LUISS Guido Carli
LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Marketing (LM-77)

Cattedra di Gestione dei Processi Commerciali e delle Reti di Vendita

Come le nuove tecnologie del retail, ad esempio la realtà aumentata, impattano nei negozi tradizionali in termini di soddisfazione, passaparola (WOM) e fedeltà per i consumatori, tenendo conto del loro livello di familiarità con queste innovazioni.

RELATORE

Prof. Daniele D'Ambrosio

CORRELATORE

Prof.ssa Alba D'Aniello

CANDIDATO

Niccolò Branchini
Matr. 780871

ANNO ACCADEMICO 2024 - 2025

INDICE

Capitolo 1: Evoluzione nel settore del *retail*

1.1 Definizione di *retail*

1.2 Trasformazione del *retail* nel tempo

1.3 *Smart Retailing*

1.4 Modelli di vendita

1.4.1 Modello *single-channel*

1.4.2 Modello *multi-channel*

1.4.3 Modello *cross-channel*

1.4.4 Modello *omni-channel*

Capitolo 2: La *Customer Experience* nel *retail*

2.1 La *Customer Experience* e i fattori che la influenzano

2.2 Dal *Funnel model* al *Customer decision journey*

2.3 *Accelerated loyalty journey*

2.4 Esperienza d'acquisto *online* vs *offline*

2.5 Impatto delle *retail technologies* nella *customer experience*

Capitolo 3: Impatto delle nuove tecnologie del *retail* sulle percezioni dei consumatori

3.1 Introduzione all'analisi empirica

3.2 *Conceptual framework* e ipotesi

3.3 Metodologia di ricerca

3.4 Risultati

Capitolo 4: Conclusioni

4.1 Contributi teorici e implicazioni manageriali

Capitolo 1: Evoluzione nel settore del *retail*

1.1. Definizione di *retail*

"Il termine retail è utilizzato per indicare le attività collegate alla vendita di prodotti o servizi da parte di un'azienda direttamente al consumatore finale, che li acquista per consumo personale o familiare". (insidemarketing.it)

L'origine del termine *"retail"* deriva dal francese, nello specifico dal verbo *"retailler"*, ovvero tagliare, ridurre, riferendosi all'obiettivo di questa attività di rivendere ai consumatori finali porzioni più piccole di grandi quantità di beni.

Di conseguenza, il *retailer* è colui che svolge tale attività. Egli aggiunge valore ai prodotti, che acquista dai produttori per mezzo della fornitura di assortimenti di prodotti e servizi, a vantaggio dei clienti finali.
Lo studioso Hagberg definisce il *retail* come *"an integral part of society. Today, technological changes and the widespread use of digital technologies are transforming retailing and the shopping experience and are helping to keep retail stores alive"*
(Hagberg J., Caboni F.; 2019; "Augmented reality in retailing: a review of features, applications and value". *Journal of Retail and Distribution Management*).

Viene quindi definito come una parte integrante della società, in continuo cambiamento, dovuto alle innovazioni tecnologiche che stanno trasformando il *retail* stesso e le esperienze d'acquisto.
Questo settore ha avuto un forte impatto anche in ambito sociale, passando dalla creazione di nuovi posti di lavoro alla ridefinizione dei mercati come luoghi di aggregazione: questi non vengono più visti come semplice luogo per lo scambio di merci ma come dei veri e propri momenti di socialità e di interazione.
I pilastri fondamentali sui quali si fonda l'attività del *retailer* sono molti, tra cui l'innovazione tecnologica, la globalizzazione e il cambiamento del comportamento dei consumatori, i quali hanno un unico obiettivo, ovvero quello di rendere il settore del *retail* sempre più competitivo e capace di rispondere in maniera efficace alla domanda del mercato in continua evoluzione.

Nell’arco della sua storia, il *retail* ha vissuto tre grandi epoche, le quali sono state definite da drastici cambiamenti strutturali, comportamenti dei consumatori e sviluppi tecnologici.

- Era mercantile: Si sviluppò dalla fine del XIX secolo all'inizio del XX secolo. In questa epoca il mondo del *retail* è cambiato per sempre, poiché i negozi a conduzione familiare lasciarono il posto ai primi grandi magazzini, simbolo di innovazione e progresso. La crescita progressiva del sistema bancario e l'aumento risultante del capitale disponibile crearono un approccio commerciale definito dall'avvento di una struttura di distribuzione più ampia e altamente organizzata.

  Woolworth mise tutti gli scaffali a portata di mano all'interno del negozio, in modo che i clienti potessero sfogliare e scegliere i prodotti autonomamente prima di dirigersi alla cassa. Questo approccio faceva parte della prima rivoluzione nel *retail*, consentendo un'esperienza di vendita centrata sul cliente che è ancora utilizzata oggi.

- Era moderna: Prese vita dal 1940 in poi, rappresentando un'evoluzione del *retail* che consentiva la rapidità di produzione, la standardizzazione dei beni e la riduzione dei costi di produzione come conseguenza diretta della Rivoluzione Industriale. Mentre si formavano i sobborghi e l'automobile diventava diffusa, emersero i primi centri commerciali, che fungevano da punti economici e sociali per molte città. Questi nuovi elementi progettati per un facile accesso includevano ampie aree commerciali, parcheggi e servizi moderni come i food court (strutture innovative che forniscono un’area comune per i pasti *self-service*), modificando l'esperienza di acquisto. Il carrello della spesa, altra innovazione chiave, fu brevettato nel 1937 da Sylvan Goldman per il suo supermercato Humpty Dumpty a Oklahoma City. Questo creò un modello di maggiore trasportabilità rispetto alla spesa tradizionale e incrementò la capacità di vendita in modo significativo.

- Era digitale: Una nuova trasformazione avvenne tra agli anni '80 e ‘90, caratterizzata dalla globalizzazione e dalla grande organizzazione della distribuzione. Le catene di negozi globali e le economie di scala progredirono per marginalizzare i piccoli negozi indipendenti. Tuttavia, l'*e-commerce* apportò i cambiamenti più significativi, poiché alterò drasticamente le relazioni tra consumatore e retail. Internet fu lanciato nel 1991 e aprì la strada per condurre transazioni commerciali in un ambiente digitale che portò alla creazione dell'*e-commerce* e al modello di vendita *omni-channel*. Jeff Bezos diede vita all’*e-commerce* dal momento in cui nel 1995 fondò Amazon e vendette il primo libro sulla piattaforma. Nello stesso anno, Pierre Omidyar creò eBay, dando origine alle aste *online* e al potenziale commerciale del *World Wide Web*. La tecnologia continuò ad avanzare nei decenni successivi, e l'onnipresenza dei dispositivi mobili rese più facile per i consumatori effettuare acquisti *online*. Servizi come PayPal resero possibili i pagamenti senza contanti, e piattaforme come Alibaba diedero a milioni di aziende la possibilità di vendere nel mercato globale, inaugurando una nuova era del *retail*.

1.2 Trasformazione del *retail* nel tempo

Il *retail,* fin dalle sue origini antiche, è stato uno degli elementi costitutivi della civiltà umana, evolvendo insieme alle dinamiche economiche, sociali e tecnologiche di ogni epoca.

In precedenza, il termine si riferiva a scambi basati su accordi di baratto tra comunità primitive, i quali erano volti al soddisfacimento dei bisogni primari delle persone.

Il baratto venne utilizzato dalle fasi primordiali della nostra civiltà fino ad arrivare alla prima fase dell’Alto Medioevo, ed era caratterizzato da un’economia di sussistenza, ovvero era basato sul consumo di una porzione di ciò che si produceva e sullo scambio con altri prodotti della sua parte rimanente.

Il limite principale era che questa forma di scambio richiedeva la necessità delle due parti di essere simili e compatibili al fine di concludere lo scambio stesso.

La successiva introduzione della moneta ha permesso di superare i limiti del baratto, in quanto ha rappresentato e rappresenta oggi stesso la merce di scambio che viene utilizzata per acquistare altri beni.
Il passaggio dal baratto alla moneta ha dunque segnato l'evoluzione dall'economia naturale (o economia di sussistenza) all'economia monetaria.
In seguito allo sviluppo dei mercati e delle fiere periodiche, caratterizzate dalla presenza di una moltitudine di venditori, produttori, commercianti e acquirenti, e dalla vendita di merci care o all'ingrosso, venne introdotta anche la forma creditizia come pagamento alternativo alla moneta.

Tra la seconda metà del 1700 e la prima metà del 1800, a seguito della prima Rivoluzione industriale, ci furono degli importanti risvolti in termini economici, dovuti alla produzione di massa. Questo portò all'avvento delle fabbriche, che causò lo spostamento della maggioranza delle persone dalle campagne, dove svolgevano generalmente lavori di agricoltura, alle città, dove cominciarono a lavorare come operai. Questo fenomeno segnò un'epoca storica denominata "industrializzazione", sviluppatasi dalla seconda metà del 700, la quale ha portato a un aumento quantitativo del volume della produzione e a una serie di profonde trasformazioni delle strutture economiche e sociali.
Questo avvenimento determinò di conseguenza un'espansione del mercato, come conseguenza di una domanda che assumeva sempre più dimensioni di massa. Durante questo periodo, infatti, aumentarono i negozi e i grandi magazzini, sia nelle città che nei piccoli centri.
L'industrializzazione stessa ha poi subito variazioni nel corso del tempo, dovute allo sviluppo di innovazioni tecniche nell'industria e nei trasporti, passando dalla meccanizzazione del settore tessile e metallurgico, all'invenzione della macchina a vapore, arrivando poi all'introduzione, intorno alla fine della seconda rivoluzione industriale, di strumenti, macchine e oggetti d'uso domestico come la lampadina, la macchina da scrivere, il telefono e l'automobile.
Negli anni '50, a seguito della terza rivoluzione industriale, nacque l'informatica, la quale condusse successivamente all'era digitale.
Quest'ultima ha preso vita grazie all'avvento di Internet, che ha modificato, tra le altre, la percezione dell'economia del commercio in maniera sostanziale.

Internet nacque nel 1969, grazie alla prima connessione tra due computer attraverso la rete "ARPANET" (*Advanced Research Projects Network*), la quale segnò l'inizio di una nuova era nelle telecomunicazioni, caratterizzata dal mondo del web.

La nascita del web avvenne nel 1989 grazie all'informatico britannico Tim Berners-Lee, che tramite il progetto *"World Wide Web"* propose un sistema innovativo per collegare e gestire le informazioni disponibili sui computer della rete.

Il web ha rivoluzionato il modo in cui le persone accedono alle informazioni, poiché è un servizio che funziona attraverso l'infrastruttura di Internet.

Esso ha inoltre permesso alle aziende di rapportarsi in modo diverso con i consumatori ed esplorare il potenziale del commercio elettronico, ovvero l'attività di compravendita di beni e servizi che viene effettuata tramite internet e che non richiede la presenza fisica nello stesso luogo da parte di acquirenti e venditori.

Tra le altre, le principali attività di *business* che ne sono derivate sono state il modello B2B e il modello B2C.

Il modello B2B ("*Business To Business*") è nato intorno agli anni '70 ed è costituito da tutte le organizzazioni che acquistano beni e servizi utilizzati nella produzione di altri prodotti o servizi venduti, noleggiati o forniti ad altri.

In questo contesto, l'attività di acquisto è rappresentata dal processo decisionale attraverso il quale le organizzazioni stabiliscono il bisogno di acquistare prodotti o servizi, valutando e selezionando tra marchi e fornitori alternativi.

Dunque, il consumatore che emerge da questa tipologia di mercato viene definito "cliente *business*", ed è colui che acquista prodotti e servizi per svolgere a sua volta attività economiche.

All'inizio degli anni 2000 nasce il modello B2C ("*Business To Consumer*"), che corrisponde alla vendita di beni e servizi, da parte di un'azienda, ad ogni consumatore potenzialmente interessato all'acquisto per uso personale o familiare.

Il cliente grazie a questo modello può selezionare e confrontare, tramite siti multimediali dell'impresa, cataloghi e listini al cui interno vi sono informazioni sempre più dettagliate.

Esistono diverse tipologie di attività B2C:

1.Venditori diretti

Rappresentano il modello più tradizionale, in cui le aziende vendono i loro prodotti o servizi direttamente ai consumatori finali. Queste hanno il controllo sull'offerta e sulla strategia di prezzo. La vendita diretta può avvenire principalmente tramite due canali di distribuzione:

- Punto vendita fisico, che ha caratterizzato il mondo della distribuzione dalla metà dell'800 fino ai primi anni 2000, nel quale i consumatori possono vivere l'esperienza di toccare e sentire il prodotto, vivere l'esperienza di acquisto fisica, ottenere aiuto dal personale e acquistare in maniera coinvolgente. Queste sono le caratteristiche che permettono al negozio fisico di differenziarsi da quello online. Tra i tanti, un esempio emblematico è rappresentato dagli *Apple Store*, progettati non solo per le vendite ma per l'esperienza e il supporto al cliente.
- *E-commerce* (o "commercio elettronico"), sviluppatosi dai primi anni '90 in poi, nel quale l'acquisto e la vendita di prodotti e servizi avviene tramite l'utilizzo di Internet. Con il passare del tempo questo canale sta acquisendo sempre più importanza e valore, con vantaggi significativi a favore dei consumatori, come la possibilità di effettuare acquisti su internet in modo semplice immediato e di poter confrontare in maniera più chiara i prezzi e i prodotti.

