato. Successivamente è stato effettuato il test della sfericità di Bartlett il quale è risultato statisticamente significativo, riscontrando in entrambi i casi un p-value pari a 0,001 ($p\text{-value} < \alpha = 0.05$).

3.2.2 Risultati delle Ipotesi

Dopo aver condotto sia le analisi fattoriali che i test di affidabilità, sono state esaminate le ipotesi principali del modello concettuale di ricerca in modo tale da poterne confermare o rigettare la significatività statistica e, quindi, il relativo successo.

H1

Per verificare la significatività dell'ipotesi diretta H1, è stato condotto un confronto tra medie applicando come analisi una One-Way ANOVA per poter testare l'effetto della variabile indipendente nei confronti della variabile dipendente. Nello specifico, la variabile indipendente (X) ha natura nominale categorica ed è distinta in due condizioni differenti codificate con 0 (retailer umano) e con 1 (retailer robotico), mentre la variabile dipendente (Y) ha natura metrica. Dopo aver effettuato l'ANOVA, osservando la tabella delle statistiche descrittive, è stato possibile notare come il gruppo dei rispondenti sottoposto allo scenario codificato con 0 (87 persone) ha fatto riscontrare una media pari a 3,4253 mentre i soggetti intervistati, esposti alla condizione visiva codificata con 1 (90 persone), hanno fatto registrare un valore medio di 5,1148. Inoltre, considerando la tabella di ANOVA, è emerso un p-value relativo al F-test pari a 0,001, valore che è risultato statisticamente significativo ($p\text{-value} < \alpha = 0.05$). Pertanto, è stato possibile constatare una differenza statisticamente significativa tra le medie dei gruppi, confermando così l'effetto significativo della X nei confronti della Y. In conclusione, l'ipotesi diretta H1 è risultata dimostrata.

H2-H3

Per verificare la significatività dell'ipotesi indiretta (H2, H3), è stata condotta un'analisi di regressione attraverso l'applicazione del modello 4 di Process Macro, sviluppata da Andrew F. Hayes, per testare l'effetto di mediazione causato dalla Benevolence nei confronti del rapporto tra la tipologia di retailer (variabile indipendente) e WoM (variabile dipendente). Per verificare il successo dell'effetto di mediazione è stato necessario distinguerlo in 2 relazioni differenti: il primo effetto tra la variabile indipendente e il mediatore (H2) e un secondo effetto tra il mediatore e la variabile dipendente (H3). Per dimostrare la significatività statistica delle due ipotesi verrà adottato un intervallo di confidenza pari al 95% con un valore di riferimento α pari al 5%. Inoltre, sarà necessario verificare che gli estremi dell'intervallo di confidenza (LLCI = Lower Level of Confidence Interval; ULCI = Upper Level of Confidence Interval) per ogni relazione rispettino la concordanza di segno (entrambi positivi o entrambi negativi) affinché non passi lo 0 all'interno di tale range. Infine, per valutare il segno e la magnitudine di ogni effetto verranno esaminati i coefficienti Beta (B) dell'analisi di regressione delle due relazioni tra le variabili.

H2

Per quanto riguarda la prima parte dell'effetto indiretto, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS, è stato possibile notare un p-value pari a 0,0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI = 1,2173; ULCI =

2,1699) e un coefficiente di regressione Beta (B) pari a 1,6936. Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultata statisticamente significativa confermando l'ipotesi H2.

H3

Per quanto riguarda la seconda parte dell'effetto indiretto, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile notare un p-value pari a 0,0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI = 0,7883; ULCI = 0,9266) e un coefficiente di regressione Beta (B) pari a 0,8575. Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultata statisticamente significativa confermando l'ipotesi H3.

Alla luce dei risultati ottenuti, è stato possibile confermare l'effetto globale di mediazione poiché entrambe le sezioni dell'effetto indiretto sono risultate significative.

Capitolo 4: Discussione e conclusioni

4.1 Contributi teorici

In questo studio è stato analizzato come la tipologia di retailer influenza i processi decisionali delle persone in base al loro atteggiamento verso il rivenditore. È stato scelto un Retailer Robot vs un Retailer Umano poiché l'avanzamento della tecnologia nella vita di tutti i giorni è rapida e in continuo cambiamento, in particolare il settore della robotica di servizio e delle intelligenze artificiali di servizio è destinata a crescere nel medio termine, sia per uso domestico che per uso lavorativo; come viene affermato già nell'Executive Summary World Robotics 2016.¹³⁶ Negli anni successivi questa tendenza è stata confermata in particolare nei settori industriali, tanto che nonostante il Covid-19, nel 2020 le installazioni robotiche sono aumentate fino a raggiungere 383.545 unità ovvero un tasso di crescita dello 0.5%. Questo anno, dopo il 2017 e 2018, è il terzo periodo di maggiore espansione come confermato dal Executive Summary World Robotics 2021.¹³⁷ Seguendo ciò che è stato detto in precedenza anche il mercato dei robot di servizio è in grande crescita. Per molti anni, il settore della robotica di servizio ha subito un aumento continuo della quota di mercato fino ad arrivare al 2021, quando le vendite sono cresciute del 37% con più di 121.000 unità distribuite (R. Melissa, 2022)¹³⁸.

G. Goudey e A. Bonin, 2016¹³⁹ hanno provato a colmare il gap di letteratura per quanto riguarda l'accettazione di robot che hanno forma antropomorfa. Altri scienziati hanno analizzato anche l'accettazione da parte dei consumatori per quanto riguarda i sistemi robotici all'interno dei negozi al dettaglio; tuttavia i risultati empirici non sono stati sufficienti a causa di un campione di consumatori non abbastanza rappresentativo (F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, 2017)¹⁴⁰. Inoltre, non sono state studiate differenti tipologie di negozi e tipi di merci, e per questo motivo, attraverso questa tesi, si è cercato di colmare questo gap cercando di analizzare le percezioni di passaparola rispetto ad un retailer robot contro un umano, mediati dall'attitudine nei confronti del retailer, all'interno del mondo del fashion. Lo studio è stato condotto attraverso un campione rappresentativo di 229 individui di cui 177 hanno risposto in maniera completa.

Un'altra ragione per cui è stata compiuta questa ricerca, è data dal fatto che l'implementazione dei robot all'interno della vendita al dettaglio è appena cominciata e di conseguenza ci sono macro aree ancora non studiate. Per questo motivo, in questa tesi ci si focalizza nell'interazione tra robot e clienti come viene consigliato dal paper di A. Guha e D. Grewal, 2022¹⁴¹.

¹³⁶ Executive Summary World Robotics 2016- Service Robot

¹³⁷ Executive Summary World Robotics 2021- Industrial Robot

¹³⁸R. Melissa, *IFR's Latest World Robotics Report - Skyrocketing Growth*, 2022.

¹³⁹G. Goudey e A. Bonin, *Must smart objects look human? Study of the impact of anthropomorphism on the acceptance of companion robots*, Recherche et Applications en Marketing, 2016.

¹⁴⁰ F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, *Shopping with a robotic companion*, Journal of retailing, 2017.

¹⁴¹ A. Guha e D. Grewal, *How robots will affect the future of retailing*, 2022.

Alla luce dei risultati ottenuti e considerata la letteratura analizzata nei capitoli precedenti, questo elaborato è riuscito nell'intento di colmare il research gap relativo all'interazione tra essere umano e assistente robotico in un contesto di vendita al dettaglio (Retailing) all'interno del settore dell'abbigliamento. Nello specifico, è stato dimostrato che i consumatori preferiscono interagire con un retailer robotico piuttosto che con un addetto alla vendita umano nel momento in cui viene esaminato il costrutto psicologico soggettivo relativo all'Attitude toward the retailer (Benevolence). Tale percezione, mediando il rapporto tra la tipologia di retailer e l'intenzione di diffondere un passaparola positivo, ha evidenziato un effetto positivo della WoM nel momento in cui il cliente del negozio fisico entra in contatto con il robot. Seguendo questa premessa è possibile che i meccanismi automatici comportamentali degli esseri umani tra cui la timidezza, l'ansia percepita o anche la vergogna, fungano da filtro nel momento in cui viene a crearsi un'interazione; pertanto è stato constatato che il consumatore medio preferisce svolgere i processi di decision-making, tra cui selezione del prodotto e il successivo acquisto, senza dover essere a stretto contatto con un addetto alle vendite umano. Inoltre, si può affermare che la presenza di un retailer robotico minimizzi tali reazioni comportamentali, migliorando l'esperienza d'acquisto degli acquirenti portandoli a sentirsi maggiormente a loro agio. In particolare, se si analizza in profondità la scala Likert, utilizzata per esaminare il mediatore, si può notare come le persone percepiscano l'assistente alla vendita robotico come un retailer attento, accomodante, servizievole e disposto a tutto per valorizzare la customer journey di ogni potenziale cliente senza dimostrarsi invadente ed eccessivamente persuasivo.

In aggiunta a questo vanno considerate le caratteristiche peculiari ed intrinseche di un addetto robotico, in quanto essi sono realizzati per essere instancabili, non hanno bisogno di pause e soprattutto hanno una capacità mnemonica relativamente infinita, la quale rappresenta un vantaggio competitivo nel momento in cui il consumatore medio è particolarmente esigente e sfidante nel momento dell'acquisto.

4.2 Implicazioni manageriali

Integrando l'AI all'interno della produzione, si va a dare maggiore creatività alla stessa oltre che agli articoli immessi sul mercato, permettendo così di creare prospettive significative per l'impresa e suoi processi produttivi (M. Javaid et al., 2022)¹⁴².

Secondo alcuni autori, inoltre, con l'avanzare sempre maggiore della tecnologia, per aumentare la propria efficienza e stare al passo con i tempi, il retailer deve comprendere l'efficacia dei robot sia per quanto riguarda la parte customer-facing che quella non customer-facing. Pertanto in questo studio l'obiettivo è aiutare il retailer per quanto riguarda l'utilizzo della tecnologia customer-facing, migliorando l'ambiente e implementando la forza vendite attraverso l'utilizzo di robot.

Se si pensa al futuro invecchiamento della popolazione, i robot potrebbero essere più utili di un umano in quanto potranno assistere il cliente più anziano trasportando il carrello per lui, cercando i prodotti giusti per

¹⁴²M. Javaid et al., Artificial Intelligence Applications for Industry 4.0: A Literature-Based Study, Journal of Industrial Integration e Management, 2022.

il consumatore senza che egli percorra i corridoi del negozio al dettaglio. Al contempo può essere utile anche per un self check-out in sicurezza e per consigliare prodotti specifici per un regime alimentare personalizzato per il consumatore (K. Kamei et al., 2012)¹⁴³. Questo concetto è stato poi ribadito anche da altri studiosi che descrivono come le funzionalità dei robot di servizio possano aiutare i clienti più anziani svolgendo compiti che per loro sono più difficili come la creazione di un vero e proprio carrello personalizzato secondo le richieste di quest'ultimi (F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, 2017)¹⁴⁴.

Secondo alcune ricerche, grazie all'implementazione di robot con sembianze umane in un negozio reale, capaci di dare raccomandazioni e osservare il comportamento dei clienti, è possibile creare strategie di persuasione di un e-commerce all'interno di uno store fisico aumentando le vendite in quest'ultimo (H. Kidokoro et al., 2011)¹⁴⁵.

Per altri studiosi, la possibilità di utilizzare un miglioramento robotico può aiutare la logistica nelle operazioni di vendita al dettaglio sia per quanto riguarda applicazioni nel front-end che nel back-end, scongiurando la possibilità di out-of-stock con la conseguente mancanza di profitti e costruendo una rete di attività che permette di perseguire differenti compiti di alto livello con elevato successo (H. Che, X. Chen e Y. Chen, 2012)¹⁴⁶.

Secondo alcuni scienziati, un sistema digitale all'interno del negozio al dettaglio fisico può essere percepito come un negozio digitale pronto per essere utilizzato e visualizzato efficacemente dal consumatore. (F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, 2017)¹⁴⁷.

Oltre a raccomandazioni personalizzate e osservazione del comportamento, si andrà a gestire al meglio anche l'esperienza in negozio, migliorando i servizi offerti ai clienti e i pagamenti, potenziando il CRM. (V. Shankar 2018)¹⁴⁸.

Seguendo la precedente implicazione si possono vedere anche come gli attributi fisici dei consumatori, come colore di occhi, capigliatura, altezza ecc. possano essere colti dai robot e quindi ogni prodotto potrebbe essere consigliato a seconda di attributi, caratteristiche della persona, piano di spesa e cronologia di acquisti passati (F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, 2017)¹⁴⁹.

Ancora, il robot è un'attrazione non indifferente per i clienti che incuriositi saranno spinti a visitare lo store e

¹⁴³ K. Kamei et al., *Cooperative customer navigation between robots outside and inside a retail shop—an implementation on the ubiquitous market platform*, 2012.

¹⁴⁴ F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, *Shopping with a robotic companion*, Journal of retailing, 2017.

¹⁴⁵ H. Kidokoro et al., *You stopped by there? I recommend this: changing customer behaviors with robots*, 2011.

¹⁴⁶ H. Che, X. Chen e Y. Che, *Investigating effects of out-of-stock on consumer stock keeping unit choice*, Journal of Marketing Research, 2012.

¹⁴⁷ F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, *Shopping with a robotic companion*, Journal of retailing, 2017.

¹⁴⁸ V. Shankar, *How artificial intelligence (AI) is reshaping retailing*, Journal of Retailing, 2018.

¹⁴⁹ F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, *Shopping with a robotic companion*, Journal of retailing, 2017.

acquistare prodotti facendosi guidare incrementando così le vendite per il negozio al dettaglio. Il sistema robotico è a basso costo, oltre che connesso al cloud, e riuscirà ad usufruire della stessa tecnologia e infrastruttura IT già utilizzata nelle pratiche di gestione. Oltre che il minor costo di gestione vi è anche il minor costo rispetto al personale di vendita che riuscirà a godere di benefici rispetto alla qualità e quantità del lavoro. La comodità della tecnologia permetterà di entrare nei social media grazie all'apprendimento automatico consegnando al retailer o al cliente diversi output per poter migliorare il servizio sfruttando una strategia integrata multicanale, sia per quanto riguarda strategie di comunicazione che strategie migliorate di gestione (Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, 2017)¹⁵⁰.

Con l'implementazione di tecnologie intelligenti i prodotti possono assumere un valore aggiunto andando a costituire un vantaggio competitivo. Pertanto un retailer intelligente non solo permette ai consumatori di vivere un'esperienza nuova e unica ma rafforza anche il valore tradizionale di costo-efficacia di un prodotto o servizio (J. Chen e Y. W. Chang, 2023)¹⁵¹.

Altri ricercatori infine affermano che un umanoide all'interno del negozio al dettaglio può saltare all'occhio dei clienti nello store permettendo di aumentare le visite all'interno e incrementando l'attenzione degli eventuali *prospect*. Oltre alla visibilità e alle visite permette di creare un'esperienza memorabile nel negozio, stimolando gli acquisti dei diversi articoli e le interazioni positive in negozio. Inoltre, interagendo con i clienti, il robot riesce a raccogliere insights utili per lo store e li collega direttamente ai server del retailer così da migliorare le proposte di valore nel negozio. Quest'ultimo promuove anche offerte tagliate sulle preferenze del consumatore così da generare nuove opportunità di vendita (A. K. Pandey e R. Gelin, 2018)¹⁵².

Un'altra implicazione importante riguarda la WoM; infatti, implementando una delle forme di pubblicità gratuite più diffuse ed utilizzate per antonomasia nel mondo del Marketing, si riesce a creare un potente legame e una maggiore fidelizzazione con i consumatori. Questo metodo viene principalmente svolto faccia a faccia ma è possibile sfruttarlo anche online e rende la comunicazione maggiormente credibile riducendo estremamente la fase di ricerca precedente all'acquisto da parte del cliente, permettendo così il risparmio di tempo e denaro per quest'ultimo. Collegandosi a questo aspetto si deve parlare dell'equità della WoM che è la rappresentazione stessa della capacità del marchio di mandare messaggi per incrementare le decisioni di acquisto della clientela. Per poter incrementare questa strategia bisogna considerare che i consumatori già autonomamente fanno commenti e condividono le loro esperienze di acquisto quindi fornendo ottimi prodotti e servizi, i clienti stessi saranno portati a diffondere uno spontaneo passaparola positivo.

Al giorno d'oggi infatti, un gran numero di acquisti potenziali non avviene a causa delle relazioni che si vengono a creare tra i consumatori e gli addetti alla forza vendita. In particolare le persone non sempre

¹⁵⁰ *Idem*

¹⁵¹ J. Chen e Y. W. Chang, *How smart technology empowers consumers in smart retail stores? The perspective of technology readiness and situational factors*, 2023.

¹⁵² A. K. Pandey e R. Gelin, *A Mass-Produced Sociable Humanoid Robot: Pepper: The First Machine of Its Kind*, IEEE ROBOTICS & AUTOMATION MAGAZINE, 2018.

vanno d'accordo con i retailer negli store fisici dove svolgono la loro attività di shopping, tanto che a volte possono sentirsi in imbarazzo, a disagio o addirittura forzati all'acquisto nel momento in cui si vengono a creare situazioni di ansia e di urgenza percepita. In tali circostanze il cliente può sentirsi infastidito o addirittura privato della sua libertà di acquisto autonoma. È per questo motivo che diverse catene di negozi fashion stanno iniziando ad adottare il modello robotico per poterlo applicare come supporto o addirittura come rimpiazzo della forza vendita. Tali iniziative hanno portato il consumatore medio a passare più tempo nel negozio senza doversi sentire osservato o obbligato ad un acquisto rapido, riscontrando un atteggiamento maggiormente positivo e rilassato durante la fase di decision making (selezione e acquisto). In svariati contesti l'utilizzo di un retailer robotico gestito e programmato grazie ad un AI ha permesso ai consumatori di ottenere un servizio personalizzato e in grado di minimizzare le indecisioni in quanto la memoria dell'operatore robotico dispone di un dataset praticamente infinito in cui sono immagazzinate tutte le informazioni relative allo stock. Inoltre è stato possibile dimostrare che il livello di atteggiamento maggiormente positivo indotto nella mente dei consumatori, quando a contatto con l'addetto alle vendite robotiche, consente di migliorare la WOM e la relativa reputation del brand o del negozio stesso. Sfruttando questa diffusione di passaparola positivo totalmente spontanea e gratuita; il negozio potrebbe disinvestire in pubblicità garantendo un livello di visibilità ugualmente alto riconducibile direttamente alle recensioni e ai commenti positivi condivisi dai consumatori stessi. Nello specifico la diffusione di WoM positiva negli Earned media non solo migliora l'awareness e la consideration del brand stesso ma consente al marchio di estendere la propria presenza sul mercato in maniera consistente senza dover passare in ingenti investimenti in forme pubblicitarie a pagamento come Paid media e Owned media. Una volta che la WoM prende piede tra il pubblico diventa virale e si trasforma in buzz marketing garantendo così un livello cospicuo di transazione, vendite, ricavi e profitti. Se mantenuto nel lungo periodo garantisce il successo del brand poiché va ad innescare tutti i possibili meccanismi microeconomici che conducono alle economie di scala, i quali potenzialmente possono migliorare tutti i processi legati alla vendita e alla produzione.

Quindi si può dire che per sviluppare una strategia di Marketing efficace, i negozi al dettaglio non possono prescindere dalla WoM se vogliono costituire un vantaggio competitivo. I retailers dovrebbero intervenire per incrementare la diffusione di giudizi positivi e per coinvolgere i consumatori attivamente anche attraverso raccomandazioni specifiche. Addirittura la WoM viene considerata la strategia di comunicazione più importante quando si parla di promozione di marchi, articoli e servizi (M. Lopez e M. Sicilia, 2014)¹⁵³.

4.3 Limitazioni e ricerche future

La prima limitazione è rappresentata dalle componenti demografiche ovvero genere ed età. Nello studio non è stata targettizzata una singola fascia d'età o un singolo genere ma, in un futuro studio, potenzialmente si potrebbe prendere come riferimento un target più giovanile, considerando solo consumatori inclusi tra i Gen

¹⁵³ M. Lopez e M. Sicilia, *How to Develop WOM Marketing*, 2014.

Z e I Millennial. Inoltre, si potrebbe replicare lo stesso esperimento verificando le stesse percezioni di una platea di consumatori di sesso femminile nei confronti di un pull di soggetti di sesso maschile.

Un'altra limitazione è l'elaborazione di un questionario solo in lingua italiana che ha una rilevanza statistica solo per l'Italia o per le persone che hanno una cultura e percezione sociale del paese quindi una nuova prospettiva deriva dalla possibilità di ripetere l'esperimento utilizzando un'altra lingua. Per esempio se si fosse optato per un sondaggio in lingua inglese si sarebbero potute estendere le implicazioni manageriali ad un campione di consumatori più ampio che avrebbe incluso utenti o persone di un diverso contesto sociale, culturale, etnico e religioso.

La terza limitazione riguarda il metodo, in quanto in questo contesto sarebbe stato possibile utilizzarne due diversi. Nella ricerca è stato utilizzato un metodo quantitativo ma si poteva fare riferimento anche ad un metodo qualitativo. Questo significa che anziché fare affidamento ad un questionario, si sarebbe potuto ricorrere ad alcune interviste in profondità (in-depth interviews), a dei focus group oppure ad una sentiment analysis.

Nonostante si sia utilizzato un metodo tradizionale sarebbe stato possibile utilizzarne uno innovativo legato all'applicazione delle neuroscienze in campo economico, specialmente nel marketing, ovvero il neuromarketing. Le tecniche principali del neuromarketing che si sarebbero potute utilizzare sono l'eye-tracking, la GSR (Galvanic skin response) e l'EEG (elettroencefalogramma). Il primo serve a misurare l'attenzione attraverso un sensore che permette il monitoraggio del movimento degli occhi e la dilatazione della pupilla. La seconda serve per misurare l'*arousal*: viene posta una calotta in testa con elettrodi e un elettrodo sul dito e nel momento in cui il soggetto è sottoposto ad uno stimolo visivo inizia a sudare; questo strumento di neuromarketing serve a monitorare il livello di conduzione elettrica della pelle dato dal sudore. Più sudiamo più siamo stimolati da ciò che vediamo. L'ultimo metodo serve a misurare le onde cerebrali collegate al livello di stimolazioni. Tutte e le tre tecniche vengono utilizzate quando entri in contatto con lo stimolo.

Altre variabili da considerare sono le tre variabili socio-demografiche: reddito, occupazione e istruzione. Tuttavia all'interno di questo studio non sono state prese in considerazione poiché, a differenza di altre ricerche future che potranno essere condotte, sono state giudicate non rilevanti. Le persone più abbienti avendo un livello di reddito, occupazione e istruzione maggiore potrebbero avere potenzialmente un livello culturale, di conoscenza e di apertura mentale in grado di renderli maggiormente avvezzi o propensi a farsi servire da un addetto robotico a livello di Retailing.