  Secondo uno studio dell'Osservatorio *eCommerce* B2C Netcomm – *School of Management* del Politecnico di Milano, si è stimato un aumento nel 2024, rispetto all'anno prima, degli acquisti tramite e-commerce di quasi 60miliardi di euro, corrispondenti a circa il 6% in più rispetto al 2023.

  L'*e-commerce* costituisce dunque una importante opportunità di crescita per tutte le grandi aziende che intendono espandere il proprio business, poiché ha lo scopo di abbattere tutte quelle barriere territoriali e tecniche legate alla sola presenza fisica.

2.Intermediari *online*

Offrono una piattaforma dove i venditori possono raggiungere gli acquirenti senza possedere effettivamente i beni. Il loro modello si basa principalmente su commissioni applicate alle transazioni o su tariffe di servizio, garantendo così un flusso di entrate costante senza la necessità di gestire magazzini o inventari. Amazon, il più grande *marketplace* del pianeta, è uno degli esempi più importanti di *e-commerce*, capace di collegare milioni di venditori con consumatori globali sotto un unico tetto virtuale. EBay, allo stesso modo, ha trasformato il commercio privato con l'inserimento di aste *online* e vendite dirette.
Nel settore dei servizi, ora abbiamo piattaforme come Airbnb, che hanno cambiato radicalmente il modo in cui viaggiamo. In questa piattaforma i proprietari di case offrono sistemazioni ai viaggiatori senza la presenza delle tradizionali agenzie immobiliari o hotel, le quali fungono da intermediari. L'enorme espansione di questi *marketplace* ha trasformato le dinamiche del commercio, fornendo sia ai piccoli venditori che alle grandi corporazioni un facile accesso ai mercati globali. La loro crescita però, ha anche creato delle sfide, come il sostenimento della concorrenza interna e la protezione dei dati dei consumatori. Tuttavia, la loro capacità di fornire convenienza, varietà e affidabilità li ha resi indispensabili nel contesto commerciale attuale.

3.Aziende basate sulla pubblicità

Offrono servizi ai consumatori guadagnando mediante la vendita di spazi pubblicitari. La raccolta e l'analisi dei dati degli utenti rendono possibile a queste piattaforme di suggerire pubblicità profondamente personalizzate e mirate, permettendo di coprire i costi dei contenuti e di generare entrate. Questo modello è sostenuto ormai da tutte le tipologie di media, passando dalla stampa alle radio, fino ad arrivare allo *streaming* e ai *social media*. Attori come Google, Facebook e Instagram hanno sconvolto il mondo della pubblicità digitale. Ad esempio, Google guadagna grazie al sistema di *Google Ads*, che permette agli inserzionisti di vendere i loro prodotti e servizi in base alle *query* di ricerca degli utenti. Al

contrario, Facebook e Instagram utilizzano la vasta mole di dati accumulati, su cosa piace e cosa fanno gli utenti, per presentare loro contenuti sponsorizzati che sembrano fatti su misura per gli utenti stessi.

4.Aziende basate sulla comunità

Si basano sulla comunità per favorire interazioni, permettere agli utenti di scambiare idee, esperienze e connettersi tra di loro. Sono importanti per creare delle comunità composte da persone comuni e per generare contenuti creati dagli stessi ("*User Generated Content"*).
LinkedIn è un esempio, poiché offre utilità per cercare lavoro, formazione e scambio di conoscenze tra professionisti del settore. I ricavi vengono generati tramite account premium, che possono essere pagati per accedere a funzionalità più sofisticate e servizi per le aziende che cercano di reclutare un particolare segmento di utenti.
Dunque, questo modello si basa sulla comunità, sviluppando ecosistemi digitali in cui gli utenti funzionano sia come consumatori che come contributori al codice della piattaforma stessa.

5. Aziende a pagamento per uso

Offrono prodotti o servizi in abbonamento o pagamento una tantum. Netflix e Spotify sono alcuni degli esempi più significativi, poiché il primo ha rivoluzionato il settore dello *streaming,* mentre il secondo offre musica *on-demand* con opzioni gratuite e premium.

1.3 *Smart Retailing*

Lo *Smart retailing* ha come obiettivo quello di unire i modelli di acquisto tradizionali e le nuove tecnologie intelligenti, per ottimizzare le strategie operative dei *retailers*.

Tramite l'utilizzo dell'intelligenza artificiale e dell'IoT (*Internet of Things*), i dati sui consumatori vengono raggruppati attraverso la comunicazione tra dispositivi e computer. Ciò permette ai consumatori di godere di un'esperienza più personalizzata e più rapida.
Secondo degli studi effettuati dall'Osservatorio *Artificial Intelligence* della *School of Management* del Politecnico di Milano, in Italia è presente un'elevata crescita del mercato dell'intelligenza artificiale, con un aumento del 52% nel 2024 e del 32% nel 2023.
Inoltre, è stato evidenziato come l'intelligenza artificiale possa automatizzare le attività di vendita al dettaglio fino al 30%, permettendo di migliorare l'esperienza di acquisto del cliente e l'efficienza operativa per le aziende.
Gli studiosi Pantano e Timmermans affermano che *"L'idea emergente di smart retailing rifletterebbe una particolare idea di vendita al dettaglio, in cui le imprese e i consumatori utilizzano la tecnologia per reinventare e rafforzare il loro ruolo nella nuova economia dei servizi, migliorando la qualità delle loro esperienze di acquisto".* (Pantano E., Timmermans H., 2014; "What is smart for retailing?")

In questo testo vengono inoltre incoraggiate le aziende che operano puramente negli store fisici a adottare questo tipo di strategia.
Ad esempio, aziende come Primark e Aldi UK hanno provato a seguire il modello dello *smart retailing*.
Primark ha deciso di sperimentare tecnologie di *self-checkout* nel suo negozio fisico di Sheffield, mentre Aldi UK ha dato vita a un negozio automatizzato *"just walk out"* a Londra, il quale ha consentito ai consumatori di uscire dal negozio senza fermarsi a pagare.
Dunque, come affermato in precedenza, questo nuovo modello deriva da una crescente attenzione da parte degli utenti nei confronti di esperienze memorabili e sempre più personalizzate.
Lo *smart retailing* è strettamente correlato al concetto delle *smart cities*, ossia delle città intelligenti, intese in termini politici, sanitari e nei servizi digitali offerti, le quali vanno a contrasto con quelle tradizionali.
Le *smart cities* comprendono un nuovo modo di considerare le città come luoghi in cui le aziende, i cittadini e il governo utilizzano la tecnologia per migliorare il loro ruolo

nell'economia dei servizi, potenziando le loro interazioni e migliorando la complessiva qualità di vita delle persone.
Questo nuovo modello comporta un cambiamento di ruoli per quanto riguarda i venditori, che devono acquisire delle abilità di gestione altamente avanzate per amministrare gli strumenti tecnologici, attivare le piattaforme e interagire con i clienti.
La transizione allo *smart retailing* comporta numerosi benefici, che vanno dalle piattaforme digitali sempre più sofisticate, le quali rendono prodotti differenti più accessibili, alla maggiore condivisione dei dati tra retailer e clienti, e infine all'utilizzo di consorzi con un'elevata cooperazione da parte tutti gli *stakeholder* della *supply-chain*.
Contestualmente, l'operatività di tale modello registra notevoli sfide connesse al rafforzamento delle strutture organizzative, al controllo della sicurezza e della *privacy*, e alla generazione delle nuove capacità tecniche nel personale.
Con lo sviluppo della tecnologia, sono stati creati nuovi strumenti che sono stati spinti ulteriormente per consentire l'interazione, l'accesso alle informazioni e, infine, il percorso per l'acquisto. Attualmente, i consumatori possono cercare offerte di prezzo, disponibilità, colori e taglie sui *display touchscreen* interattivi e auto gestibili, mentre la tecnologia traccia dati sull'accesso, sulla durata della visita e sulle ricerche effettuate.
Questo sviluppo ha dato luogo allo *smart retailing* elettronico e mobile, che permette agli utenti di fare *shopping* da casa, senza alcuna limitazione data dagli orari dei negozi. Lo *smart retailing* elettronico utilizza i dispositivi *desktop* per offrire un accesso continuo e immediato ai beni. Lo *smart retailing* mobile invece, sfrutta la connettività avanzata degli *smartphone* al fine di garantire un'esperienza di acquisto continua.

I tre pilastri dello *smart retailing* sono:
1. Integrazione di tecnologie intelligenti di ordine superiore, che permettono di garantire una maggiore interazione tra il consumatore e l'ambiente di vendita.
2. Un'informazione e un servizio di vendita illimitato e continuo.
3. Accesso a prodotti e servizi attraverso portali dinamici e personalizzabili, superando i limiti dei negozi fisici.

Tuttavia, l'introduzione dello *smart retailing* presenta un obbligo strategico aggiuntivo per i rivenditori, ossia decifrare quali tecnologie siano appropriate per fornire il valore

atteso. La sfida principale dello *smart retailing* fa riferimento alle competenze di nicchia, poiché le aziende devono acquisire progressivamente nuove competenze manageriali e tecniche per rispondere alla continua trasformazione digitale. Questo processo comporta la revisione delle risorse interne, come l'aggiornamento delle competenze del personale e la ristrutturazione dei criteri di ruolo aziendali, insieme allo sviluppo di un set di competenze tecniche adeguato.

1.4 Modelli di vendita

1.4.1 Modello *Single-channel*

Quando un rivenditore avvia la propria attività, solitamente dipende da un unico canale di vendita. Tuttavia, per raggiungere una base clienti molto più ampia, potrebbe adottare altri metodi di distribuzione. L'azienda nella prima fase opera su una strategia *single channel* (o “a canale singolo”), il che significa avere un solo punto di contatto con il cliente. Può essere un negozio fisico o un sito di *e-commerce*, ma selezionarne uno comporta l'omissione dell'altro. Pertanto, il percorso del cliente avviene interamente all'interno di quel canale. Esistono due modelli di *business* rilevanti in questa strategia: le attività tradizionali e le attività puramente *online*. Le attività tradizionali si riferiscono al modello *bricks and mortar* ("mattoni e malta"), ovvero operano basandosi sulle vendite in un punto vendita fisico, così che i clienti possano vedere, toccare e provare i prodotti prima di completare l'acquisto. Qui, l'esperienza di *shopping* è supportata dal contatto diretto con i venditori, i quali offrono guida e supporto. Questo rende l'organizzazione dello spazio espositivo specifica e i contatti con i clienti dei pilastri fondamentali per il successo dell'attività.

Primark è un’azienda che ha deciso di mantenere al suo interno un modello *single-channel*, operando più nello specifico solamente nel punto vendita fisico.
Nel giugno 2023, ha alzato le sue previsioni di profitto del 16% grazie alla domanda crescente e all’aumento dei prezzi. Questo sta a significare che la decisione di operare

solamente in punti vendita fisici non per forza deve essere abolita, ma in alcuni casi può portare a buoni risultati, a patto che sia coerente con la strategia aziendale complessiva.

Le attività puramente *online*, al contrario, operano esclusivamente su Internet. Questo modello può portare a significativi benefici, come i costi operativi più bassi rispetto al negozio fisico, e la possibilità di servire clienti su una scala geografica molto più ampia. Tuttavia, pone anche particolari sfide, richiedendo un focus su un'interfaccia intuitiva e informativa, nonché su logistica e politiche di reso, per mitigare l'assenza di un punto vendita fisico dove i clienti possono vedere e toccare i prodotti di persona.

I principali vantaggi del modello *single channel* sono la semplicità, il coordinamento delle attività di *marketing*, il controllo sulla qualità del servizio clienti e il focus sulla dinamica del canale, che si traduce in costi operativi inferiori. Ma questa strategia ha anche importanti limitazioni, come la restrizione della capacità di raggiungere tutti i potenziali clienti, vale a dire, perdere delle opportunità di crescita. Inoltre, la dipendenza da un singolo canale potenzialmente può rendere l'azienda vulnerabile: se il canale scelto viene superato da un rivale più innovativo o diventa meno attraente, il modello rischia di divenire obsoleto.

Questa strategia sta diventando sempre meno comune, principalmente perché ci sono molti benefici a fondere più canali di vendita sotto un unico tetto. Quindi, al giorno d'oggi, l'importanza del modello *multichannel* e *omnichannel* ha subito una centralità nel *marketing* moderno, permettendo alle aziende di generare più soddisfazione sul mercato e offrire ai consumatori un'esperienza di acquisto più confortevole e integrata.

1.4.2 Modello *Multi-channel*

In questo modello ogni canale funziona per conto proprio senza un'integrazione strutturata. La strategia adottata dai *retailer*, che permette al consumatore di completare il processo di acquisto mediante molteplici canali in base alle sue preferenze, è definita strategia *multichannel* (o "multicanale").
Si viene dunque a creare una condizione *"consumer centric"*, nella quale è il consumatore a decidere come entrare in contatto con l'azienda selezionando la modalità di interazione che più preferisce (ad esempio attraverso i suoi canali social, fisicamente, sito web, ecc.).

Secondo una ricerca effettuata su un milione di acquirenti, condotta da Neslin e Shankar (2009), viene affermato che *"The monetary value of an average multichannel customer is about $467 and $791 more than an average offline only and online only customer, respectively."*. (Neslin e Shankar, 2009; "Key issues in multichannel cutomer management: current knowledge and future directions". *Journal of Interactive Marketing*).
Ciò significa che i clienti multicanale creano più valore rispetto ai clienti a canale singolo: infatti, il valore medio di un cliente multicanale è superiore di $467 rispetto a un cliente *offline* e di $791 rispetto a un cliente che è attivo solo *online*.
I benefici diretti per i consumatori derivanti dall'adozione del multicanale sono stati identificati dall'economista Daniel Goersch.
Secondo l'autore, infatti, questa strategia avrebbe un forte impatto positivo sulla fiducia nel *brand* mediante una comunicazione prettamente digitale e trasparente, che riesca tutelare la grande quantità di dati che il consumatore condivide al momento dell'acquisto *online*.

La strategia *multichannel* presenta al contempo anche alcuni svantaggi che devono essere tenuti in considerazione dal *retailer* per garantire un'ottima esperienza d'acquisto per il cliente.
Scott Neslin ha elencato le sfide principali per questo modello. Una di queste è il coordinamento delle informazioni attraverso i diversi canali. Inoltre, il tracciamento di tutte le interazioni è particolarmente difficile: infatti, è necessaria l'integrazione dei dati per comprendere il comportamento del consumatore lungo l'intero percorso di acquisto. Le aziende hanno poi la necessità di controllare e valutare il contributo di ciascun canale per evitare sovrapposizioni o cannibalizzazione delle vendite.

Inoltre, sebbene sia stato dimostrato che le vendite aumentano con un maggior numero di canali, l'impatto sulla fedeltà risulta più difficile da comprendere, poiché la digitalizzazione può generare meno interazione umana con il marchio.

Una delle critiche principali al modello multicanale è il rischio dei cosiddetti "canali compartimentati", ovvero che i singoli canali diventino dei compartimenti, dove ciascuno di essi opera in maniera separata con una comunicazione minima o nulla, e con potenziali

incoerenze nei prezzi, nelle informazioni disponibili e nei servizi offerti. Questo può creare confusione nell'utente e rovinare la sua esperienza di *shopping*. Per superare questi limiti, le aziende devono perseguire una maggiore integrazione tra i canali, creando un'esperienza d'acquisto fluida e coerente.

1.4.3 Modello *Cross-channel*

Differentemente dai modelli *single-channel* e *multi-channel* che, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, non prevedono una connessione tra i vari mezzi di comunicazione, la strategia *cross-channel* è volta alla definizione di un'esperienza immersiva per il cliente, dovuta da un'armonizzazione nell'utilizzo delle varie piattaforme a disposizione dell'azienda; dunque, tale modello cerca di costruire una comunicazione coerente con il consumatore, seppur mantenendo separati i vari *touchpoint* con il cliente. Per fare ciò bisogna passare attraverso diversi stadi partendo, innanzitutto, dalla raccolta e dall'analisi dei dati dei clienti attraverso tutte le fonti possibili (es. Social media, applicazioni, sito web, interazione nei punti vendita fisici ecc..). Questo step è utile per capire il comportamento del consumatore e come questo si interfaccia con i vari *touchpoint* dell'azienda. Una volta che si è in possesso di questi dati, vengono poi utilizzati per creare campagne di comunicazione mirate verso quel determinato cliente e dunque stabilire una comunicazione coerente ed armoniosa durante tutto il suo *customer journey*.

Possiamo individuare due esempi emblematici di questa tipologia di comunicazione.

Il primo esempio riguarda l'industria audio-visiva che, raccogliendo informazioni sul proprio cliente riesce ad inviargli una comunicazione, ad esempio mediante notifiche *push-up* o *e-mail*, quando un nuovo contenuto multimediale, al quale lo spettatore ha prestato interesse, è disponibile.

Un ulteriore esempio proviene sicuramente dal mondo dell'*e-commerce* attraverso il *re-targeting*: se il consumatore acquista un prodotto su uno store *online*, gli verranno proposte delle soluzioni simili o complementari al prodotto che ha acquistato mediante promozioni mirate su varie piattaforme.

Questa tipologia di comunicazione si basa su una strategia *"win-win"* in cui entrambe le parti ne traggono beneficio: da un lato l'azienda in quanto, con una comunicazione mirata, riesce a ridurre i costi di acquisizione del cliente e ad aumentare il tasso di conversione (ovvero il numero di consumatori che acquistano il prodotto); dall'altro lato il consumatore riceve solamente una comunicazione di prodotti in linea con i suoi fabbisogni.

Dunque, per concludere, possiamo affermare che la comunicazione *cross-channel* permette la costruzione di relazioni solide con i clienti e punta a massimizzare il "ROAS" (ritorno sugli investimenti pubblicitari).

1.4.4 Modello *Omni-channel*

Uno dei modelli più innovativi è rappresentato dalla strategia *omnichannel* (o "omnicanale"), che fa riferimento all'utilizzo fluido, coerente e omogeneo di tutti i canali che sono a disposizione delle aziende.
Il termine deriva da "omni", che in latino significa "tutto/universale". Infatti, il potere di questa strategia è quello vendere al dettaglio senza limiti e confini.
Ciò vuol dire che il punto vendita viene selezionato dal consumatore, in modo tale che la sua esperienza d'acquisto possa avvenire ovunque egli voglia tramite l'utilizzo di varie tecnologie.
Lo studioso Verhoef afferma che questa strategia *"seeks to create a broader and more seamless shopping experience by merging touchpoints and allowing consumers to use the channel that is best for them at their stage of the consumer journey through an information technology (IT) enabled omnichannel platform"*, ovvero ha l'obiettivo di creare un'esperienza di acquisto più ampia e senza soluzione di continuità, unendo i punti di contatto e consentendo ai consumatori di utilizzare il canale più adatto a loro, tramite una piattaforma abilitata dalle varie tecnologie. ("Verhoef P.C. et al., 2015; "From multichannel retailing to omnichannel retailing")
Dan Rigby è stato il primo studioso a menzionare la strategia *omni-channel* nella letteratura accademica definendola come *"un'esperienza di vendita integrata che fonde i vantaggi dei negozi fisici con l'esperienza ricca di informazioni dello shopping online. Con l'evoluzione del settore della vendita al dettaglio verso un'esperienza di*

"omnichannel retailing" senza soluzione di continuità, le distinzioni tra fisico e online scompariranno, trasformando il mondo in uno showroom senza pareti". ("Rigby D., 2011; "The future of shopping". *Harvard Business Review*)

Dunque, i canali che il consumatore può utilizzare sono due:
-Canali *offline*: sono i canali fisici che le aziende utilizzano per distribuire i beni ai clienti. Questi offrono vantaggi, tra cui l'accesso immediato ai prodotti, lo *shopping* esperienziale e il supporto diretto da parte del personale qualificato. Alcuni esempi di questa categoria sono i *directly operated store, pick-up point, department store* e i *multibrand.*
-Canali *online*: sono i canali digitali che le aziende utilizzano per distribuire i prodotti ai clienti. Qui invece i clienti beneficiano della ricchezza delle informazioni, del confronto tra i prezzi e della comodità di effettuare un acquisto immediato.
Gli esempi più rilevanti sono i siti di *e-commerce* gestiti direttamente dall'azienda, i *digital advertising*, i *social network* e i sistemi di geolocalizzazione dei clienti.

La SDA Bocconi ha condotto uno studio su aziende di vari settori per identificare i fattori chiave su cui le aziende dovrebbero concentrarsi per implementare una strategia omnicanale efficace. Al termine di questa ricerca sono stati evidenziati nove pilastri chiave:

1.Tecnologie *in-store*: Mentre il digitale continua ad espandersi, il punto vendita fisico non perde la sua importanza. Esse, in una logica *omnichannel*, assumono un duplice ruolo, ovvero quello di centro logistico (sia per la conclusione dell'acquisto dopo aver raccolto informazioni *online*, ma anche per la consegna o i resi dei prodotti già acquistati) e di centro esperenziale, finalizzato a far vivere al cliente l'esperienza immersiva e i contenuti del *brand*.
Le varie tecnologie che possono essere impiegate nel punto vendita fisico sono molteplici e verranno approfondite nel secondo capitolo.

2.Mix di canali e politica dei prezzi: L'offerta dovrebbe essere uniforme in tutti i canali. I singoli prodotti e prezzi possono variare (ad esempio articoli esclusivi *online* o personalizzabili), ma deve esserci una spiegazione chiara della differenza al fine di mantenere la fiducia da parte del cliente.

3.Storia dei dati dei clienti: È necessario organizzare strumenti e *software* (analisi dei dati e CRM) che possano tenere in considerazione tutti i dati e le conoscenze sulla base dei clienti. I sistemi informativi devono quindi essere integrati e armonizzati tra loro, poiché assumendo una logica omnicanale, l'informazione sul cliente non può essere gestita in parti separate.

4.Analisi dei dati: Bisogna analizzare ed estrarre i dati sui consumatori da vari punti di contatto. Analisi a breve termine e *analytics* in tempo reale consentono di raggiungere i clienti con annunci di *marketing* di prossimità mirati, mentre un tracciamento a lungo termine consente un approccio più strategico. Le aziende devono investire in tecnologia e risorse umane per ottenere il massimo valore da questi dati.

5.*Social media*: Sebbene non siano una novità restano essenziali per il coinvolgimento del cliente. Sono un mezzo prezioso per i clienti per connettersi con le aziende, fornire *feedback*, co-costruire l'offerta, ottenere assistenza e acquistare. Attraverso giochi sociali, attività ludiche e interazioni continue, il legame con il *brand* si rafforza.

6.Modello di implementazione: Anche il modello organizzativo deve evolversi per abilitare l'omnicanalità. Alcune aziende stabiliscono posizioni manageriali dedicate, altre esternalizzano la gestione di certi canali a terze parti, con il rischio di creare incoerenze nell'esperienza complessiva del cliente.

7.*KPI* e incentivi: Gli indicatori chiave di prestazione che misurano le performance dell'impresa *("Key Performace Indicators")* devono essere rivisti continuamente per garantire che non vi sia cannibalizzazione e competizione tra i canali, portando dunque a comportamenti collaborativi degli stessi. I dati sulle *performance* devono valutare l'apporto che ogni singolo punto di contatto porta all'esperienza complessiva, al fine di avere una visione di insieme della *performance* aziendale omnicanale.

8.Adattarsi alla gestione della domanda e alla consegna: La logistica deve essere rapida e adattiva per soddisfare le esigenze dei clienti. Dovrebbero essere offerte diverse opzioni di consegna, tra cui:

- Acquista in negozio e ritira appena arrivi.

- Acquista *online* e ricevi a domicilio.
- Acquista online e ritira in negozio o presso un armadietto automatico.
- Acquista in negozio con consegna a domicilio o ritiro in un altro punto vendita.

9.Logistica inversa: La gestione dei resi è cruciale per mantenere la fedeltà dei clienti. Infatti, il 90% dei consumatori abbandona un marchio dopo una cattiva esperienza di reso. Per questo, i resi devono essere semplici e flessibili, indipendentemente dal canale di acquisto.

Capitolo 2: La *Customer Experience* nel *retail*

2.1 La *Customer Experience* e i fattori che la influenzano

Lasalle e Britton definiscono la *Customer experience*, ovvero l'esperienza del consumatore, come *"un'interazione, o una serie di interazioni, tra un consumatore e un prodotto, un'azienda, o un suo rappresentante, che determina una reazione. Quando la reazione è positiva, essa porta al riconoscimento del valore".* (LaSalle D., Britton T., 2003; "Come trasformare prodotti e servizi comuni in esperienze straordinarie")

La *Customer experience* (CX), dunque, è la modalità con cui i consumatori percepiscono le loro interazioni con l'azienda. Ciò dipende dai diversi punti di contatto che le persone scelgono di utilizzare, come ad esempio negozi fisici, negozi digitali (ad esempio siti web o pagine social), canali di comunicazione, la fruizione di prodotti o servizi e le interazioni con il personale.

Riguarda dunque il grado di coinvolgimento del consumatore e deriva dal contatto, che può essere diretto o indiretto, con il quale si interfaccia con l'azienda.

L'interazione tra il consumatore e l'impresa ha l'obiettivo di provocare una reazione che può tradursi in un'emozione, un sentimento o un pensiero. La reazione può essere positiva o negativa e nel primo caso creerebbe valore, mentre nel secondo caso perderebbe valore.

Come affermano nuovamente Lasalle e Britton *"ognuno di noi apporta i suoi valori, le sue convinzioni, le sue preferenze e la sua storia personale ad un'esperienza, facendone qualcosa di unico"*. (LaSalle D., Britton T., 2003; "Come trasformare prodotti e servizi comuni in esperienze straordinarie")

Infatti, le esperienze di ciascun consumatore hanno una natura strettamente personale, in quanto nel relazionarsi con l'impresa egli aggiunge dei valori, gusti e preferenze che sono soggettivi per ciascun individuo. A questo proposito, le aziende devono riuscire a targettizzare e dunque conoscere in maniera approfondita i propri clienti, in modo tale da saper anticipare le loro reazioni e rispondere in maniera adeguata e precisa ai loro diversi bisogni.

Al fine di creare esperienze che siano di valore per il consumatore, le imprese devono combinare tre elementi: il prodotto (i beni e servizi presenti sul mercato), il servizio (l'insieme di tutte le interazioni che avvengono tra l'azienda e i consumatori) e l'ambiente (gli elementi esterni che circondano il prodotto).