Un'altra possibile limitazione allo studio potrebbe essere l'utilizzo di altre variabili sfruttando un moderatore invece che un mediatore attraverso il quale è possibile creare ulteriori ipotesi.

Inoltre il modello di ricerca potrebbe variare sfruttando variabili dipendenti come attitude o purchase al posto di WoM (Word of Mouth).

Nello studio, l'esperimento è fatto da remoto attraverso un questionario online mentre si sarebbe potuto svolgere on field, sul campo.

Per concludere, una spinta per la ricerca futura potrebbe essere lo studio di come un retailer robot influisce sul passaparola in un settore diverso da quello studiato che potrebbe essere quello dell'Hotellerie. Un esempio è dato dai robot utilizzati da alcuni Hilton Hotel che hanno ottenuto da parte degli ospiti punteggi due volte maggiori rispetto al fattore "pulizia" prima della loro introduzione (A. Rindfleisch et al., 2022)¹⁵⁴.

4.4 Conclusione

La necessità di incrementare l'uso della tecnologia per aiutare il cliente nella sua customer journey o per migliorare la performance e il benessere dei dipendenti nel settore della vendita al dettaglio, può rappresentare uno dei maggiori contributi che la robotica può fornire.

In particolare, in questo elaborato, si è studiato se la tipologia di retailer (Robot Vs Umano) influenza l'Intention to recommend delle persone (WoM) in base al loro Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) nel settore dell'abbigliamento.

Si è costruito un questionario e condotto un sondaggio su 229 individui, dei quali solamente 177 rispondenti hanno pienamente partecipato allo studio sperimentale. I risultati hanno dimostrato che il retailer robot influenza positivamente l'Intenzione di diffondere un passaparola positivo nei confronti del brand da parte dei consumatori rispetto al retailer umano e che l'Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) media la relazione tra il tipo di retailer e l'Intention to recommend (WoM). In particolare, un retailer robot influenza positivamente l'Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) da parte dei consumatori e, un Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) maggiore, conduce ad una maggiore intenzione di diffondere un passaparola positivo nei confronti del brand da parte dei consumatori.

Questo studio ha incrementato la letteratura che tratta di interazione tra uomo e robot all'interno della vendita al dettaglio, che essendo appena iniziata, presenta macro aree non ancora esplorate (A. Guha e D. Grewal, 2022)¹⁵⁵. Inoltre, si è colmato il gap della robotica nella vendita al dettaglio, specificatamente nel settore del fashion, scegliendo una tipologia di negozio nuova e non ancora studiata. (F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, 2017)¹⁵⁶.

I risultati, inoltre, permettono di suggerire intuizioni importanti per i retailers, che con l'espansione della tecnologia e le possibilità che essa offre, possono riuscire a trasformare proficuamente il loro modello di vendita. Grazie alla robotica, sarà possibile migliorare il coinvolgimento all'interno dello store e stimolare una WoM positiva, unendo l'esperienza del negozio tradizionale con la praticità dell'e-commerce. Infine, i consumatori, stimolati ad un passaparola maggiormente positivo, andranno a consigliare ai propri conoscenti o ai propri amici, la visita del negozio, incrementando la possibilità di acquistare all'interno dello store.

¹⁵⁴ A. Rindfleisch et al., *Robots in retail: Rolling out the Whiz*, 2022.

¹⁵⁵ A. Guha e D. Grewal, *How robots will affect the future of retailing*, 2022.

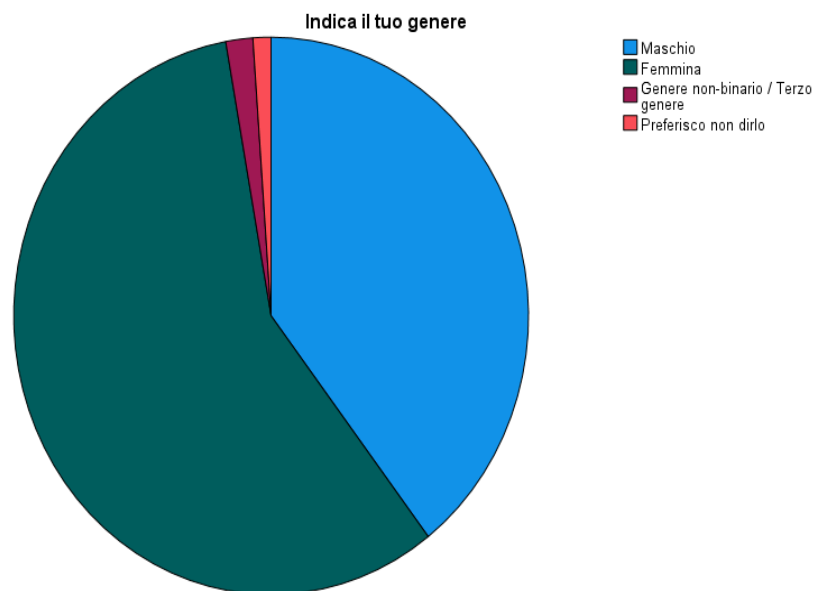
¹⁵⁶ F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, *Shopping with a robotic companion*, Journal of retailing, 2017.

APPENDICE

Statistiche descrittive genere ed età

Indica il tuo genere

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Maschio	70	39,5	39,5	39,5
	Femmina	102	57,6	57,6	97,2
	Genere non-binario / Terzo genere	3	1,7	1,7	98,9
	Preferisco non dirlo	2	1,1	1,1	100,0
	Totale	177	100,0	100,0	

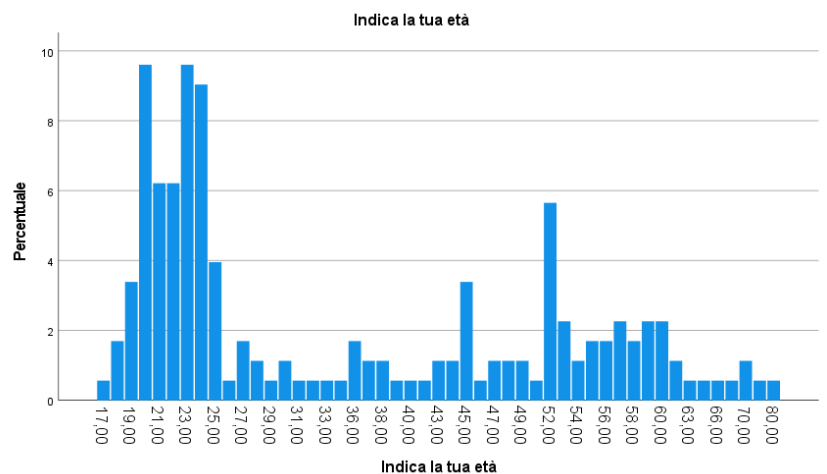


Statistiche

Indica la tua età

N	Valido	177
	Mancante	0
Media		35,3955
Mediana		25,0000
Modalità		20,00 ^a
Deviazione std.		16,03057
Varianza		256,979
Intervallo		63,00
Minimo		17,00
Massimo		80,00

a. Esistono più mode.
Viene visualizzato il
valore più piccolo



Analisi fattoriale mediatore

Varianza totale spiegata

Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,667	88,900	88,900	2,667	88,900	88,900
2	,183	6,108	95,008			
3	,150	4,992	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Matrice dei componenti^a

	Comunalità	
	Iniziale	Estrazione
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 1. È probabile che questo retailer metta sempre i clienti al primo posto.	1,000	,878
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 2. Ho la sensazione che questo retailer sarà dalla mia parte, indipendentemente dai problemi che si presenteranno.	1,000	,892
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 3. È probabile che questo retailer tenga sempre presente i miei interessi.	1,000	,898

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

	Componente 1
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 1. È probabile che questo retailer metta sempre i clienti al primo posto.	,937
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 2. Ho la sensazione che questo retailer sarà dalla mia parte, indipendentemente dai problemi che si presenteranno.	,944
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 3. È probabile che questo retailer tenga sempre presente i miei interessi.	,948

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,769
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	455,401
	gl	3
	Sign.	<,001

Analisi di affidabilità mediatore

Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
,937	,938	3

Analisi fattoriale variabile dipendente

Varianza totale spiegata

Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,771	92,356	92,356	2,771	92,356	92,356
2	,156	5,209	97,565			
3	,073	2,435	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Comunalità

	Iniziale	Estrazione
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 1. Sono propenso a diffondere un passaparola positivo riguardo al retailer che ho appena visto.	1,000	,899
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 2. Consiglierei il retailer appena visto ai miei amici.	1,000	,949
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 3. Se i miei amici volessero acquistare un capo di abbigliamento, direi loro di rivolgersi al retailer che ho appena visto.	1,000	,922

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Matrice dei componenti^a

	Componente 1
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 1. Sono propenso a diffondere un passaparola positivo riguardo al retailer che ho appena visto.	,948
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 2. Consiglierei il retailer appena visto ai miei amici.	,974
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - 3. Se i miei amici volessero acquistare un capo di abbigliamento, direi loro di rivolgersi al retailer che ho appena visto.	,960

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,754
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	601,497
	gl	3
	Sign.	<,001

Analisi affidabilità variabile dipendente

Descrittive

DV	N	Medio	Deviazione std.	Errore std.	95% di intervallo di confidenza per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
,00	87	3,4253	1,45002	,15546	3,1162	3,7343	1,00	7,00
1,00	90	5,1148	1,66566	,17558	4,7659	5,4637	1,00	7,00
Totale	177	4,2844	1,77422	,13336	4,0212	4,5476	1,00	7,00

Tests di omogeneità delle varianze

DV	Statistica di Levene	gl1	gl2	Sig.
	,577	1	175	,449
	,059	1	175	,809
	,059	1	146,633	,809
	,360	1	175	,549

ANOVA

DV	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	126,275	1	126,275	51,662	<,001
Entro i gruppi	427,745	175	2,444		
Totale	554,020	176			

Matrice di regressione modello 4

Model : 4
 Y : DV
 X : IV
 M : MED

Sample
 Size: 177

 OUTCOME VARIABLE:
 MED

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4686	,2196	2,5762	49,2527	1,0000	175,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4138	,1721	19,8382	,0000	3,0742	3,7534
IV	1,6936	,2413	7,0180	,0000	1,2173	2,1699

 OUTCOME VARIABLE:
 DV

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,9090	,8262	,5533	413,6833	2,0000	174,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,4981	,1437	3,4653	,0007	,2144	,7818
IV	,2373	,1266	1,8746	,0625	-,0125	,4872
MED	,8575	,0350	24,4771	,0000	,7883	,9266

BIBLIOGRAFIA

- A. Cerullo, *Cresce l'interesse e le applicazioni del social robot Pepper in ottica business, in una molteplicità di contesti e di ruoli*, 2020.
- A. Guha e D. Grewal, *How robots will affect the future of retailing*, AMS review, 2022.
- A. K. Pandey e R. Gelin, *A Mass-Produced Sociable Humanoid Robot: Pepper: The First Machine of Its Kind*, IEEE ROBOTICS & AUTOMATION MAGAZINE, 2018.
- A. Ogunjimi et al., *Smart mirror fashion technology for the retail chain transformation*, Technological Forecasting and Social Change, 2021.
- A. Proia, D. Simshaw e K. Hauser, *Consumer cloud robotics and the fair information practice principles: Recognizing the challenges and opportunities ahead*, Minn. J.L. Sci. & Tech, 2015.
- A. Rindfleisch et al., *Robots in retail: Rolling out the Whiz*, AMS Review, 2022.
- A. S. Riegger et al., *Technology-enabled personalization: Impact of smart technology choice on consumer shopping behavior*, Technological Forecasting and Social Change, 2022.
- B. A. Martin, *A Stranger's Touch: Effects of Accidental Interpersonal Touch on Consumer Evaluations and Shopping Time*, Journal of Consumer Research, 2011.
- B. A. Weitz e K. D. Bradford, *Approcci strategici aziendali e ruoli dei venditori*, 1999.
- B. A. Weitz e K. D. Bradford, *Personal Selling and sales management: a relationship marketing perspective*, journal of the academy of marketing science, 1999.
- B. Barann et al., *Exploring customers' likeliness to use e-service touchpoints in brick and mortar retail*, Electronic Markets, 2022.
- B. Forgan, *What robots can do for retail*, Harvard Business Review, 2020.
- B. Morgan, *The 3 best in-store robots and why they work*, 2020.
- B. Scasellati, *Theory of mind for a humanoid robot*, Autonomous Robots, 2002.
- B. T. C. Tay et al., *Types of humor that robots can play*, Computers in Human Behavior, 2016.
- C. Breazeal e B. Scasellati, *Robots that imitate humans*, Trends in cognitive sciences, 2002.
- C. Ferguson, *Meet Tally, the robot helping eliminate empty shelves at Meijer*, 2021.
- C. Mims, *How robots and drones will change retail forever*, The Wall Street Journal, 2018.