Meyer e Schwager sottolineano che *"Customer experience encompasses every aspect of a company offering – the quality of customer care, of course, but also advertising, packaging, product and service features, ease of use, and reliability […] is the internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company".* (Meyer C., Schwager A., 2007; "Understanding customer experience". *Harvard Business Review.*)

Essi affermano poi che i contatti diretti prendono avvio da un'iniziativa dei consumatori e avvengono durante la fase di acquisto ed eventualmente nella fase di assistenza. I contatti indiretti invece fanno riferimento a situazioni non programmate nelle quali il consumatore entra in contatto con i prodotti dell'azienda. Essi si tramutano in passaparola *("word of mouth"*) o in recensioni da parte di altri clienti.

Secondo Verhoef e Lemmon, una *customer experience* di successo per i consumatori si deve basare su otto componenti principali, ovvero:

1. Ambiente sociale (*Social Environment*): è un elemento molto importante poiché l'esperienza che i consumatori vivono subisce un elevato condizionamento dall'ambiente in cui essa viene svolta. Infatti, sia all'interno dei negozi fisici, che all'interno dei negozi digitali, i clienti subiscono un'influenza sia da parte del personale di vendita, che da parte degli altri clienti, tramite anche recensioni o passaparola.

   All'interno dei negozi fisici, i comportamenti negativi o sgradevoli compiuti da parte di altri clienti possono portare a un decremento della soddisfazione e della fedeltà, dovuto a un danneggiamento dell'esperienza. L'obiettivo delle aziende è quindi quello di favorire interazioni positive tra i clienti, aumentandone la soddisfazione. All'interno dei negozi digitali, invece, le imprese devono promuovere le interrelazioni tra i clienti, seppur non siano sotto il loro controllo, ma sotto quello dell'insieme degli utenti (*User Generated Content*).
2. Servizi di assistenza (*Service Interface*): sono i servizi che le imprese mettono a disposizione dei clienti con l'obiettivo di assisterli in tutte le fasi del processo di acquisto, comprendendo anche la fase post-acquisto, nel caso di mal funzionamento o qualsiasi tipo di problema che può insorgere una volta acquistato il prodotto.

Dunque, l'impresa deve investire nella formazione del personale, il quale deve saper ascoltare il cliente e deve avere una elevata capacità di *problem-solving*.

Questa necessità di primo ordine spinge le aziende sempre di più verso l'utilizzo di tecnologie che possano migliorare l'esperienza del cliente, cercando di mantenere però un rapporto il più possibile di tipo umano.

I *chatbot* sono un esempio importante rappresentante una tecnologia che può essere applicata in questo ambito. Sono dei *software* capaci di simulare una conversazione umana (sono chiamati anche assistenti "intelligenti" o "virtuali"), rispondendo in automatico a qualsiasi domanda specifica posta dal cliente.

3. Atmosfera del punto vendita (*Retail Atmosphere*): è caratterizzata dagli elementi che fanno riferimento ai bisogni sensoriali ed estetici dei consumatori come la musica e i colori all'interno del negozio, la disposizione degli scaffali, ecc. Questi aspetti permettono di creare un'immagine positiva del *brand* e dunque di migliorare l'esperienza del consumatore.
4. Assortimento dei prodotti: comprende l'offerta di prodotti o servizi che un'azienda propone ai suoi clienti. Le variabili principali sono la varietà, intesa come il numero delle categorie presenti, la profondità, ovvero il numero delle varietà per ogni tipologia di prodotto, e infine la qualità dei prodotti offerti.

   Non sempre un assortimento molto vario sta a significare una conseguente soddisfazione positiva dei clienti, poiché al contrario può generare in loro un senso di elevate complessità e può portarli a percepire l'esperienza come negativa.
5. Prezzo: è un elemento strategico e importante poiché può influenzare notevolmente l'esperienza del cliente. Fanno parte della categoria del prezzo anche i premi fedeltà che utilizzano le imprese per tentare di fidelizzare i clienti, e le promozioni.

   È importante riuscire a offrire al cliente un'esperienza positiva anche perché, in caso di successo quest'ultimo potrebbe essere disposto a riconoscerle un *premium price*, ovvero un prezzo elevato.
6. Canali alternativi: sono gli insiemi di canali di comunicazione e di vendita dove le imprese e i clienti interagiscono, lungo tutto il *customer journey* del cliente. L'attuale obiettivo della maggior parte delle imprese moderne, ormai, è quello di

fornire al cliente un'esperienza che sia performante, coerente e fluida in ciascuno dei canali che utilizza (strategia *omni-channel*).

7. Ruolo del *Brand*: fa riferimento all'influenza che il marchio esercita sulla *customer experience*.
8. *Customer experience* (t-1): fa riferimento al fatto che l'esperienza del consumatore è un concetto dinamico e in continuo cambiamento, in quanto è la somma di una moltitudine di contatti che si svolgono nel tempo.

2.2 Dal *Funnel model* al *Customer decision journey*

Il processo di acquisto dei consumatori è cambiato con il passare del tempo per via della rivoluzione digitale, passando dal modello del *purchase funnel* a quello del *customer decision journey*.

Il *purchase funnel* (o "*traditional funnel*") è un modello che ha l'obiettivo di comprendere e spiegare il comportamento dei consumatori, partendo dalla nascita di una necessità, per passare poi alla valutazione delle varie alternative e terminando con la decisione di acquisto.

Questo modello viene elaborato da Court e Edelman, i quali rappresentano le fasi con una forma a imbuto, che va ad assottigliarsi sempre di più ogni volta che si supera uno step, poiché sta a significare che il passaggio da una fase all'altra implica che ci saranno sempre meno brand noti al consumatore, i quali tenderanno a diminuire in modo progressivo, fino ad arrivare a uno solo che risulta essere quello selezionato dal consumatore per l'acquisto.

Dunque, il modello si compone di cinque differenti fasi, ovvero *awareness*, *familiarity*, *consideration*, purchase e *loyalty*.

Solitamente nella prima fase le imprese tendono a investire in maniera elevata in strumenti di comunicazione di massa, in modo che i consumatori possano già dall'inizio conoscere quei determinati *brand*. La complessità sta nell'influenzare le scelte dei consumatori nelle fasi successive.

Una ricerca condotta da McKinsey ha notato che questo modello non prendeva in considerazione la possibilità che altri *brand* potessero entrare nella mente dei consumatori

durante le cinque fasi, diminuendo nel numero e non modificando la loro composizione rispetto ai *brand* iniziali.
In un ambiente in cui i consumatori avevano poche fonti e canali tra cui scegliere, il modello *funnel* funzionava. Ma, nonostante l'evoluzione dei media di comunicazione e l'aumento graduale delle possibilità di contatto tra consumatori e *brand*, il modello ha smesso di riuscire a descrivere correttamente il comportamento dei consumatori.
L'ambiente in cui operiamo è infatti sempre più ricco di *touchpoint* e il consumatore moderno è ben informato, astuto e resistente al processo decisionale lineare.
Pertanto, è diventato essenziale implementare un modello più dinamico ed evoluto che possa rispondere alla crescente complessità del comportamento di acquisto e rispecchiare le nuove realtà di mercato.

Il *Customer decision journey* è un modello che rispecchia maggiormente queste nuove esigenze e persegue una strategia che si basa maggiormente sull'analisi del comportamento reale e non su schemi predefiniti.
È un modello circolare e si divide in quattro fasi chiave:

1. Considerazione iniziale: consiste nella rivalutazione di un insieme di marchi da parte dei consumatori, i quali si basano sulle loro percezioni (derivanti da esperienze passate influenzate da pubblicità, passaparola, siti web, ecc.). In questa fase la strategia *push* è ancora importante, ma non come nel modello precedente. Spesso la prima opinione è stabile nella mente dei consumatori per quanto riguarda le prime impressioni. La combinazione di queste gioca un ruolo fondamentale e crea l'insieme delle considerazioni iniziali dei marchi.
2. Valutazione attiva: in questa fase i consumatori cercano informazioni sui marchi e sui prodotti, valutano le recensioni ed esaminano la concorrenza. Bisogna notare che i *brand* inizialmente non selezionati possono essere inclusi nella valutazione. Questo rappresenta un cambiamento rispetto al *funnel model*, poiché in quest'ultimo il numero di marchi tendeva via via a ridursi. In questo step, i consumatori aggiungono opzioni derivanti dalle informazioni che diventano disponibili e di cui vengono a conoscenza. Dunque, il numero di marchi che possono essere considerati o ignorati può aumentare, con l'ingresso di nuovi o l'abbandono di alcuni di questi. Questa situazione permette di intensificare la

concorrenza e fa si che le aziende debbano pensare a punti di contatto innovativi al fine di influenzare le scelte dei consumatori.

3. Momento dell'acquisto: è la fase in cui, dopo aver fatto le necessarie valutazioni, il consumatore decide finalmente di concludere l'acquisto.
4. Esperienza post-acquisto: il processo non si conclude con la fase precedente, ossia quella dell'acquisto, ma continua con l'esperienza di vita reale con il prodotto. Questa fase può modificare la percezione sul prodotto e sul marchio da parte del cliente, che deciderà se è disposto a mantenere la relazione con l'azienda o meno. In caso di valutazione favorevole, il modello riporterà il cliente alla fase iniziale e darà l'avvio al ciclo di fedeltà.

Il concetto di fedeltà è cambiato nel corso del tempo a causa della complessità e della competitività del mercato odierno.
Vengono delineate due tipologie di fedeltà:

- Fedeltà attiva, che si verifica quando i clienti, oltre a rimanere fedeli a un marchio, lo raccomandano anche.
- Fedeltà passiva, che si verifica quando i clienti aderiscono a un marchio per pigrizia o ignoranza, senza una reale convinzione.

L'obiettivo primario delle aziende è quello di passare dall'avere un cliente fedele in maniera passiva a un cliente fedele in maniera attiva, cercando di sfruttare il più possibile i vari *touchpoint* per aumentare la soddisfazione e la fedeltà del cliente stesso.

2.3 *Accelerated loyalty journey*

Gli stessi Edelmam e Singer, in seguito all'avvento di nuove tecnologie che permettono alle aziende di guidare le decisioni di acquisto in modo più efficiente, hanno proposto un ulteriore rinnovamento di questo modello, denominato *Accelerated loyalty journey*.
Alcune tecnologie, infatti, consentono alle aziende di snellire i processi decisionali dei consumatori. Le prime due fasi del *Customer decision journey* (considerazione iniziale e

valutazione attiva) si stanno riducendo in maniera progressiva e i consumatori spesso passano direttamente alla fase di fedeltà.
Vengono definite quattro capacità principali che tutte le aziende devono possedere al fine di poter sostenere questo nuovo modello.

1. Automazione: le aziende devono implementare piattaforme che digitalizzano lo scambio di informazioni tra il marchio e i consumatori, permettendo di semplificare i passaggi che erano più complessi per i consumatori stessi.
2. Personalizzazione proattiva: fa riferimento all'applicazione di ciò che le aziende hanno appreso sui propri clienti per personalizzare l'esperienza di acquisto. Le tecnologie permettono di monitorare le attività dei consumatori, affiancando esperienze personalizzate che aumentano il valore percepito dal cliente (ad esempio sistemi di raccomandazione).
3. Interazione contestuale: le nuove tecnologie permettono alle aziende di intercettare la posizione del consumatore in tempo reale, inviando comunicazioni personalizzate quando è più probabile che quest'ultimo le riceva (ad esempio una promozione sullo smartphone quando il cliente è vicino al negozio).
4. Innovazione del percorso: le aziende devono monitorare le esigenze dei clienti e l'evoluzione della tecnologia per rinnovare costantemente l'offerta, in modo tale da migliorare l'esperienza complessiva e rafforzare il rapporto con il marchio.

Le aziende che padroneggiano con successo queste capacità ottengono un importante vantaggio competitivo, creando un ciclo di fedeltà tra cliente e marchio nel quale i consumatori diventano talmente fedeli da non prendere nemmeno in considerazione le offerte della concorrenza.

2.4 Esperienza d'acquisto *online* vs *offline*

Il ruolo sempre più crescente del digitale sta apportando degli enormi cambiamenti alla società odierna, definita generazione "nativa digitale", che sta a significare l'immersone

nel mondo della tecnologia da parte delle persone che sin da piccole la vivono nel quotidiano ritenendola parte integrante della loro vita.
I cambiamenti derivanti da questo fenomeno fanno parte di qualsiasi ambito: partendo dal sociale, grazie alle tecnologie sempre più avanzate che permettono di generare interazioni online tra gli individui seppur lontani tra loro (ad esempio *blogs* o applicazioni di messaggistica), passando al culturale, come ad esempio la rivoluzione nelle modalità con le quali si può visitare il patrimonio culturale di un Paese (svolgendo visite di qualsiasi genere culturale tramite dei tour virtuali), arrivando infine all'ambito economico.
Per quanto riguarda l'economia, l'avvento del digitale ha portato a un cambiamento delle esigenze da parte dei consumatori, nel quale la maggior parte di questi ha cominciato a preferire lo shopping *online* rispetto a quello *offline*.

Entrambe le tipologie di canali presentano degli elementi distintivi che le permettono di differenziarsi e far decidere al consumatore se acquistare in uno o nell'altro.
Per quanto riguarda i canali di vendita fisici, i 5 sensi rappresentano un elemento molto importante poiché il consumatore può toccare con mano il prodotto che vuole acquistare. Di conseguenza c'è una riduzione del rischio legato alla possibilità di acquistare un qualcosa che non soddisfi del tutto le sue aspettative.
Da questi punti a favore ne deriva inoltre la gratificazione immediata dell'acquisto, cioè la possibilità da parte del consumatore di avere a disposizione e utilizzare subito il prodotto che ha acquistato senza dover aspettare i tempi di consegna, caratteristici dell'e-commerce.
Un ulteriore elemento da non sottovalutare negli store fisici è il personale qualificato, il quale si mette a disposizione del cliente ed ha il compito di fornirgli le informazioni di cui necessita in modo personalizzato.
Il tema dei pagamenti nei punti vendita fisici presenta una differenza rispetto al canale *online*, in quanto viene data la possibilità al consumatore di pagare non solo con la carta di credito/debito, ma anche in contanti.
Anche da punto di vista sociale lo shopping fisico rappresenta un elemento chiave, poiché permette alle persone di vivere un'esperienza ricreativa e di condivisione.
Questi vantaggi permettono ai negozi tradizionali di mantenere una certa rilevanza e di non essere ancora sovrastato del tutto dallo shopping digitale.

Infatti, per quanto riguarda il tema dei cinque sensi, nel canale di vendita *online* non possono essere percepiti i tratti distintivi del prodotto come, ad esempio, la qualità di un tessuto.
Inoltre, non potendo disporre di un personale qualificato, le informazioni sui prodotti sono standardizzate al fine di rispondere al maggior numero di persone possibile.
Un altro aspetto riguarda i pagamenti, che oltre a essere limitati dalla unica possibilità di pagare tramite carta di credito/debito, creano un senso di incertezza, derivante dalla sicurezza e dalla *privacy*, in quelle persone che non si fidano a inserire i propri dati personali su un sito *web* per completare la transazione.
La vendita *online* presenta però, tra i tanti citati in precedenza, importanti punti chiave come la maggior personalizzazione dei prodotti, con la possibilità da parte dell'utente, ad esempio, di richiedere una customizzazione del prodotto in base ai suoi gusti ed esigenze, ed inoltre un maggiore assortimento rispetto agli *store* fisici.

2.5 Impatto delle *retail technologies* nella *customer experience*

Le tecnologie che vengono utilizzate dai consumatori e adottate dai *retailer* (denominate "*shopper facing tecnologies*") vengono implementate al fine di migliorare l'impegno da parte degli acquirenti nei confronti di prodotti, servizi o marchi.
Gli esempi più rilevanti sono i dispositivi mobili, gli scaffali intelligenti, sistemi di realtà aumentata, realtà virtuale e realtà mista (*mixed reality*), specchi intelligenti e tecnologie di pagamento.
Queste possono giocare un importante ruolo nel percorso d'acquisto dell'acquirente all'interno del punto vendita.

Intelligenza artificiale

Viene definita da McKinsey come *"l'abilità di esercitare le funzioni cognitive che riconduciamo alla mente umana, come la percezione, il ragionamento, l'apprendimento, l'interazione con l'ambiente, il problem solving e persino la creatività".* (Mandelli A., 2018; "Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business")

È composta al suo interno da un insieme di tecnologie che possono avere un enorme impatto sia sulla società che in ambito economico. Infatti, la maggior parte delle attività che vengono svolte quotidianamente sono gestite tramite gli algoritmi dell'intelligenza artificiale, come ad esempio il funzionamento di molte applicazioni sugli *smartphone*, consigli personalizzati per gli utenti sui siti di *e-commerce* e assistenti virtuali che forniscono informazioni ai consumatori.

L'intelligenza artificiale viene suddivisa in tre tipologie:

1. *Artificial Narrow Intelligence*: denominata anche "ristretta", è focalizzata sul raggiungimento di un unico risultato; non possiede dunque l'intelligenza tale da poterla paragonare alle capacità cognitive umane, poiché si limita a svolgere compiti intelligenti.
2. *Artificial General Intelligence* (o "*strong* AI") ha un carattere più generico, ovvero permette alle macchine di rispondere a richieste generalizzate che le vengono poste. Dunque, attraverso questo strumento, può essere effettuato ogni genere di compito cognitivo che un essere umano è in grado di svolgere.
3. *Artificial Super Intelligence*: fa riferimento all'intelligenza artificiale capace di superare i confini dell'*Artificial General Intelligence*.

   Rappresenta un'evoluzione ancora maggiore in questo ambito, ovvero è capace di creare una tecnologia che può possedere un'intelligenza superiore a quella dell'essere umano, dalla creatività alla risoluzione di problemi complessi.

   Questo strumento ha sollevato diverse critiche per quanto riguarda l'etica, facendo riferimento al pericolo di realizzare un'intelligenza di questo genere. Ciò nonostante, il suo raggiungimento rimane ancora lontano.

Le tecnologie che sono state adottate nel tempo sono state influenzate da tre fattori importanti come la disponibilità di algoritmi, i quali sono sempre più sofisticati; l'incremento progressivo della potenza di calcolo a disposizione; la possibilità di ottenere una mole di dati di dimensioni enormi, denominati "*Big data*".

Questi ultimi sono molto importanti per quanto riguarda la *customer experience*, poiché se vengono analizzati correttamente possono generare un elevato valore tra imprese e clienti.

Le analisi dei dati vengono suddivise in quattro tipologie:

- Le prime due sono descrittive e diagnostiche; la prima si occupa di descrivere la natura di uno specifico fenomeno, mentre la seconda ha l'obiettivo di comprendere relazioni di natura causale tra i dati.
- Le ultime due tipologie di analisi sono predittive e prescrittive, e sono quelle in cui l'intelligenza artificiale riesce a dare migliori risultati poiché riescono, grazie alla capacità degli algoritmi, di comprendere e anticipare i comportamenti dei consumatori.

  Le analisi predittive consentono di fare previsioni su situazioni ed eventi, e permettono dunque una maggiore possibilità di gestirli in maniera anticipata.

  Le analisi prescrittive iniziano l'analisi partendo da dati oggettivi, al fine di suggerire soluzioni a svariate tipologie di problematiche e contingenze.

Per quanto riguarda il suo sviluppo nel settore del retail, Shankar afferma che *"AI refers to programs, algorithms, systems or machines that demonstrate intelligence. More generally, it is used to denote a set of tools that can enhance the intelligence of a product, service or solution"*. (Shankar V., 2018; "How Artificial Intelligence is reshaping retailing")

Molte delle tecnologie, sia passate che emergenti, vengono prodotte dall'intelligenza artificiale. La sua integrazione con le nuove tecnologie permette all'ecosistema del retail di cambiare e innovarsi di continuo.

- ***Just walk out***

  Un noto esempio di azienda che ha impiegato la tecnologia dell'intelligenza artificiale al fine di reinventare la *customer experience* è Amazon, che è stato capace di offrire il servizio denominato "Amazon Go".

  Questo non è altro che il punto vendita fisico di Amazon, azienda divenuta *marketplace* nell'*e-commerce*, ovvero nel commercio elettronico.

  L'azienda nel 2017 ha deciso di entrare anche nel settore del *retail* tradizionale, aprendo a Seattle il suo primo punto vendita fisico.

  Possiamo dire che il nuovo modello che segue si avvicina al mondo del *retail* tradizionale poiché è un canale di vendita fisico, nel quale le persone si possono

dirigere per compiere acquisti fruendo di servizi nello *store*, ma nella sostanza si tratta di un centro d'innovazione degli strumenti applicati rispetto al passato.

Infatti, tramite l'uso dell'intelligenza artificiale, Amazon Go diviene un perfetto incrocio tra le caratteristiche del modello fisico e quello digitale, riuscendo a fornire ai clienti un servizio personalizzato e automatizzato, caratterizzato dalla comodità e dalla facilità d'uso, il quale riesce a dare vita a un'esperienza d'acquisto omnicanale.

Si tratta di un'esperienza innovativa, caratterizzata dalla tecnologia *Just Walk Out*, che permette ai clienti, una volta scaricata l'applicazione "Amazon Go" sui propri *smartphone*, di pagare automaticamente una volta usciti dal negozio, senza far ricorso alle casse tradizionali.

Infatti, quando i consumatori mostrano il proprio *smartphone* sul QR *code* all'entrata del negozio, viene riconosciuta l'identità digitale del singolo cliente che viene ricollegata al profilo digitale Amazon di ognuno di essi.

Una volta entrati, i consumatori possono prendere i prodotti dagli scaffali ed effettuare la propria spesa, per poi uscire automaticamente dal negozio, con l'addebito del conto che appare sul *wallet* personale di ciascun cliente, appena quest'ultimo supera i tornelli di rilevazione posti all'uscita del punto vendita.

Questa tecnologia utilizza un sistema complesso di telecamere intelligenti che tracciano i percorsi che i consumatori effettuano nel negozio, permettendo di raccogliere dati sugli stessi.

Grazie, inoltre, ai sensori di peso ("*weight sensor*"), i quali comprendono quali prodotti il consumatore ha selezionato e preso dagli scaffali, l'esperienza di Amazon Go fornisce una comprensione ancora più profonda, tramite la raccolta di dati e la loro analisi con l'intelligenza artificiale, dei processi di acquisto dei clienti.

- ***Smart shelves***

  I sensori di peso danno vita agli *smart shelves* (o "scaffali intelligenti"), ovvero scaffali che all'interno dello *store* rilevano il momento in cui l'ultimo articolo della categoria viene rimosso e inviano una notifica al personale del punto vendita.

Questa tecnologia consente di eliminare la perdita delle vendite e l'insoddisfazione dei clienti per via dell'esaurimento delle scorte.

Gli scaffali intelligenti possono generare inoltre pubblicità *mobile* ai consumatori, tramite l'utilizzo di *Beacon*, ovvero dispositivi di comunicazione a corto raggio che utilizzano la tecnologia *Bluetooth* per inviare messaggi agli *smartphone* dei clienti.

I messaggi sono di tipo pubblicitario e promozionale, come l'invio di informazioni e promozioni, pubblicità mirata o promemoria al fine di incentivare i consumatori ad acquistare *in-store*.

- ***Self checkout***

  Fa parte delle tecnologie *self-service*, le quali possono essere definite come "*interfacce tecnologiche che consentono ai clienti di produrre un servizio indipendentemente dal coinvolgimento diretto dei dipendenti*". (Meuter M.L., Ostrom A.L., Roundtree R.I., 2000; "Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters". *Journal of Marketing*.)

  Il *self checkout* è un esempio di tecnologia *self-service* innovativa, poiché si tratta di casse automatiche dotate di schermo *touch* nelle quali i consumatori scansionano i codici a barre dei prodotti e li pagano senza l'assistenza da parte degli addetti al servizio del punto vendita.

  Questo sistema permette ai clienti di risparmiare tempo, riducendo le code, e tutelare la propria *privacy*, mentre i *retailers* possono godere di maggior fedeltà e maggiori entrate, dovute dalla minore necessità di avere casse gestite dal personale.

  Un maggior numero di dipendenti può dunque dedicarsi ad altre attività ad un più alto valore aggiunto, come l'assistenza ai clienti, l'ottimizzazione del magazzino e la preparazione diretta di ordini e di prodotti.

- **Robot nei negozi fisici**

  Il settore del *retail*, tra gli altri, nel corso degli anni sta usufruendo sempre più di robot.

Il loro utilizzo più comune all'interno degli *store* è quello di assistere i clienti nel localizzare un articolo o nell'eseguire uno specifico compito.
Wirtz li definisce come "*interfacce autonome e adattabili basate su sistemi che interagiscono, comunicano e forniscono servizi ai clienti di un'organizzazione*". (Wirtz J., Paluch S., Kunz W.H., 2018; "Service robots and the future of services")
Questi possono avere una morfologia simile a quella umana (come il volto, le braccia e le gambe) o non averla, rimanendo differenti dall'aspetto umano (come, ad esempio, dei robot carrello).
Spesso, l'antropomorfizzazione dei robot induce effetti positivi nei consumatori, anche se l'umanizzazione eccessiva degli stessi potrebbe essere percepita come inquietante.
Per quanto riguarda i servizi che possono svolgere, vengono utilizzati per effettuare compiti sia di *front-office* che di *back-office*.
Nei compiti di *front-office* i robot accolgono i clienti e forniscono loro informazioni sui prodotti.
Nei compiti di *back-office* non entrano in contatto diretto con i clienti, e vengono utilizzati principalmente per gestire la logistica o la produzione, come ad esempio il controllo delle scorte.

Un esempio sono i Peppers, dei robot semi-umanoidi, impiegati per servire gelati in Giappone, accogliere i clienti in una pizzeria a Singapore, e svolgere altre differenti tipologie di attività di assistenza ai clienti.
I vantaggi che i robot portano ai *retailers* sono molteplici, tra cui la loro capacità di ricordare le preferenze dei clienti, di osservare all'istante i vari prezzi dei prodotti posizionati sugli scaffali e di lavorare per un tempo illimitato.
Tuttavia, però, il loro impiego può causare dei rischi legati alla sicurezza e ai costi elevati. Anche il tema dell'esperienza del cliente rappresenta una sfida in questo ambito, poiché se i contributi, funzionali e tecnici, apportati dai robot corrispondevano alle aspettative del cliente, il servizio veniva considerato di alta qualità, mentre era di bassa qualità nel caso in cui non corrispondeva a queste aspettative.