- D. Grewal e A. L. Roggeveen, *Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management*, Journal of retailing, 2020.
- D. Grewal e A. L. Roggeveen, *The DAST Framework for Retail Atmospherics: The Impact of In- and Out-of-Store Retail Journey Touchpoints on the Customer Experience*, Journal of Retailing, 2020.
- D. Grewal et al, *The future of retailing*, Journal of Retailing, 2016.
- D. Grewal et al., *Tech Infusion: The Power of In-Store Technology*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2020.
- D. Grewal et al., *The Future of In-Store Technology*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2020.
- D. Hochman, *This \$25,000 robotic arm wants to put your Starbucks barista out of business*, 2018.
- D. Pratiba, *Incorporating human behavioral patterns in big data, text analytics*, 2013.
- D. Stoyanov, *The role of vending channels in marketing: A systematic review and taxonomy of studies*, Journal of Consumer Affairs, 2021.
- Dati Istat: spesa media mensile delle famiglie italiane per l'abbigliamento, 2021.
- E. Bilotta et al., *Edutainment robotics as learning tool*, Transactions on edutainment III, Springer, Berlin Heidelberg, 2009.
- E. Pantano, *Engaging consumer through the storefront: Evidences from integrating interactive technologies*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2016.
- Executive Summary World Robotics 2016- Service Robot
- Executive Summary World Robotics 2021- Industrial Robot
- F. Bertacchini, E. Bilotta e P. Pantano, *Shopping with a robotic companion*, Computers in Human Behavior, 2017.
- F. Bertacchini, *Using Lego MindStorms in higher education: Cognitive strategies in programming a quadruped robot*, Workshop proceedings of the 18th international conference on computers in education, ICCE, 2010.
- F. Kvalsvik, *Understanding the role of situational factors on online grocery shopping among older adults*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2022.
- G. Appel et al., *The Future of Social Media in Marketing*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2020.

- G. Goudey e A. Bonin, *Must smart objects look human? Study of the impact of anthropomorphism on the acceptance of companion robots*, Recherche et Applications en Marketing, 2016.
- G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Journal, 1984.
- G. Walsh e S.B. Beatty, *Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation*, rivista dell'accademia di scienze del marketing, 2007.
- H. Che, X. Chen e Y. Che, *Investigating effects of out-of-stock on consumer stock keeping unit choice*, Journal of Marketing Research, 2012.
- H. J. Chang et al., *Moderating effects of situational characteristics on impulse buying*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2014.
- H. Kidokoro et al., *You stopped by there? I recommend this: changing customer behaviors with robots*, 2011.
- H. Sujan, BA Weitz, N. Kumar, *Learning orientation, working smart and effective selling*, Journal of marketing, 1994.
- I. Kazancoglu e H. Aydin, *An investigation of consumers' purchase intentions towards omni-channel shopping: A qualitative exploratory study*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2018.
- J. Baker et al., *The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions*, Journal of Marketing, 2002.
- J. Baker, *The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective*, The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage, 1986.
- J. Bitner, *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*, Journal of Marketing, 1992.
- J. Chen e Y. W. Chang, *How smart technology empowers consumers in smart retail stores? The perspective of technology readiness and situational factors*, Electronic Markets, 2023.
- J. Chen et al., *Buyers' psychological situations in cross-border electronic commerce*, Proceedings of the Australasian Conferences on Information Systems, 2022.
- J. De Vincentis e N. Rackham, *Rethinking the sales force: refining selling to create and capture customer value*, Mc Graw-Hill, 1998.
- J. E. Collier et al., *Why the little things matter: Exploring situational influences on customers' self-service technology decisions*. Journal of Business Research, 2015.
- J. Francis et al., *MetaBot: Automated and dynamically schedulable robotic behaviors in retail environments*, Robotic and sensors environments (ROSE) IEEE international symposium on, 2013.

- J. G. Maxham III & R. G. Netemeyer, *Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling*, Journal of Retailing, 2003.
- J. G. Maxham III, R. G. Netemeyer, *A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts*, Journal of Marketing, 2002.
- J. G. Maxham III, R. G. Netemeyer, *Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent*, Journal of Retailing, 2002.
- J. J. Argo e D. W. Dahl, *Social Influence in the Retail Context: A Contemporary Review of the Literature*, Journal of Retailing, 2020.
- J. Jung e V. Mittal, *Political Identity and the Consumer Journey: A Research Review*, Journal of Retailing, 2020.
- J. M. Fellous e M. A. Arbib, *Who needs emotions? The brain meets the robot*, Oxford University Press, 2005
- J. Olsson et al., *Customer expectations of unattended grocery delivery services: Mapping forms and determinants*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2022.
- J. Van Doorn e J. Holthoewer, *This robot doesn't judge me – service robots and the choice of embarrassing products*, Advances in Consumer Research, 2020.
- K. Kamei et al., *Cooperative customer navigation between robots outside and inside a retail shop—an implementation on the ubiquitous market platform*, 2012.
- K. M. Knoferle, V. C. Paus e A. Vossen, *An Upbeat Crowd: Fast in-Store Music Alleviates Negative Effects of High Social Density on Customers' Spending*, Journal of Retailing, 2017.
- K. N. Lemon e P. C. Verhoef, *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, Journal of Marketing, 2016.
- L. B. L. Barros et al., *Store atmosphere and impulse: A cross-cultural study*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2019.
- L. Gabriele et al., *Active learning in a robotics laboratory with university students*, Cutting-edge technologies in higher education, 2012.
- LE STIME DI ISTAT, Vendite al dettaglio di marzo: +24% per le calzature, +21% per l'abbigliamento*, Fashion Magazine, 2022.
- M. Casadei, *Moda, 2022 da record: ricavi a quota 96,6 miliardi, il valore più alto degli ultimi 20 anni*, Il Sole 24 Ore, 2022.

- M. H. Huang e R. T. Rust, *A strategic framework for artificial intelligence in marketing.*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2021.
- M. J. Arnold, K. E. Reynolds, *Affect and Retail Shopping Behavior: Understanding the Role of Mood Regulation and Regulatory Focus*, Journal of Retailing, 2009.
- M. Javaid et al., *Artificial Intelligence Applications for Industry 4.0: A Literature-Based Study*, Journal of Industrial Integration e Management, 2022.
- M. Lauria, *Mobile robot programming using natural language*, Robotics and Autonomous Systems, 2002.
- M. Lopez e M. Sicilia, *How to Develop WOM Marketing*, 2014.
- M. Robinson, *The tech giants of Silicon Valley are starting to rely on crime-fighting robots for security*, 2017.
- M. S. Balaii e S. K. Rov, *Value co-creation with Internet of things technology in the retail industry*, Journal of Marketing Management, 2016.
- M. Simon, *Peanut the waiter robot is proof that your job is safe*, 2021.
- M. Tomasello, *Joint attention as social cognition*, 1995.
- N. Keijriwal, S. Garg e S. Kumar, *Product counting using images with application to robot-based retail stock assessment*, IEEE international conference on technologies for practical robot applications (TePRA), 2015.
- P. C. Verhoef et. al, *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*, Journal of Retailing, 2009.
- P. Gupta, M. S. Yadav, and R. Varadarajan, *How Task-Facilitative Interactive Tools Foster Buyers' Trust in Online Retailers: A Process View of Trust Development in the Electronic Marketplace*, Journal of Retailing, 2009.
- P. Pantano, *Innovation drivers in retail industry*, International Journal of Information Management, 2014.
- P. Postma e P. Kotler, *LA NUOVA ERA DEL MARKETING: fare marketing rivolgendosi all'immaginazione, in un mondo sempre più tecnologico*, FrancoAngeli, 2010.
- R. L. Spiro, B. A. Weitz, *Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity*, Journal of marketing Research, 1990.
- R. Melissa, *IFR's Latest World Robotics Report - Skyrocketing Growth*, 2022.
- R. Pozharliev, *Merely Being with You Increases My Attention to Luxury Products: Using EEG to Understand Consumers' Emotional Experience with Luxury Branded Products*, Journal of Marketing Research, 2015.

- R. W. Belk, *Situational variables and consumer behavior*, Journal of Consumer Research, 1975.
- R. Y. Darmon, *Selecting appropriate sales quota plan structures and quota-setting procedures*, Journal of Personal Selling and Sales management, 1997.
- S. Ultes, H. Dikme, W. Minker, *Dialogue management for user-centered adaptive dialogue*, Situated Dialog in Speech-Based Human-Computer Interaction, Springer International Publishing, 2016.
- S. Adapa et al., *Examining the antecedents and consequences of perceived shopping value through smart retail technology*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2020.
- S. Atulkar e B. Kesari, *Role of consumer traits and situational factors on impulse buying: Does gender matter?*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2018.
- S. K. Roy et al., *Consumer-computer interaction and in-store smart technology (IST) in the retail industry: The role of motivation, opportunity, and ability*, Journal of Marketing Management, 2020.
- S. M. Lee e D. Lee, *A new customer service strategy in the digital age*, Service Business, 2020.
- S. M. Noble et al., *The Fifth Industrial Revolution: How harmonious human-machine collaboration is triggering a retail and service*, 2022.
- S. Nassauer e C. Cutter, *Walmart is rolling out the robots*, The Wall Street Journal, 2019.
- S. Shavitt e A. J. Barnes, *Culture and the Consumer Journey*, Journal of Retailing, 2020.
- S. Vojtovic, V. Navickas e V. Gruzauskas, *Strategy of sustainable competitiveness: Methodology of real time customers' segmentation for retail shops*, Journal of Security & Sustainability Issues, 2016.
- S. Yang et al., *Consumer's intention to use self-service parcel delivery service in online retailing: An empirical study*, Internet Research, 2018.
- S. Vicari e S. Cataldo, *Management: Vendite e Trade Marketing*, Sole 24 ore, 2012.
- Statistiche della moda in Italia, FashionUnited.It, 2022.
- T. C. Thomas, A. M. Epp e L. L. Price, *Journeying Together: Aligning Retailer and Service Provider Roles with Collective Consumer Practices*, Journal of Retailing, 2020.
- T. F. Mangleburg, P. M. Doney e T. Bristol, *Shopping with Friends and Teens' Susceptibility to Peer Influence*, Journal of Retailing, 2014.
- T. J. Wiltshire et al., *Enabling robotic social intelligence by engineering human social-cognitive mechanisms*, Cognitive Systems Research, 2016.

- T. Otterbring, *Decompression zone deconstructed: Products located at the store entrance do have an impact on sales*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2018.
- T. Otterbring, *Smile for a while: The effect of employee-displayed smiling on customer affect and satisfaction*, Journal of Service Management, 2017.
- T. R. Wotruba, *Evoluzione delle fasi dei ruoli di vendita e correlate priorità di gestione*, 1996.
- T. Sugiyama et al., *Humanlike conversation with gestures and verbal cues based on a three-layer attention-drawing model*, Connection Science, 2006.
- V. Kumar, *Robotics-as-a-Service: Transforming the future of retail*, Journal of Retailing, 2016.
- V. Shankar et al., *How technology is changing retail*, Journal of Retailing, 2021.
- V. Shankar, *How artificial intelligence (AI) is reshaping retailing*, Journal of Retailing, 2018.
- V. Kumar, A. Anand e H. Song, *Future of retailer Profitability: An organizing framework*, Journal of Retailing, 2016.
- W. Min et al., *Affordance research in developmental robotics: A survey*, IEEE Transactions on Cognitive and Developmental Systems, 2016.
- X. Chen et al., *Impacts of situational factors on consumers' adoption of mobile payment services: A decision-biases perspective*, International Journal of Human-Computer Interaction, 2020.
- X. Zhang et al., *An Examination of Social Influence on Shopper Behavior Using Video Tracking Data*, Journal of Marketing, 2014.
- Y. Chen et al., *Consumer's intention to use self-service parcel delivery service in online retailing: An empirical study*, Internet Research, 2018.
- Y. Guo e J. Hu, *Research on business model innovation of e-commerce era*, International Journal of Business and Social Science, 2014.
- Y. W. Chang e J. Chen, *What motivates customers to shop in smart shops? The impacts of smart technology and technology readiness*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2021.
- Z. Qasem, *The effect of positive TRI traits on centennials adoption of try-on technology in the context of E-fashion retailing*, International Journal of Information Management, 2021.

RIASSUNTO

La forza vendita e l'atmosfera all'interno del retailer svolgono un ruolo di collegamento e di rappresentanza tra l'impresa e il cliente. In particolare, la forza vendite deve essere sempre vicina al cliente per comprendere al meglio le sue esigenze e le sue preferenze: non soltanto per quanto riguarda il prodotto ma per l'immagine stessa del brand fornendo feedback fondamentali per l'azienda. Proprio per questo motivo l'obiettivo di questa ricerca è dimostrare che la tipologia di retailer (Robot Vs Umano) influenza l'Intention to recommend (WoM) delle persone (J. G. Maxham and R. G. Netemeyer, 2002¹⁵⁷, G. Walsh e S.B. Beatty, 2007¹⁵⁸; M. J. Arnold, K. E. Reynolds, 2009¹⁵⁹) in base al loro Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) (P. Gupta, M. S. Yadav, and R. Varadarajan, 2009)¹⁶⁰ nel settore dell'abbigliamento.

In questo studio si è cercato principalmente di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

1. In che modo l'Intenzione di diffondere un passaparola positivo (WOM) nei confronti del brand, da parte dei consumatori, cambia in base all'Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*)?
2. Il tipo di retailer (Robot vs Umano) influenza l'Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*)?
3. L'Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) conduce ad un incremento dell'intenzione di diffondere un passaparola positivo nei confronti del brand da parte dei consumatori?

L'elaborato è diviso in quattro capitoli: il primo è l'introduzione alla ricerca; il secondo è diviso in tre diverse sezioni che constano dell'insieme della literature review che va a giustificare le relazioni tra ognuna delle tre ipotesi sviluppate; il terzo è la metodologia usata e i risultati dell'esperimento condotto e, infine, il quarto capitolo è l'insieme dei contributi teorici, delle implicazioni manageriali e delle limitazioni e ricerche future.

CAP1: Introduzione alla ricerca

La funzione commerciale e le varie reti di vendita sono una componente fondamentale per costruire un vantaggio competitivo e impattare significativamente sui ricavi totali. Infatti, molte delle strategie attuate dalle aziende spesso non raggiungono l'obiettivo prefissato poiché, per una buona riuscita, vi è bisogno di un ottimo lavoro da parte della forza vendita; questa, interfacciandosi con il cliente in maniera diretta,

¹⁵⁷ J. G. Maxham and R. G. Netemeyer, *A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts*, Journal of Marketing, 2002.

¹⁵⁸ G. Walsh e S.B. Beatty, *Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation*, rivista dell'accademia di scienze del marketing, 2007.

¹⁵⁹ M. J. Arnold, K. E. Reynolds, *Affect and Retail Shopping Behavior: Understanding the Role of Mood Regulation and Regulatory Focus*, Journal of Retailing, 2009.

¹⁶⁰ P. Gupta, M. S. Yadav, and R. Varadarajan, *How Task-Facilitative Interactive Tools Foster Buyers' Trust in Online Retailers: A Process View of Trust Development in the Electronic Marketplace*, Journal of Retailing, 2009.

determina un forte impatto all'interno del mercato. Il ruolo e le modalità, attraverso le quali i venditori possono partecipare attivamente al conseguimento del vantaggio concorrenziale nel mercato, sono notevolmente mutate in questi ultimi anni. Negli Stati Uniti, di recente, è stata condotta una ricerca che ha sottolineato come negli ultimi dieci anni, si siano affacciate 49 nuovi tipi di attività che può svolgere la forza vendita. Sono state divise in cinque gruppi diversi: attività di comunicazione, relazionali, di vendita in senso stretto, di coordinamento del team all'interno dell'azienda, di implementazione e revisione del database che racchiude tutti i dati sul mercato. Di conseguenza, si può dire che il venditore si accinge a trasformarsi sempre di più in un soggetto che facilita la relazione sia interna che esterna. Nel primo caso, la clientela viene curata non da un unico venditore bensì da tutto il sales team; nel secondo caso, si cerca di coinvolgere emotivamente il cliente per farlo diventare un vero e proprio partner.

Negli ultimi anni, vi sono stati evidenti cambiamenti ambientali che hanno portato ad una evoluzione nel ruolo del venditore e ad una natura nuova per quanto riguarda le attività commerciali. Nell'insieme di questi processi è importante sottolinearne alcuni:

- **Competitors:** l'aumento della concorrenza nella gran parte dei settori amplia e spinge alla creazione di un rapporto più intimo tra forza vendita e clienti portando anche alla creazione di barriere concorrenziali. In aggiunta, i venditori possono aiutare l'azienda a identificare le pratiche gestionali migliori per conseguire un maggiore vantaggio competitivo. Inoltre, con l'avvento della globalizzazione, i sales manager devono impegnarsi ad incrementare il dialogo con i clienti in una prospettiva non solamente nazionale ma globale.
- **Clientela:** sempre più sofisticata, più esperta e molto più difficile da accontentare a causa della facilità di reperire informazioni. L'impresa con la sua forza vendita, in una situazione di questo genere, deve concentrarsi sull'acquisizione e divulgazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione oltre che sulla comprensione dei *needs* dei consumatori siano essi attuali che potenziali per poter offrire una proposta coerente al mercato. Quando si parla di questo tipo di attività, un ruolo centrale è svolto per l'appunto dai venditori che sono in contatto diretto e continuo con i clienti. Ed è proprio grazie alle relazioni che arrivano a creare con i consumatori, riescono continuamente a comprendere e controllare i comportamenti di acquisto di quest'ultimi. La forza vendita infine dovrebbe adeguare la sua offerta al bisogno ricercato dal cliente per ottenere la sua massima *satisfaction*.
- **Evoluzione tecnologica:** è implementata tutti i giorni ad una grandissima velocità; si presenta in diverse forme dalla rete di vendita tradizionale fino alla creazione di canali di vendita online. Questo può portare ad una profonda mutazione dei processi commerciali e grazie a questa trasformazione continua, la forza vendita potrebbe migliorare efficacia ed efficienza nelle sue attività tanto da arrivare a retailer robot.

In questa situazione di cambiamenti ambientali, sono variati radicalmente anche gli orientamenti strategici

oltre che le funzioni e i ruoli della forza vendita e dei sales manager. Esistono diversi studi che collegano ai venditori differenti ruoli e mansioni in differenti fasi di evoluzione dell'impresa. La maggiore varietà e difficoltà per quanto riguarda le attività che svolge la forza vendite, è andata di pari passo con la trasformazione di molte imprese; da un modello più orientato alla produzione, si è passati a uno più orientato alle vendite, fino ad arrivare a quello che ha come focus il marketing e la creazione di partnership. È importantissimo focalizzarsi sul lungo periodo sia per quanto riguarda i venditori che per quanto riguarda i sales manager per capire le conseguenze future della propria attività e per analizzare a livello economico la clientela, cambiando l'idea precedente di breve termine in un'ottica di lungo termine. Quindi, la rivoluzione consiste in questo: il passaggio da una vendita concentrata al profitto immediato, ad obiettivi che si concentrano sul futuro dell'interazione tra cliente e azienda. In quest'ottica diventa di fondamentale importanza la generazione di risorse immateriali, che nel caso in cui si verificasse una perdita nel breve periodo, andrà comunque a generare una crescente fiducia tra impresa e cliente. I venditori devono rendere coerenti i propri comportamenti con ciò che l'impresa vuole comunicare, quindi non tecniche aggressive di vendita immediata ma, al contrario, azioni efficaci attraverso soft skills come correttezza, simpatia e caratteristiche personali oggettive¹⁶¹. Questa scelta della forza vendite prende il nome di approccio *relazionale* e solitamente porta ad un'ottica *win win* in cui si ha un'interazione cooperativa nella quale entrambe le parti coinvolte, impresa e cliente, ne beneficiano.

Il settore scelto per la ricerca è stato quello dell'abbigliamento infatti, nel 2022 è arrivato ad un numero di ricavi di 96,6 miliardi che è considerato il valore più elevato da 20 anni a questa parte. È chiaro, che è molto difficile fare previsioni per il 2023 però, è altrettanto chiaro, che dal 2021 questo settore è cresciuto del 16% in Italia. Carlo Capasa, presidente della Camera nazionale della moda italiana, ha ben sottolineato: “La settimana della moda sarà un vero banco di prova per il settore e per gli ordini che arriveranno nella stagione invernale del 2023/2024. Nel 2022 i risultati sono stati molto più rosei rispetto alle previsioni, nel terzo trimestre si è visto un aumento del 19% del fatturato, quindi nonostante ci sono stati eventi drammatici tra cui un'inflazione del 9% gli aumenti sono stati molto positivi. Il valore per quanto riguarda la produzione è salito anche quello del 9% anche se ha avuto un impatto significativo l'aumento dei costi delle materie prime e dell'energia (9,2% nei primi dieci mesi 2022, base annua) i prezzi sono saliti in media del 3% senza andare a caricare eccessivamente sui consumatori quindi si è riusciti a gestire un rischio competitivo non indifferente. Nel 2022 per ciò che riguarda l'export italiano si ha un fatturato che supera gli 80 miliardi di euro con una maggiore crescita anche delle importazioni con un surplus commerciale di più di 28 miliardi di euro. Coloro che usufruiscono di più della moda italiana sono Francia primo mercato in valore con più 23,8%, Germania con il più 16%, Cina con il più 18,8%, Corea con il più 33% e Giappone con più 18,4%”.¹⁶² Nel 2021, inoltre, è stato calcolato che le famiglie italiane hanno avuto una spesa media mensile

¹⁶¹ S. Vicari e S. Cataldo, *Management: Vendite e Trade Marketing*, Sole 24 ore, 2012.