Tecnologie immersive

Sono tutte quelle tecnologie che permettono un'integrazione tra un ambiente fisico reale e un ambiente artificialmente ricostruito.

Nel corso degli anni sono diventate uno strumento sempre più utilizzato in diversi settori e fanno riferimento nello specifico a tre tipologie, ovvero la realtà aumentata, la realtà virtuale e la realtà mista ("*mixed reality*").

Il loro utilizzo, nella dinamica del *marketing*, è legato alla possibilità di offrire ai consumatori proposte di valore sempre più innovative che possano avere come conseguenza diretta una maggiore fidelizzazione dei clienti ai prodotti e al *brand*.

Queste tecnologie, infatti, disponendo di una natura esperienziale, possono essere strategiche nel rispondere alle esigenze sempre più emozionali e sensoriali dei consumatori, le quali costituiscono un elemento fondamentale del concetto di *customer experience.*

Realtà aumentata (AR)

Viene definita da Azuma in questo modo: "*AR allows the user to see the real world, with virtual objects superimposed upon or composited with the real world. Therefore, AR supplements reality, rather than completely replacing it. Ideally, it would appear to the user that the virtual and real objects coexisted in the same space*". (Azuma R.T., 1997; "A survey of augmented reality". *Teleoperators and Virtual Environments*)

L'autore afferma che essa permette all'utente di vedere il mondo reale, con l'aggiunta di oggetti virtuali sovrapposti, facendogli sembrare che gli elementi virtuali e reali coesistano nello stesso spazio.

La realtà aumentata (o "*augmented reality*") è dunque una tecnologia immersiva che sovrappone la realtà del mondo fisico con elementi digitali, costruiti in maniera artificiale. Le due componenti coesistono, senza che nessuna delle due sostituisca l'altra.

Infatti, gli elementi virtuali (come ad esempio animazioni, video o suoni) vengono inseriti all'interno del mondo reale e possono essere visualizzati tramite un dispositivo abilitato, che può essere uno *smartphone*, un *tablet*, un *device* indossabile, uno schermo interattivo o un proiettore abilitato alla realtà aumentata.

Per far sì che i consumatori siano soddisfatti, questa tecnologia deve possedere un elevato livello di interattività e di informazione dell'offerta; connettività e disponibilità di

funzioni di utilità, come la narrazione, ricerca e necessità del tatto; capacità di intrattenimento.

Le tecnologie basate sull'AR potenzialmente possono consentire una partecipazione più profonda, poiché gli utenti sperimentano in maniera virtuale, ma naturale allo stesso tempo, una versione migliorata dello spazio fisico attraverso interfacce realistiche.

Oleksy e Wnuk hanno introdotto il concetto di "luoghi aumentati", ovvero luoghi fisici migliorati grazie alla realtà aumentata che hanno l'obiettivo di ricreare e migliorare l'esperienza del luogo in questione, sovrapponendo delle ricostruzioni virtuali con il luogo reale, permettendo agli utenti di avere un atteggiamento emotivo più elevato nei confronti del luogo stesso.

- ***Virtual try-on***

  Rappresenta uno degli esempi più emblematici di applicazione della realtà aumentata nel settore *retail*.

  Viene nominato anche "*smart mirror*" ed è uno schermo o uno specchio virtuale sul quale viene mostrata l'immagine del cliente con sovraimpressa l'immagine virtuale, tramite l'AR, del prodotto, consentendo al cliente di effettuare una prova virtuale del prodotto.

  Questo tipo di tecnologia viene utilizzata specialmente nei negozi di ottica (un esempio è Ray-Ban che permette di provare gli occhiali proiettandoli sul volto del consumatore), abbigliamento e moda.

  Ad esempio, all'interno di un negozio di abbigliamento è possibile vedere accessori abbinati oppure scegliere tra diverse opzioni di colore o taglia.

  Dunque, dal punto di vista dell'utente questo sistema può consentirgli di velocizzare la prova dei capi e, di conseguenza, il loro acquisto, avendo inoltre un'esperienza di *shopping* più personalizzata e divertente.

  Inoltre, dal punto di vista della strategia omnicanale, la realtà aumentata permette al negozio fisico di aumentare la fidelizzazione al punto vendita da parte dei clienti, riducendo le code nello *store* e recuperando consumatori dai negozi *online*.

Nel contesto dei canali fisici tradizionali, la realtà aumentata può portare dunque i clienti a sperimentare nuove esperienze in negozio e ad avere accesso a contenuti digitali senza

soluzione di continuità, avvicinandosi sempre più a ciò che avviene nel processo di acquisto *online*.

Infatti, l'utilizzo di questa tecnologia permette alle imprese di generare una *customer experience* omnicanale, rappresentando una congiunzione tra il mondo online e offline.

A testimonianza di quanto appena detto, Hilken descrive in questa maniera il contributo che la realtà aumentata offre alla *customer experience*: "*The value proposition of AR is thus to enhance the customer experience by merging the touch-and-feel of the physical world with highly vivid, customized and connected digital content. This naturally blends online and offline experiences to overcome limitations of any individual distribution channel*". (Hilken T., Heller J., 2018; "Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art". *Journal of Research in Interactive Marketing*)

Realtà virtuale (VR)

Viene definita da Guttentag in questo modo: "*VR is defined as the use of a computer-generated 3D environment that one can navigate and possibly interact with, resulting in real-time simulation of one or more of the user's five senses*." (Guttentag D.A., 2010; "Virtual reality: applications and implications for tourism". *Tourism Management.*)

È una tecnologia che permette a un soggetto, tramite un dispositivo adatto, di immergersi in una realtà creata virtualmente e di estraniarsi dall'ambiente reale.

Gli aspetti che risaltano maggiormente sono due:

1. Immersione: è il fattore che permette all'utente di entrare nella realtà virtuale. Può essere misurato poiché presenta livelli di profondità diversi calcolati in base a quanto un soggetto può essere in grado di percepire il mondo reale tramite i cinque sensi.

   L'ambiente virtuale può essere:

   - Non immersivo: i *videogames* rientrano in questa categoria, poiché sono applicazioni su cui viene riprodotta la realtà virtuale nel quale l'utente riesce a percepire comunque il mondo reale attraverso i sensi.
   - Semi-totalmente immersivo: un esempio sono gli schermi virtuali, i quali rappresentano una via di mezzo tra le altre due tipologie, nel quale l'utente

può percepire il mondo reale nonostante sia maggiormente estraniato dallo stesso.

- Totalmente immersivo: le applicazioni che richiedono l'utilizzo di visori virtuali sono l'esempio più significativo, poiché estraniano in maniera totale l'utente dal mondo reale.

2. Presenza: è una variabile soggettiva che fa riferimento alla sfera emozionale dell'utente, il quale visualizza e si relaziona con l'ambiente virtuale, e che valuta dunque le percezioni e le sensazioni che ha provato durante l'esperienza.
   Entrambi i concetti, ovvero di immersione e di presenza, sono correlati tra loro in quanto una grande sensazione di immersione è strettamente legata ad un forte senso di presenza, e viceversa.

L'esempio più significativo della tecnologia che utilizza la realtà virtuale è il visore, che può essere adottato in diversi modi, tra cui:

- Visori di *smartphone*: sono dei dispositivi che utilizzano i *display* e i processori degli *smartphone*, i quali fruiscono della realtà virtuale. Questi necessitano di specifici visori che generano una vista stereoscopica isolata e che permettono all'utente di immergersi nel mondo virtuale e isolarsi dalla realtà.
- CAVE (*Cave Automatic Virtual Environment*): sono un insieme di superfici alimentate da proiettori con schermi multipli di proiezione e da altoparlanti che isolano e circondano l'utente. Vengono generate delle immagini virtuali che vengono riprodotte sulle pareti, sul pavimento e sul soffitto di una camera di forma cubica. L'utente può muoversi liberamente al suo interno e può indossare degli occhiali visori sui quali vengono trasmesse immagini della scena proiettata sulle pareti, ma con la prospettiva soggettiva dell'utente, in base alla posizione dei suoi occhi.
- HMD (*Head Mounted Display*): sono dei visori che consentono agli utenti di entrare nel mondo virtuale tramite un collegamento a un computer che abbia un software che permetta di usufruire della realtà virtuale.

Capitolo 3: Impatto delle nuove tecnologie del *retail* sulle percezioni dei consumatori

3.1 Introduzione all'analisi empirica

Riprendendo quanto detto nel paragrafo 1.2, il tema principale su cui si fonda la tesi è legato alla trasformazione che, in particolare negli ultimi decenni, il settore del *retail* ha subito, causata dall'innovazione tecnologica e dai cambiamenti della *customer experience.*

Con l'introduzione del commercio elettronico, in particolar modo dell'*e-commerce*, i consumatori hanno avuto la possibilità di acquistare prodotti e servizi servendosi unicamente della rete Internet. Questo sistema si è rivelato un successo ed è cresciuto sin dai primi anni 2000, con la conseguente crescita del numero di utenti *online* e con il continuo miglioramento delle infrastrutture digitali.

I vantaggi derivanti da questo nuovo approccio possono essere considerati bilaterali, poiché per il consumatore l'acquisto tramite gli *shop online* garantisce un'ampia scelta e un accesso immediato ai prodotti e servizi d'interesse, mentre alle aziende consente di ridurre in modo significativo i costi operativi, legati alle spese derivanti dalle strutture fisiche, e gli permette inoltre di espandersi su scala globale, superando le barriere geografiche che hanno caratterizzato la vendita al dettaglio tradizionale.

Questa situazione creatasi non ha permesso ai *retailer* tradizionali di avere lo stesso potere di mercato di cui godevano in precedenza, ma anzi, per la maggior parte dei consumatori l'acquisto negli *store* fisici viene considerato ora come una seconda scelta o come un modo per provare solamente i prodotti o i servizi, finendo poi per acquistarli tramite siti web.

I *retailers* stanno dunque cercando di trovare delle soluzioni al fine di restare al passo con il commercio elettronico, integrando le nuove tecnologie all'interno dei negozi fisici.

Uno degli esempi più rilevanti viene offerto dall'utilizzo della tecnologia immersiva della realtà aumentata negli *store*, tramite specchi intelligenti ("*smart mirror*") che permettono ai consumatori di vedere la loro immagine con addosso la proiezione su misura del capo d'abbigliamento o degli occhiali che più preferiscono.

Questo sistema potrebbe quindi consentire ai clienti di recarsi negli *store* fisici, vivere un'esperienza interattiva e inusuale, e rimanere affascinati dalla stessa, permettendone una fidelizzazione al negozio fisico e un passaparola positivo.

Da qui ne deriva il gap di ricerca, emerso della lettura di vari articoli scientifici, il quale è caratterizzato da una limitata presenza di studi che analizzino in maniera approfondita l'efficacia e il reale impatto di tecnologie che utilizzano la realtà aumentata nei punti vendita fisici.

Difatti, prendendo in considerazione il seguente articolo, *"Digital transformation in-store shopping-scanners, artificial intelligence, augmented reality and beyond: a review"*, vengono individuati tre potenziali problemi legati all'utilizzo di tecnologie innovative nei negozi tradizionali.

Il primo fa riferimento all'accettazione da parte di alcuni gruppi di consumatori. Ad esempio, le persone anziane possono trovare queste tecnologie poco intuitive e percepirle come difficili da utilizzare, dando vita a resistenze che possono mettere in difficoltà i *retailers*.

Il secondo problema riguarda la gestione della *privacy*, in quanto l'utilizzo di strumenti digitali richiede la raccolta di elevate quantità di dati personali e può, di conseguenza, compromettere la fiducia dei consumatori in assenza di trasparenza o di adeguate garanzie di sicurezza.

L'ultima problematica riguarda la fattibilità economica poiché l'implementazione di tali tecnologie richiede investimenti significativi, caratterizzati da elevati costi iniziali e operativi, che possono essere difficili da sostenere.

Inoltre, vi sono una serie di articoli che trattano dell'efficacia della realtà aumentata nel migliorare la *customer experience*, tra cui "*Augmented reality in retail: a trade-off between user's control of access to personal information and augmentation quality",* oppure *"Augmented reality: research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behavior*".

Allo stesso tempo però pochi studi hanno analizzato la familiarità dei consumatori nei confronti delle tecnologie, come variabile moderatrice per influenzare l'impatto percepito della tecnologia sul consumatore.

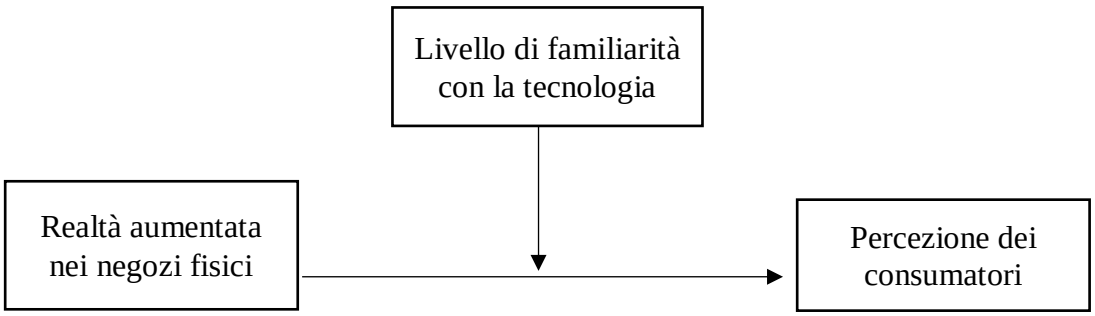
Questo può essere inteso come un gap di ricerca rilevante, soprattutto considerando le differenze generazionali e digitali sempre più ampie tra i consumatori.