¹⁶² M. Casadei, *Moda, 2022 da record: ricavi a quota 96,6 miliardi, il valore più alto degli ultimi 20 anni*, Il Sole 24 Ore, 2022.

per l'abbigliamento di 2437 euro ovvero un aumento consistente rispetto al 2020 di circa il 4,7%.¹⁶³ Nel marzo del 2022 la moda è stato il settore con un incremento più significativo nel mondo della vendita al dettaglio. L'abbigliamento e la pelletteria hanno subito un incremento delle vendite del 20,5%. Inoltre, per quanto riguarda la vendita generale, al dettaglio si è verificato un incremento totale del 5,6%. Per quanto riguarda invece i diversi canali, lo shopping al dettaglio è aumentato: del 4,6% nella grande distribuzione, del 7,7% per le imprese operanti nelle piccole superfici e infine del 7% nelle vendite fuori dai negozi. Il clima di fiducia per le imprese è stato misurato attraverso un indice specifico dall'Istat ed è risultato aumentato dal 103,5 al 105,5 grazie ad un miglioramento delle attese nel mercato manifatturiero, nei servizi di mercato e nel Retailing.¹⁶⁴ Infine, il settore della moda è considerato il secondo settore manifatturiero italiano, concede occupazione a circa 600.000 lavoratori in maniera diretta e altrettanti in maniera indiretta, grazie al commercio al dettaglio o ai servizi che sono collegati a quest'ultimo.¹⁶⁵

In questo studio sono state scelte tre variabili: una variabile indipendente che rappresenta la tipologia di Retailer (Robot vs Umano), una variabile di mediazione che è l'Attitude toward retailer (Benevolence) e una variabile indipendente che è l'Intention to Recommend (WoM).

Inizialmente si è proceduto ad una panoramica sull'utilità degli umanoidi, analizzando il case study di Pepper; successivamente è stata spiegata la variabile di Mediazione che è la Benevolence: una scala validata all'interno del paper "How Task-Facilitative Interactive Tools Foster Buyers' Trust in Online Retailers: A Process View of Trust Development in the Electronic Marketplace". La Benevolence è il grado di convinzione da parte dell'acquirente che una forza vendite specifica si occuperà dei suoi interessi nel futuro, a prescindere dai problemi che possano sorgere ed è stata misurata attraverso una scala Likert a 7 punti. Gli autori hanno studiato questa scala insieme alle altre 2 sotto citate, per capire come è possibile sviluppare la fiducia online identificando i seguenti tre diversi costrutti che sono Credibility, Benevolence e Intenzione di assistenza. Nonostante il fulcro degli studi condotti sia la fiducia della clientela verso la forza vendita online, la scala può essere utilizzata anche dai clienti per la valutazione o anche dai retailer e fornitori di servizi tradizionali (Gupta, M. S. Yadav, and R. Varadarajan, 2009)¹⁶⁶.

Per concludere, la terza variabile presa in considerazione è stata la WoM ovvero il passaparola. Questa scala è stata studiata e approfondita in cinque differenti papers. I precursori sono rappresentati dai seguenti tre papers: Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling Over Time: "The Effect of Perceived Justice on Satisfaction and Intent", "A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts" e "Firms Reap What They Sow: the Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling (James G. Maxham III e Richard G. Netemeyer, 2002a, 2002b, 2003). In seguito, sono stati analizzati anche due papers più recenti

¹⁶³ Dati Istat: spesa media mensile delle famiglie italiane per l'abbigliamento, 2021.

¹⁶⁴ *LE STIME DI ISTAT, Vendite al dettaglio di marzo: +24% per le calzature, +21% per l'abbigliamento*, Fashion Magazine, 2022.

¹⁶⁵ Statistiche della moda in Italia, FashionUnited.It, 2022.

¹⁶⁶ P. Gupta, M. S. Yadav, and R. Varadarajan, *How Task-Facilitative Interactive Tools Foster Buyers' Trust in Online Retailers: A Process View of Trust Development in the Electronic Marketplace*, Journal of Retailing, 2009.

che sono “Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation” e “Affect and Retail Shopping Behavior: Understanding the Role of Mood Regulation and Regulatory Focus”. La scala WoM di questa tesi è di tipo Likert a sette punti e viene utilizzata per misurare la probabilità che un cliente possa suggerire ad altre persone di acquistare da una determinata impresa o da un negozio al dettaglio.

CAPITOLO 2: BACKGROUND TEORICO

Cap 2.1 Literature review

H1: Il retailer robot influenza positivamente l’Intenzione di diffondere un passaparola positivo nei confronti del brand da parte dei consumatori rispetto al retailer umano. **Prima sezione $x \rightarrow y$: Retailer robot e WoM**
Nella prima sezione sono stati analizzati dei papers per spiegare la relazione che intercorre tra il Retailer Robot e WoM. In questi, si dimostra l’utilità di un robot in un ambiente di retail e i vantaggi che potrebbe portare rispetto ad un umano.

In futuro, grazie all’implementazione dei robot, non solo sarà possibile velocizzare il tempo di acquisto ma si potrà, grazie all’assistente robotico, ricevere e memorizzare le informazioni su ciò che ama la clientela incrementando dati aggiuntivi rispetto al suo comportamento. (D. Pratiba, 2013)¹⁶⁷. Questi dati saranno utili per il personale del negozio ma anche per aiutare la segmentazione dei clienti e le sue preferenze, come fossero repository di Big Data. (S. Vojtovic, V. Navickas e V. Gruzauskas, 2016)¹⁶⁸. I robot possono agire anche consigliando i clienti rispetto ai loro attributi fisici oppure aiutarli per ciò che riguarda i pagamenti nello store. Il migliore vantaggio di integrazione per i servizi robotici è dato dal fatto che nel settore della vendita al dettaglio, la forza robotica, analisi e cloud (RAC), permette di far interagire robotica ed Internet per muoversi in parallelo sia nella condivisione di dati online che offline. Questo settore viene definito *Cloud Robotics* (A. Proia, D. Simshaw e K. Hauser, 2015)¹⁶⁹ e i vantaggi che può portare sono elencati di seguito:

- I costi iniziali sono molto bassi poiché gli umanoidi sono integrati a un server cloud e possono dare informazioni riguardo le preferenze della clientela.

¹⁶⁷ D. Pratiba, *Incorporating human behavioral patterns in big data, text analytics*, 2013.

¹⁶⁸ S. Vojtovic, V. Navickas e V. Gruzauskas, *Strategy of sustainable competitiveness: Methodology of real time customers' segmentation for retail shops*, Journal of Security & Sustainability Issues, 2016.

¹⁶⁹ A. Proia, D. Simshaw e K. Hauser, *Consumer cloud robotics and the fair information practice principles: Recognizing the challenges and opportunities ahead*, Minn. J.L. Sci. & Tech, 2015.

- I robot possono aiutare nella sorveglianza del negozio essendo integrati in un ambiente intelligente (S. Ultes, H. Dikme, W. Minker, 2016)¹⁷⁰ sfruttando telecamere, antenne e vari elementi che possiedono un sensore e tutto ciò che può essere utilizzato attraverso IOIT.
- Con i robot che sono progettati per avvalersi di cloud computing e con un numero minore di dipendenti, è possibile cancellare le spese generali e i costi collegati.

Costruendo dei robot intelligenti e sfruttando le loro potenti capacità computazionali, la cloud robotics diventerebbe un driver importante per aumentare il mercato e il retail riuscirebbe a trarre profitto dai cambiamenti tecnologici nel business, implementando la relazione che intercorre tra robot e clienti.

H2: L' Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) media la relazione tra il tipo di retailer e l'Intention to recommend (WoM). In particolare, il retailer robot influenza positivamente l'Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) da parte dei consumatori. **Seconda sezione x → m: Retailer robot e Benevolence.**

Nella seconda sezione, sono stati analizzati dei papers per spiegare la relazione che intercorre tra il Retailer Robot e la Benevolence. In questi si dimostra che un negozio al dettaglio viene percepito meglio dai propri consumatori se all'interno vi è un'organizzazione basata sull' utilizzo di mezzi tecnologici o di un vero e proprio retailer robot.

I negozi al dettaglio intelligenti sono degli store fisici implementati attraverso tecnologie e senza personale umano, per permettere al cliente un'esperienza innovativa e un rapido self-service, facendo sì che si ricordi il retailer come un luogo dove ha vissuto un evento memorabile. Quindi, in questo tipo di negozi, al contrario di quelli tradizionali, ci si muove tra i vari punti di contatto della customer journey del cliente partendo da un'analisi dei suoi comportamenti e delle sue preferenze come si profilassero da un e-commerce (B. Barann et al., 2022)¹⁷¹.

I ricercatori, più volte, si sono dimostrati ottimisti nei confronti del Retailing intelligente infatti questo può offrire ai consumatori un'esperienza guidata. È stato sottolineato come le attività meccaniche andranno a influenzare irrimediabilmente gli incontri di servizio e le percezioni dei consumatori nei confronti del retailer (M. H. Huang e R. T. Rust, 2021)¹⁷². Al contempo, è stata presa in considerazione anche la possibilità di una strategia senza “contatto umano”, quindi, un ambiente dove è molto difficile avere incontri tra dipendenti o dipendenti/clienti grazie a un servizio implementato quasi unicamente da tecnologie digitali. (S. M. Lee e D Lee, 2020)¹⁷³. In questo caso, un servizio di tal genere va a cercare di colmare una carenza in risposta alla pandemia da COVID-19. Un cliente più sensibile e che trova molto problematica l'interazione in presenza,

¹⁷⁰ S Ultes, H. Dikme, W. Minker, *Dialogue management for user-centered adaptive dialogue*, Situated Dialog in Speech-Based Human-Computer Interaction, Springer International Publishing, 2016.

¹⁷¹ B. Barann et al., *Exploring customers' likeliness to use e-service touchpoints in brick and mortar retail*, Electronic Markets, 2022.

¹⁷² M. H. Huang e R. T. Rust, *A strategic framework for artificial intelligence in marketing.*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2021.

¹⁷³ Lee e D Lee, *Untact”: A new customer service strategy in the digital age*, Service Business, 2020.

dopo aver vissuto la terribile esperienza della pandemia, percepirà meglio il retailer che adotta questo tipo di servizio (J. Olsson et al., 2022¹⁷⁴; V. Shankar et al., 2021¹⁷⁵).

Come evidenziato da altri studiosi, i negozi al dettaglio che sfrutteranno tecnologie intelligenti andranno a creare modalità di vendita al dettaglio proiettate nel futuro (D. Grewal et al 2020)¹⁷⁶ e i consumatori si sentiranno maggiormente assistiti nelle loro customer journey all'interno del negozio (S. K. Roy et al., 2020)¹⁷⁷.

Inoltre, il centro della vendita al dettaglio smart è dato dal fatto che i consumatori che si sentono maggiormente pronti ad un'innovazione di questo genere, si sentano al contempo anche più coinvolti nell'esperienza di acquisto del retailer che le ha adottate, sia per ciò che concerne un tipo di acquisto edonistico che puramente utilitaristico (Y. W. Chang e J. Chen, 2021)¹⁷⁸.

Con le diverse applicazioni della tecnologia, è aumentata l'enfasi sul valore che quest'ultima può portare all'ambiente della vendita al dettaglio. Per esempio, un consumatore che si trova in un negozio che possiede specchi con una tecnologia AR, grazie ai quali è possibile provare in tre dimensioni gli abiti che si vogliono acquistare, sarà portato a visitarlo più volentieri (A. Ogunjimi et al., 2021¹⁷⁹; Z. Qasem, 2021¹⁸⁰).