3.2 *Conceptual framework* e ipotesi

Partendo dal gap esaminato in precedenza, è stato possibile introdurre la domanda di ricerca che guiderà l'analisi dell'intera tesi:

"Come le nuove tecnologie del retail, ad esempio la realtà aumentata, impattano nei negozi tradizionali in termini di soddisfazione, passaparola (WOM) e fedeltà per i consumatori, tenendo conto del loro livello di familiarità con queste innovazioni."

La domanda di ricerca corrente può essere rappresentata in questo modo:



Il modello evidenzia 3 variabili:

- Indipendente: introduzione della realtà aumentata nei negozi fisici
- Moderatore: livello di familiarità dei consumatori con la tecnologia
- Dipendente: percezione dei consumatori

Dalle variabili sopra citate, e dalle loro relazioni, derivano le seguenti ipotesi:
H1: L'adozione delle tecnologie basate sulle realtà aumentata migliora la percezione dei consumatori nei confronti dei negozi tradizionali.
H0: L'adozione delle tecnologie basate sulle realtà aumentata non migliora la percezione dei consumatori nei confronti dei negozi tradizionali.
H2 (moderatore): La percezione dei consumatori nei confronti di un negozio tradizionale che adotta tecnologie basate sulla realtà aumentata è influenzata dal livello di familiarità che hanno con questa tecnologia.

H1 sarà dunque l'ipotesi che dovrà essere accettata, mentre H0 sarà invece l'ipotesi che dovrà essere rigettata.

La variabile dipendente, ovvero la percezione dei consumatori, è composta da tre termini di misurazione: soddisfazione, passaparola e fidelizzazione del negozio.

- La soddisfazione da parte del consumatore (o "*consumer satisfaction*") nei confronti di un prodotto o un servizio è un elemento fondamentale poiché misura il suo grado di apprezzamento.

  La *consumer satisfaction* può inoltre essere considerata come una diretta conseguenza del passaparola e della fidelizzazione da parte del consumatore nei confronti dello *store*.
- Il passaparola, denominato anche "*word of mouth*" (WOM), viene definito come la quantità di informazioni favorevoli fornite al fine di trasmettere i propri pensieri ed esperienze ad altri.

  Per quanto riguarda l'adozione di tecnologie innovative, il passaparola effettuato da consumatori soddisfatti potrebbe rivelarsi fondamentale per lo sviluppo della tecnologia stessa.
- La fidelizzazione del negozio, denominata anche "*store loyalty*", si riferisce alla "*tendenza a essere fedeli a un rivenditore, dimostrata dall'intenzione di acquistare da quel retailer come scelta primaria*" ("Conceptual framework source"; Pappu et al.; 2006)

  Generalmente, i *retailers* tentano di accrescere la *store loyalty* tramite due tipologie di benefici offerti ai clienti.

  La prima tipologia è rappresentata dagli *hard benefits*, e comprende tutte quelle attività di promozione svolte all'interno dello *store* ("*in store promotion*"), come ad esempio premi, scontistiche e altri incentivi all'acquisto, al fine di incoraggiare acquisti maggiori o ripetuti.

  La seconda tipologia è rappresentata dai *soft benefits*, ovvero benefici che vengono offerti con l'obiettivo di incrementare la *customer experience in-store*. Di questa tipologia fanno parte le dimostrazioni e i test di prodotto, eventi e tecnologie innovative.

  I *soft benefits*, al contrario degli *hard*, tendono a non incrementare nel breve periodo la redditività del cliente, ma vengono considerati ugualmente e forse

maggiormente importanti poiché permettono di generare un impatto positivo da parte del consumatore nei confronti del *retailer* e dei suoi prodotti e servizi.

La variabile moderatrice, ovvero la familiarità con la tecnologia, può essere definita come il grado con cui un individuo conosce e si sente a proprio agio nell'utilizzo di strumenti digitali. Essa, oltre alla competenza tecnica, include anche aspetti psicologici come la disponibilità ad apprendere e la curiosità verso l'innovazione tecnologica.

3.3 Metodologia di ricerca

Lo strumento di ricerca che è stato scelto per la tesi è il questionario, poiché capace di svolgere un'indagine approfondita nel rilevare il punto di vista effettivo dei consumatori per quanto riguarda l'implementazione della realtà aumentata all'interno dei negozi tradizionali, considerando le tre variabili coinvolte nello studio.

Il questionario è stato formulato mediante la piattaforma "qualtrics.com" e somministrato a un campione di n partecipanti, attraverso un *link* condiviso tramite Whatsapp e via e-mail. Il questionario è stato suddiviso in sei sezioni, la quale ognuna aveva al suo interno domande a risposta chiusa con l'obiettivo di indagare uno specifico aspetto della relazione tra le variabili:

- Sezione demografica: ha la funzione di ottenere informazioni sociodemografiche dei rispondenti.

  Le prime tre domande a risposta multipla poste ai rispondenti sono state riguardo la loro fascia d'età, genere e livello di istruzione.

  Le ultime tre domande sono state poste per valutare la preferenza e la frequenza di acquisto nei vari canali, e sono state le seguenti:

  - *"Dove preferisci fare acquisti?"*
    a) *"Online (es. e-commerce, app)"*
    b) *"In negozi fisici".*
  - *"Quanto spesso fai acquisti in negozi fisici?"*
    a) *"Una volta a settimana"*

b) *"Più volte a settimana"*
c) *"Una volta al mese"*
d) *"Più raramente"*

- *"Hai mai utilizzato strumenti digitali o tecnologici durante l'esperienza d'acquisto nel punto vendita fisico (ad esempio smart mirror, casse self-service, QR code o tablet interattivi)?"*
  a) *"Si"*
  b) *"No"*

- *Frame* mentale: ha l'obiettivo di evitare *"bias"* cognitivi da parte dei rispondenti, in quanto viene presentata agli stessi la definizione e successivamente una domanda a risposta multipla sulla variabile indipendente (realtà aumentata), in modo tale da uniformare la conoscenza delle persone che risponderanno al questionario.

  Il testo che è stato presentato è: *"La Realtà Aumentata è una tecnologia immersiva che arricchisce la percezione del mondo reale sovrapponendo elementi digitali (come immagini, suoni o animazioni) all'ambiente fisico, permettendo all'utente di interagire con contenuti virtuali integrati nello spazio circostante. Lo Smart Mirror è un'applicazione della realtà aumentata che consente all'utente di vedere la propria immagine riflessa con prodotti virtuali sovrapposti (come abiti o accessori), permettendogli di effettuare prove digitali personalizzate e interattive".*

  In seguito a questa definizione, è stata posta una domanda al fine di valutare la reale comprensione da parte dei rispondenti al questionario:

  "In base alla definizione precedente, la realtà aumentata e lo smart mirror sono:"

  a) *"La realtà aumentata consente di immergersi completamente in un mondo digitale. Lo smart mirror è un dispositivo che mostra pubblicità interattive senza coinvolgere l'immagine dell'utente."*
  b) *"La realtà aumentata sovrappone elementi digitali al mondo reale. Lo smart mirror è uno strumento che consente di visualizzare su uno schermo la propria immagine con prodotti virtuali applicati, per una prova interattiva."*

c) *"La realtà aumentata è un sistema per modificare le foto scattate dall'utente. Lo smart mirror è uno specchio che misura la temperatura corporea dei clienti all'ingresso del negozio."*

- Sezione sulla variabile indipendente: ha l'obiettivo di misurare la variabile in oggetto utilizzando le seguenti domande:

  "Quanto sei d'accordo con queste affermazioni riguardo la realtà aumentata?"

  a) *"Ritengo che il suo utilizzo all'interno dei negozi fisici renda l'esperienza d'acquisto più innovativa"*
  b) *"Ritengo che il suo utilizzo all'interno dei negozi fisici renda l'esperienza d'acquisto più coinvolgente e interattiva."*
  c) *"Preferisco negozi fisici che offrono soluzioni tecnologiche come la realtà aumentata rispetto a quelli tradizionali."*
  d) *"Lo smart mirror mi aiuta a scegliere i prodotti in modo più veloce e sicuro."*
  e) *"L'utilizzo dello smart mirror rende il processo di scelta e prova dei prodotti più pratico e divertente."*

- Sezione sulla variabile dipendente: ha l'obiettivo di misurare la percezione da parte dei consumatori per quanto riguarda l'implementazione della realtà aumentata all'interno dei punti vendita fisici. Le domande poste ai rispondenti sono state:

  "Pensando all'utilizzo della realtà aumentata nel punto vendita fisico, quanto ti senti in accordo con queste affermazioni?"

  a) *"Migliora la mia percezione generale del punto vendita."*
  b) *"Una volta utilizzata, mi sento più soddisfatto/a dell'esperienza d'acquisto."*
  c) *"E' più probabile che torni in un negozio che offre questo tipo di tecnologie innovative."*
  d) *"Dopo un'esperienza positiva con queste tecnologie, ne parlo volentieri con amici o familiari."*

e) *"La sua presenza mi spinge a essere più fedele a quel negozio o marchio rispetto ad altri."*

- *Attention check*: questa sezione è stata utile per comprendere se i rispondenti erano attenti durante il questionario o meno. È stata infatti posta loro una domanda totalmente al di fuori dell'argomento della tesi:
  "Rispondi 'blu' a questa domanda"
  a) *"Rosso"*
  b) *"Smart mirror"*
  c) *"Blu"*
  d) *"Realtà aumentata"*

- Sezione sulla variabile moderatrice: ha l'obiettivo di valutare l'impatto di questa variabile sulla relazione principale, ovvero tra la variabile indipendente e dipendente, tramite le seguenti domande:
  "Quanto ti senti in accordo con queste affermazioni?"
  a) *"Mi sento a mio agio nell'utilizzare nuove tecnologie all'interno dei negozi fisici."*
  b) *"Ritengo di avere una buona familiarità con strumenti digitali quali app, dispositivi interattivi e realtà aumentata."*
  c) *"Sono curioso/a e interessato/a a provare tecnologie innovative quando sono presenti in un punto vendita."*
  d) *"Quando acquisto in negozi fisici, mi sento sicuro nell'interagire con tecnologie come touchscreen, QR code o smart mirror, anche rispetto alla protezione della mia privacy."*
  e) *"In generale, apprendo facilmente come utilizzare nuove tecnologie presenti nei negozi fisici."*

3.4 Risultati

Una volta effettuato il questionario, le risposte ottenute sono state trasferite all'interno del *software* SPSS, nel quale è stata condotta un'analisi di statistica descrittiva.

Il campione finale di rispondenti è composto da 136 soggetti, di cui 86 di sesso maschile (63,2%) e 50 di sesso femminile (36,8%).

Statistics

Qual è il tuo genere?

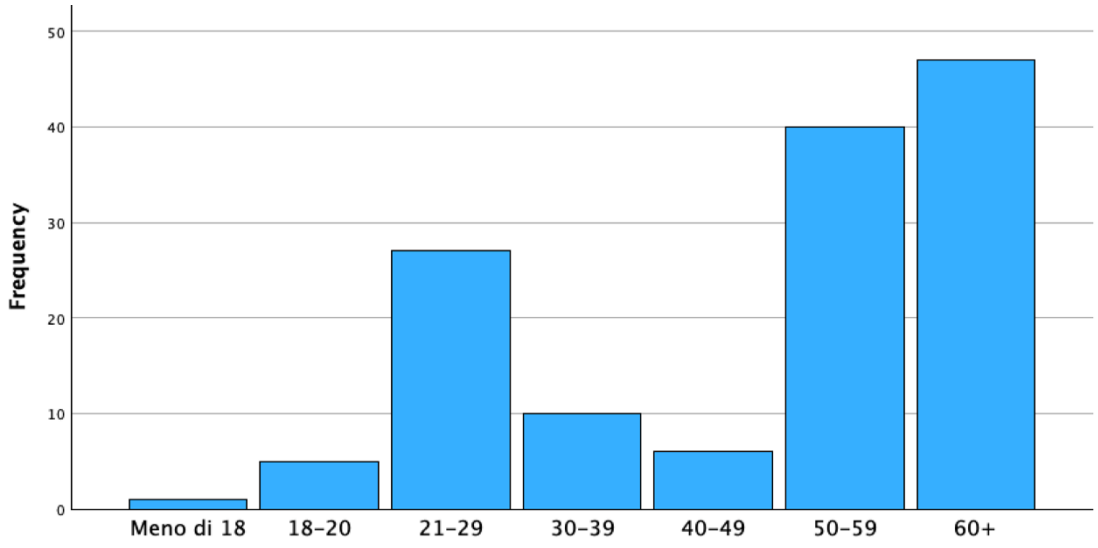
N	Valid	136
	Missing	0

Qual è il tuo genere?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Maschio	86	63.2	63.2	63.2
	Femmina	50	36.8	36.8	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

(Figura 1: genere dei rispondenti)

Di seguito è stato sviluppato un grafico a barre al fine di rappresentare visivamente la distribuzione delle fasce d'età dei rispondenti.