Infine, uno dei robot che ha riscosso più successo è stato Whiz, utilizzato per condividere promozioni o sconti di vendita che, grazie anche all'aiuto dei dipendenti che lo hanno decorato in ogni singolo negozio, personalizzandolo fortemente, ha portato i consumatori del negozio a prendere il retailer con il robot come un punto di riferimento per i loro acquisti e riconoscendo positivamente la categoria dei locali che possedevano quel tipo di robot nel front end del proprio negozio (A. Rindfleisch et al., 2022)¹⁸¹.

H3: L' Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) media la relazione tra il tipo di retailer e l'Intention to recommend (WoM). In particolare, un Atteggiamento verso il rivenditore (*Benevolence*) maggiore conduce ad una maggiore intenzione di diffondere un passaparola positivo nei confronti del brand da parte dei consumatori. **Terza sezione m → y: Benevolence e WoM**

Nella terza sezione, sono stati studiati dei papers per analizzare la relazione che intercorre tra la Benevolence e la WoM. L'analisi condotta ha dimostrato che un negozio al dettaglio viene percepito meglio grazie alle caratteristiche del personale o a determinati aspetti dello store stesso che permettono di offrire ai diversi

¹⁷⁴ J. Olsson et al., *Customer expectations of unattended grocery delivery services: Mapping forms and determinants*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2022.

¹⁷⁵ V. Shankar et al., *How technology is changing retail*, Journal of Retailing, 2021.

¹⁷⁶ D. Grewal et al., *The future of in-store technology*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2020.

¹⁷⁷ S. K. Roy et al., *Consumer-computer interaction and in-store smart technology (IST) in the retail industry: The role of motivation, opportunity, and ability*, Journal of Marketing Management, 2020.

¹⁷⁸ Y. W. Chang e J. Chen, *What motivates customers to shop in smart shops? The impacts of smart technology and technology readiness*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2021.

¹⁷⁹ A. Ogunjimi et al., *Smart mirror fashion technology for the retail chain transformation*, Technological Forecasting and Social Change, 2021.

¹⁸⁰ Z. Qasem, *The effect of positive TRI traits on millennials adoption of try-on technology in the context of E-fashion retailing*, International Journal of Information Management, 2021.

¹⁸¹ A. Rindfleisch et al., *Robots in retail: Rolling out the Whiz*, AMS Review, 2022.

consumatori un'esperienza che si può definire memorabile, stimolando sensazioni, valutazioni o un passaparola positivi.

L'aspetto sociale è considerato quindi una delle determinanti principali per ciò che influenza il comportamento di acquisto da parte dei diversi consumatori. La letteratura passata si era focalizzata in particolare sull'incontro con altre persone che sono presenti all'interno del negozio mentre il consumatore era intento a condurre un acquisto, sottolineando la rilevanza non solamente degli altri consumatori ma in particolare dei dipendenti (J. Baker et al., 2002)¹⁸². Queste teorie, in seguito, sono state ampliate fino a parlare di interazione attiva e passiva rispetto: alla vicinanza fisica al consumatore stesso; a come questa possa influire durante una customer journey e al ruolo che possa avere una presenza sociale. La differenza tra le interazioni risiede nel fatto che una presenza sociale attiva condurrà il retailer ad interagire direttamente con un cliente, consigliandolo oppure indicandogli gli articoli che cerca, facendo nascere un'interazione o di tipo fisico o di tipo verbale. Mentre, nel caso in cui la presenza sociale sia passiva, allora non ci sarà una vera e propria interazione personale; ciò significa che avrà rilevanza solo la mera presenza di altre persone che possono essere sia altri clienti che dipendenti dello store. In entrambi i casi, le percezioni dei clienti varieranno nel caso in cui l'interazione sarà stata positiva oppure negativa (J. J. Argo e D. W. Dahl, 2020)¹⁸³.

Per concludere, la parte sociale è quella che riesce maggiormente a coinvolgere direttamente le persone comprendendo sia personale di servizio che acquirenti nello store (J. Baker, 1986)¹⁸⁴. Il numero dei dipendenti, come si presentano, quanto sono utili per il cliente, sono tutti elementi rilevanti per le percezioni e le valutazioni del retailer. Nella letteratura sono stati considerati anche i segnali positivi che i dipendenti possono dare ai clienti come il vestire uniformi che abbiano un design professionale e il modo di salutare i consumatori che decidono di entrare. Tutto questo, se appropriato, fa percepire una maggiore qualità a livello di servizio e di conseguenza una maggiore predisposizione a diffondere un passaparola positivo nei confronti del retailer (J. Baker et al., 2002)¹⁸⁵.

CAP. 2.2 Conceptual framework

L'obiettivo principale del seguente studio sperimentale consiste nell'investigare come la tipologia di commesso (Robot Vs Umano) influenzi la propensione a diffondere un passaparola positivo da parte degli

¹⁸² J. Baker et al., *The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions*, Journal of Marketing, 2002.

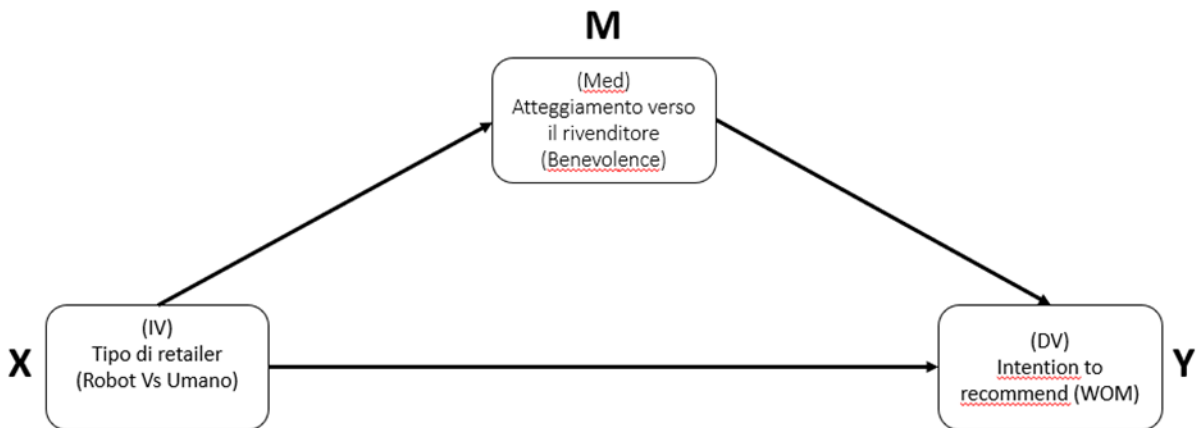
¹⁸³ J. J. Argo e D. W. Dahl, *Social Influence in the Retail Context: A Contemporary Review of the Literature*, Journal of Retailing, 2020.

¹⁸⁴ J. Baker, *The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective*, The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage, 1986.

¹⁸⁵ J. Baker et al., *The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions*, Journal of Marketing, 2002.

utenti nel settore del Retailing.

Per testare questa relazione, è stato deciso di completare il Conceptual framework attraverso l'effetto indiretto rappresentato dal fattore di mediazione relativo alla Benevolence (Attitude toward the retailer) nei confronti del tipo di retailer. Seguendo questa assunzione, è stato realizzato un modello di ricerca utilizzando una variabile indipendente rappresentata dalla tipologia di commesso (robot vs umano), una variabile dipendente relativa alla WoM e un fattore di mediazione riguardante la Benevolence. Per lo sviluppo del modello concettuale è stato adattato il modello 4 di Andrew F. Hayes, il quale risulta caratterizzato dalla presenza di una variabile indipendente (X), una variabile dipendente (Y) e un mediatore (M).



Cap.3 RICERCA SPERIMENTALE

Cap.3.1 Approccio metodologico

3.1.1 Metodologia e studio

Il presente studio sperimentale consiste in un disegno di ricerca conclusivo causale between-subjects 2x1. I risultati dell'esperimento sono rappresentati dalle risposte ad un questionario ottenuto grazie ad un sondaggio amministrato in autonomia e condotto in Italia durante i mesi di Marzo e Aprile 2023 mediante l'utilizzo della piattaforma online Qualtrics XM.

3.1.2 Partecipanti e procedura

Il sondaggio è stato distribuito a 229 individui dei quali solamente 177 rispondenti hanno pienamente partecipato allo studio sperimentale, rispondendo in maniera esaustiva e completa a tutte le domande presenti all'interno del questionario. Le rimanenti 52 risposte incomplete sono state dapprima selezionate e

in seguito scartate dal dataset durante la procedura di data cleaning. I rispondenti sono stati contattati attraverso un link anonimo generato dalla piattaforma online di Qualtrics XM e inviato in un momento successivo attraverso applicazioni di messaggistica istantanea e social media network come canali di distribuzione principali (Whatsapp, Instagram).

3.1.3 Raccolta dati e composizione del questionario

Per condurre lo studio sperimentale è stato necessario sviluppare un questionario composto da 8 domande di cui 6 specifiche e 2 demografiche.

Sono stati realizzati due stimoli visivi: il primo è costituito da un'immagine di un retailer robot e il secondo invece da un'immagine di un retailer umano, entrambi collocati all'interno di un negozio di abbigliamento.

Il questionario è stato diviso in quattro parti. All'inizio del questionario è stata posta una breve introduzione con una spiegazione dello scopo accademico della ricerca sperimentale. La seconda parte del sondaggio è rappresentata da un blocco randomizzato composto da due scenari distinti. La terza parte del sondaggio è stata introdotta ai rispondenti dopo essere stati sottoposti all'osservazione di uno dei due scenari. Questo blocco del questionario è costituito da 6 domande: le prime 3 relative al mediatore (Benevolence) e le altre 3 riguardanti la variabile dipendente (WoM). Tutti i quesiti sono stati valutati attraverso una scala Likert a 7 punti di valutazione. Infine, la quarta e ultima parte del questionario è caratterizzata dal blocco dedicato alle domande demografiche, nel quale è stato chiesto il genere e l'età dei soggetti intervistati.

3.2 Risultati

3.2.1 Analisi dei dati

I dati, raccolti tramite un questionario generato su Qualtrics XM, sono stati esportati sul software statistico di SPSS (Statistical Package for Social Science) per essere analizzati.

Dopo aver convalidato le due scale, è stato effettuato un reliability test per verificare il livello di affidabilità di entrambe. In particolare, è stato osservato il valore del Cronbach Alpha dei due costrutti, accertandosi che fosse superiore al 60% ($\alpha > 0.6$). Per quanto riguarda la scala relativa al mediatore, è stato riscontrato un valore di 0,937, mentre, per quanto concerne la scala della variabile dipendente, è stato registrato un valore pari a 0,959. Pertanto entrambe sono risultate affidabili.

Successivamente, è stato eseguito il test di KMO relativo alla misura dell'adeguatezza del campionamento. Per quanto riguarda la scala relativa al mediatore, è stato riscontrato un valore di 0,769, mentre, per quanto concerne la scala della variabile dipendente, è stato registrato un valore pari a 0,754. Perciò, in tutti e due i casi, il livello di adeguatezza è risultato essere più che adeguato. Infine, è stato effettuato il test della sfericità

di Bartlett il quale è risultato statisticamente significativo, riscontrando in entrambi i casi un p-value pari a 0,001 ($p\text{-value} < \alpha = 0.05$).

3.2.2 Risultati delle Ipotesi

Dopo aver condotto sia le analisi fattoriali che i test di affidabilità, sono state esaminate le ipotesi principali del modello concettuale di ricerca in modo tale da poterne confermare o rigettare la significatività statistica e, quindi, il relativo successo.

H1

Per verificare la significatività dell'ipotesi diretta H1, è stato condotto un confronto tra medie applicando come analisi una One-Way ANOVA per poter testare l'effetto della variabile indipendente nei confronti della variabile dipendente. Nello specifico, la variabile indipendente (X) ha natura nominale categorica ed è distinta in due condizioni differenti codificate con 0 (retailer umano) e con 1 (retailer robotico), mentre la variabile dipendente (Y) ha natura metrica. Dopo aver effettuato l'ANOVA, osservando la tabella delle statistiche descrittive, è stato possibile notare come il gruppo dei rispondenti sottoposto allo scenario codificato con 0 (87 persone) ha fatto riscontrare una media pari a 3,4253 mentre i soggetti intervistati, esposti alla condizione visiva codificata con 1 (90 persone), hanno fatto registrare un valore medio di 5,1148. Inoltre, considerando la tabella di ANOVA, è emerso un p-value relativo al F-test pari a 0,001, valore che è risultato statisticamente significativo ($p\text{-value} < \alpha = 0.05$). Pertanto, è stato possibile constatare una differenza statisticamente significativa tra le medie dei gruppi, confermando così l'effetto significativo della X nei confronti della Y. In conclusione, l'ipotesi diretta H1 è risultata dimostrata.

H2-H3

Per verificare la significatività dell'ipotesi indiretta (H2, H3), è stata condotta un'analisi di regressione attraverso l'applicazione del modello 4 di Process Macro, sviluppata da Andrew F. Hayes, per testare l'effetto di mediazione causato dalla Benevolence nei confronti del rapporto tra la tipologia di retailer (variabile indipendente) e WoM (variabile dipendente). Per verificare il successo dell'effetto di mediazione è stato necessario distinguerlo in 2 relazioni differenti: il primo effetto tra la variabile indipendente e il mediatore (H2) e un secondo effetto tra il mediatore e la variabile dipendente (H3). Per dimostrare la significatività statistica delle due ipotesi verrà adottato un intervallo di confidenza pari al 95% con un valore di riferimento α pari al 5%. Inoltre, sarà necessario verificare che gli estremi dell'intervallo di confidenza (LLCI = Lower Level of Confidence Interval; ULCI = Upper Level of Confidence Interval) per ogni relazione rispettino la concordanza di segno (entrambi positivi o entrambi negativi) affinché non passi lo 0 all'interno di tale range. Infine, per valutare il segno e la magnitudine di ogni effetto verranno esaminati i coefficienti Beta (B) dell'analisi di regressione delle due relazioni tra le variabili.

H2

Per quanto riguarda la prima parte dell'effetto indiretto, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS, è stato possibile notare un p-value pari a 0,0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI = 1,2173; ULCI = 2,1699) e un coefficiente di regressione Beta (B) pari a 1,6936. Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultata statisticamente significativa confermando l'ipotesi H2.

H3

Per quanto riguarda la seconda parte dell'effetto indiretto, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile notare un p-value pari a 0,0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI = 0,7883; ULCI = 0,9266) e un coefficiente di regressione Beta (B) pari a 0,8575. Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultata statisticamente significativa confermando l'ipotesi H3.

Alla luce dei risultati ottenuti, è stato possibile confermare l'effetto globale di mediazione poiché entrambe le sezioni dell'effetto indiretto sono risultate significative.

Capitolo 4: Discussione e conclusioni

4.1 Contributi teorici

G. Goudey e A. Bonin (2016)¹⁸⁶ hanno provato a colmare il gap di letteratura per quanto riguarda l'accettazione di robot che hanno forma antropomorfa. Altri scienziati hanno analizzato anche l'accettazione da parte dei consumatori per quanto riguarda i sistemi robotici all'interno dei negozi al dettaglio, tuttavia i risultati empirici non sono stati sufficienti a causa di un campione di consumatori non abbastanza rappresentativo (F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, 2017)¹⁸⁷. Inoltre, non sono state studiate differenti tipologie di negozi e tipi di merci, e per questo motivo, attraverso questa tesi, si è cercato di colmare questo gap cercando di analizzare le percezioni di passaparola rispetto ad un retailer robot contro un umano, mediati dall'attitudine nei confronti del retailer, all'interno del mondo del fashion. Lo studio è stato condotto attraverso un campione rappresentativo di 229 individui di cui 177 hanno risposto in maniera completa.

Un'altra ragione per cui è stata compiuta questa ricerca, è data dal fatto che l'implementazione dei robot all'interno della vendita al dettaglio è appena cominciata e di conseguenza ci sono macro aree ancora non studiate. Per questo motivo in questa tesi ci si focalizza nell'interazione tra robot e clienti come viene consigliato dal paper di A. Guha e D. Grewal (2022)¹⁸⁸.

¹⁸⁶G. Goudey e A. Bonin, *Must smart objects look human? Study of the impact of anthropomorphism on the acceptance of companion robots*, Recherche et Applications en Marketing, 2016.

¹⁸⁷ F. Bertacchini, E. Bilotta, P. Pantano, *Shopping with a robotic companion*, Journal of retailing, 2017.

¹⁸⁸ A. Guha e D. Grewal, *How robots will affect the future of retailing*, 2022.

Alla luce dei risultati ottenuti e considerata la letteratura analizzata nei capitoli precedenti, questo elaborato è riuscito nell'intento di colmare il research gap relativo all'interazione tra essere umano e assistente robotico in un contesto di vendita al dettaglio (Retailing) all'interno del settore dell'abbigliamento. Nello specifico, è stato dimostrato che i consumatori preferiscono interagire con un retailer robotico piuttosto che con un addetto alla vendita umano nel momento in cui viene esaminato il costrutto psicologico soggettivo relativo all'Attitude toward the retailer (*Benevolence*). Tale percezione, mediando il rapporto tra la tipologia di retailer e l'intenzione di diffondere un passaparola positivo, ha evidenziato un effetto positivo della WoM nel momento in cui il cliente del negozio fisico entra in contatto con il robot. Seguendo questa premessa è possibile che i meccanismi automatici comportamentali degli esseri umani, tra cui la timidezza, l'ansia percepita o anche la vergogna, fungano da filtro nel momento in cui viene a crearsi un'interazione; pertanto è stato constatato che il consumatore medio preferisce svolgere i processi di decision-making, tra cui selezione del prodotto e il successivo acquisto, senza dover essere a stretto contatto con un addetto alle vendite umano. Inoltre, si può affermare che la presenza di un retailer robotico minimizzi tali reazioni comportamentali, migliorando l'esperienza d'acquisto degli acquirenti portandoli a sentirsi maggiormente a loro agio. In particolare, se si analizza in profondità la scala Likert, utilizzata per esaminare il mediatore, si può notare come le persone percepiscano l'assistente alla vendita robotico come un retailer attento, accomodante, servizievole e disposto a tutto per valorizzare la customer journey di ogni potenziale cliente senza dimostrarsi invadente ed eccessivamente persuasivo.

4.2 Implicazioni manageriali

Integrando l'AI all'interno della produzione, si va a dare maggiore creatività alla stessa oltre che agli articoli immessi sul mercato, permettendo così di creare prospettive significative per l'impresa e suoi processi produttivi (M. Javaid et al., 2022)¹⁸⁹.

Secondo alcune ricerche, grazie all'implementazione di robot con sembianze umane in un negozio reale, capaci di dare raccomandazioni e osservare il comportamento dei clienti, è possibile creare strategie di persuasione di un e-commerce all'interno di uno store fisico aumentando le vendite in quest'ultimo (H. Kidokoro et al., 2011)¹⁹⁰.

Per altri studiosi, la possibilità di utilizzare un miglioramento robotico può aiutare la logistica nelle operazioni di vendita al dettaglio sia per quanto riguarda applicazioni nel front-end che nel back-end, scongiurando la possibilità di out-of-stock con la conseguente mancanza di profitti e costruendo una rete di attività che permette di perseguire differenti compiti di alto livello con elevato successo (H. Che, X. Chen e

¹⁸⁹M. Javaid et al., Artificial Intelligence Applications for Industry 4.0: A Literature-Based Study, Journal of Industrial Integration e Management, 2022.

¹⁹⁰ H. Kidokoro et al., *You stopped by there? I recommend this: changing customer behaviors with robots*, 2011.

Y. Chen, 2012)¹⁹¹.

Oltre a raccomandazioni personalizzate e osservazione del comportamento, si andrà a gestire al meglio anche l'esperienza in negozio, migliorando i servizi offerti ai clienti e i pagamenti, potenziando il CRM. (V. Shankar 2018)¹⁹².

Un'altra implicazione importante riguarda la WoM; infatti, implementando una delle forme di pubblicità gratuite più diffuse ed utilizzate per antonomasia nel mondo del Marketing, si riesce a creare un potente legame e una maggiore fidelizzazione con i consumatori. Questo metodo viene principalmente svolto faccia a faccia ma è possibile sfruttarlo anche online e rende la comunicazione maggiormente credibile riducendo estremamente la fase di ricerca precedente all'acquisto da parte del cliente, permettendo così il risparmio di tempo e denaro per quest'ultimo.

4.3 Limitazioni e ricerche future

La prima limitazione è rappresentata dalle componenti demografiche ovvero genere ed età. Nello studio non è stata targettizzata una singola fascia d'età o un singolo genere ma, in un futuro studio, potenzialmente si potrebbe prendere come riferimento un target più giovanile, considerando solo consumatori inclusi tra i Gen Z e I Millennial.

Un'altra limitazione è l'elaborazione di un questionario solo in lingua italiana che ha una rilevanza statistica solo per l'Italia o per le persone che hanno una cultura e percezione sociale del paese quindi una nuova prospettiva deriva dalla possibilità di ripetere l'esperimento utilizzando un'altra lingua.

La terza limitazione riguarda il metodo, in quanto in questo contesto sarebbe stato possibile utilizzarne due diversi. Nella ricerca è stato utilizzato un metodo quantitativo ma si poteva fare riferimento anche ad un metodo qualitativo. Questo significa che anziché fare affidamento ad un questionario, si sarebbe potuto ricorrere ad alcune interviste in profondità (in-depth interviews), a dei focus group oppure ad una sentiment analysis.

Nonostante si sia utilizzato un metodo tradizionale sarebbe stato possibile utilizzarne uno innovativo legato all'applicazione delle neuroscienze in campo economico, specialmente nel marketing, ovvero il neuromarketing. Le tecniche principali del neuromarketing che si sarebbero potute utilizzare sono l'eye-tracking, la GSR (Galvanic skin response) e l'EEG (elettroencefalogramma).

Per concludere, una spinta per la ricerca futura potrebbe essere lo studio di come un retailer robot influisce sul passaparola in un settore diverso da quello studiato che potrebbe essere quello dell'Hotellerie. Un

¹⁹¹H. Che, X. Chen e Y. Che, *Investigating effects of out-of-stock on consumer stock keeping unit choice*, Journal of Marketing Research, 2012.

¹⁹² V. Shankar, *How artificial intelligence (AI) is reshaping retailing*, Journal of Retailing, 2018.

esempio è dato dai robot utilizzati da alcuni Hilton Hotel che hanno ottenuto da parte degli ospiti punteggi due volte maggiori rispetto al fattore “pulizia” prima della loro introduzione (A. Rindfleisch et al., 2022)¹⁹³.

¹⁹³A. Rindfleisch et al., *Robots in retail: Rolling out the Whiz*, 2022.