(Figura 2: distribuzione per fasce d'età)

Da questo grafico a barre è possibile notare che le classi più rappresentative sono quelle che rientrano nella fascia d'età 50-59 e 60+. Questo dato è stato utile per comprendere la

familiarità delle persone più adulte nei confronti delle tecnologie innovative e successivamente della loro percezione della realtà aumentata nei negozi.

Inizialmente sono state nominate le tre variabili di interesse (indipendente, dipendente e moderatrice), ognuna composta da cinque item con scala likert a sette punti.

Per verificare l'affidabilità delle scale utilizzate è stata effettuata una "*Reliabilty Analysis*", all'interno della quale l'Alpha di Cronbach di ciascuna variabile è risultato ottimo, ovvero compreso tra i valori 0.8 e 0.9.

Poiché l'Alpha di Cronbach misura l'affidabilità interna della scala o degli item presi in considerazione, questo risultato ha permesso di affermare che le scale utilizzate per ciascuna variabile sono valide e affidabili, in quanto in ognuna di esse l'Alpha di Cronbach è compreso tra 0.8 e 0.9.

Scale: independent variable

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	5

(Figura 3: validità scala della variabile indipendente)

Scale: dependent variable

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	5

(Figura 4: validità scala della variabile dipendente)

Scale: moderator variable

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	5

(Figura 5: validità scala della variabile moderatrice)

Al fine di confermare definitivamente che gli item della stessa scala misurino effettivamente lo stesso costrutto teorico (o anche "fattore"), è stata condotta un'analisi fattoriale ("*Factor Analysis*").

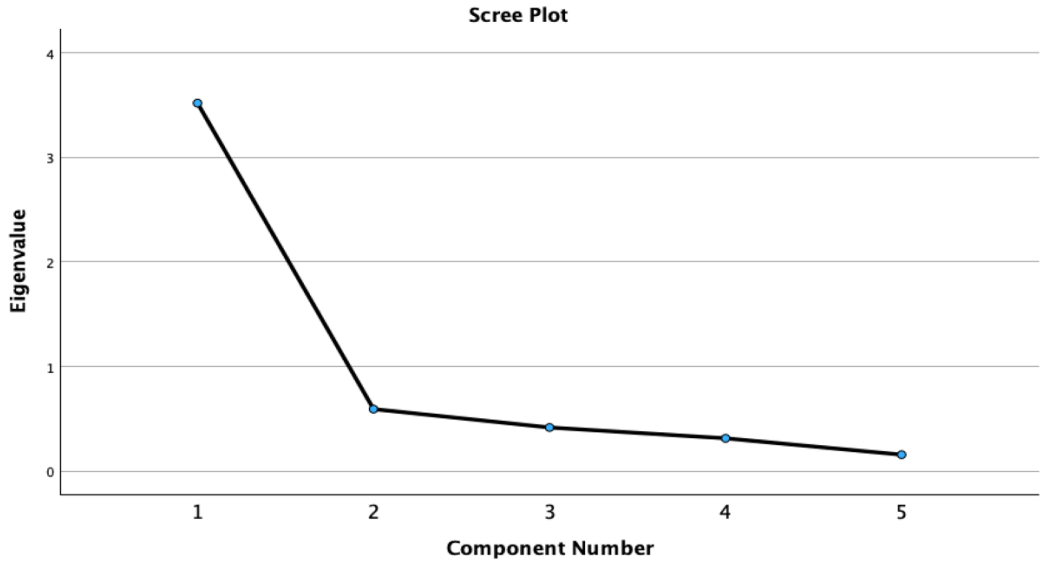
Anche qui i risultati sono stati positivi poiché in ciascuna variabile il valore di KMO ("Kaiser Meyer Olkin"), che misura l'adeguatezza del campione, deve essere maggiore di 0.7, e il *p-value*, che verifica se esistono correlazioni positive tra le variabili, deve essere minore di 0.05.

Factor Analysis independent variable

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.837
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	417.758
	df	10
	Sig.	<.001

(Figura 6: Tabella *KMO and Barlett's Test* della variabile indipendente)



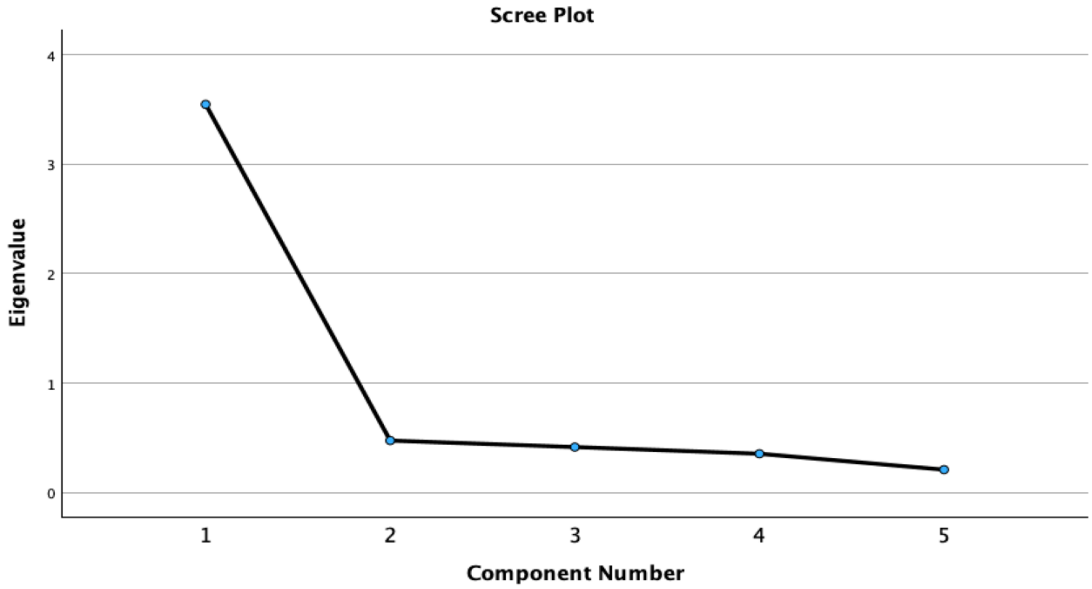
(Figura 7: *Scree plot* della variabile indipendente)

Factor Analysis dependent variable

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.870
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	392.718
	df	10
	Sig.	<.001

(Figura 8: Tabella *KMO and Barlett's Test* della variabile dipendente)



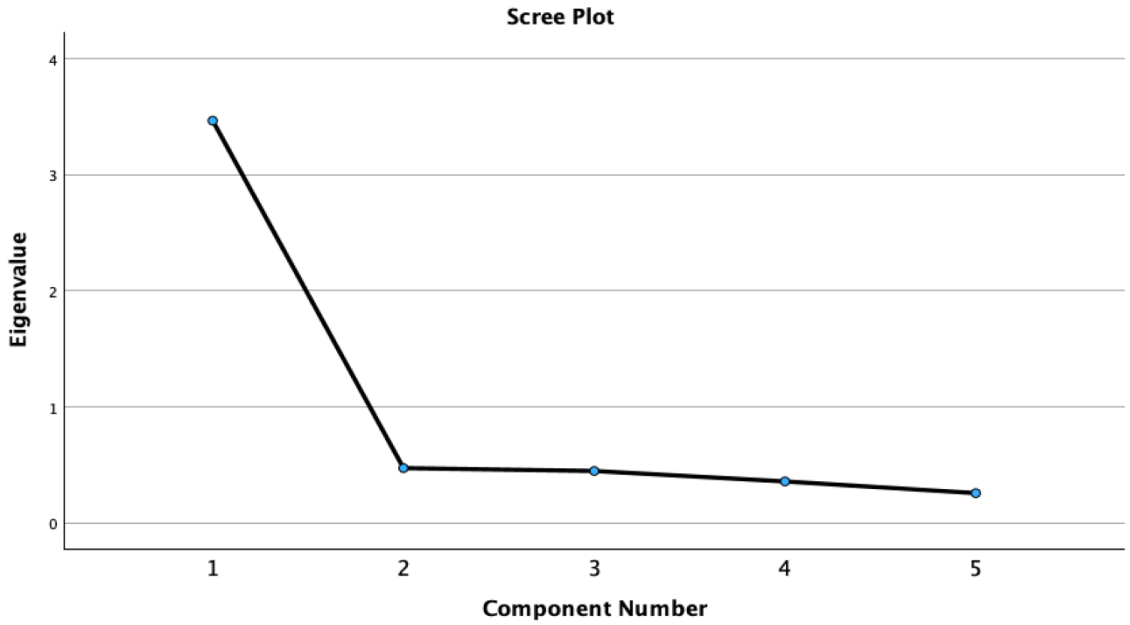
(Figura 9: *Scree plot* della variabile dipendente)

Factor Analysis moderator variable

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.871
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	357.902
	df	10
	Sig.	<.001

(Figura 10: Tabella *KMO and Barlett's Test* della variabile moderatrice)



(Figura 11: *Scree plot* della variabile moderatrice)

Come è possibile osservare:

- L'analisi fattoriale inerente alla variabile indipendente presenta il valore di KMO di 0.837 e il *p-value* minore di 0.001.
- L'analisi fattoriale inerente alla variabile dipendente presenta il valore di KMO di 0.870 e il *p-value* minore di 0.001.
- L'analisi fattoriale inerente alla variabile moderatrice presenta il valore di KMO di 0.871 e il *p-value* minore di 0.001.

Successivamente sono state calcolate le medie di ciascuna variabile (indipendente, dipendente e moderatrice), denominate rispettivamente "IND_mean", "DIP_mean" e "MOD_mean", con l'obiettivo di ottenere i tre punteggi medi rappresentativi per ogni rispondente in termini di realtà aumentata, percezione e familiarità.

Le medie ottenute sono state poi centrate sottraendo la media complessiva della variabile alla variabile stessa, in modo da favorire l'inserimento corretto della variabile di interazione.

È stata quindi condotta inizialmente un'analisi di regressione lineare base, all'interno della quale è stata inserita la media della variabile dipendente ("DIP_mean"), la media

della variabile indipendente ("IND_mean") e la media della variabile moderatrice ("MOD_mean").
L'obiettivo è stato quello di verificare se sia la variabile indipendente che la moderatrice, prese singolarmente, avessero un impatto significativo sulla variabile dipendente.

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	146.294	2	73.147	153.287	<.001[b]
	Residual	67.284	141	.477		
	Total	213.578	143			

a. Dependent Variable: DIP_mean
b. Predictors: (Constant), MOD_mean, IND_mean

(Figura 12: Tabella Anova)

La tabella "Anova" serve per verificare se il modello di regressione lineare è statisticamente significativo. Come è possibile osservare, la significatività è minore di 0.001, dunque il modello può essere accettato, stando a significare che la variabile indipendente e la variabile moderatrice spiegano una porzione significativa della variabile dipendente, ovvero della percezione dei consumatori.
Un ulteriore aspetto che indica forte significatività è dato dal valore di "F" (153.287), rappresentante il test globale del modello, il quale è molto elevato e inteso come altamente significativo.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.329	.258		1.277	.204		
	IND_mean	.743	.058	.733	12.742	<.001	.675	1.481
	MOD_mean	.148	.057	.150	2.608	.010	.675	1.481

a. Dependent Variable: DIP_mean

(Figura 13: Tabella *Coefficients* 1)

Come è possibile vedere dalla tabella "*Coefficients*", ovvero dei coefficienti, entrambe le variabili hanno un valore inferiore a 0.05 e dunque possono essere considerate significative rispetto alla percezione dei consumatori.
Inoltre, i coefficienti ("*Unstandardized B*") di entrambe le variabili sono positivi (0.743 per la variabile indipendente e 0.143 per la variabile moderatrice), andando a confermare la relazione diretta delle variabili con la dipendente.

Si può affermare dunque che con l'aumento dell'efficacia percepita della realtà aumentata all'interno dei negozi fisici, aumenta anche la percezione positiva complessiva da parte dei consumatori, intesa in termini di soddisfazione, passaparola e fedeltà nei confronti del negozio fisico.
Inoltre, i consumatori più familiari con le tecnologie innovative tendono ad avere una percezione ancora più positiva nei confronti di negozi che integrano tali tecnologie.

Successivamente è stata condotta un'analisi di regressione con moderatore al fine di osservare se l'interazione tra la variabile indipendente e la variabile moderatrice potesse essere ritenuta valida.
È stata inserita la variabile indipendente centrata ("IND_centrata"), la variabile moderatrice centrata ("MOD_centrata") e l'interazione tra le due ("Interazione_IND_MOD).

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.405	.064		68.784	<.001		
	IND_centrata	.714	.061	.711	11.641	<.001	.697	1.434
	MOD_centrata	.126	.060	.131	2.110	.037	.678	1.476
	Interazione_IND_MOD	-.038	.032	-.064	-1.184	.238	.880	1.136

a. Dependent Variable: DIP_mean

(Figura 14: Tabella *Coefficients* 2)

Dalla tabella dei coefficienti emerge che l'interazione tra le due variabili non ha un effetto significativo sulla variabile dipendente, avendo il *p-value* maggiore di 0.05 (0.238).
Questo sta a significare che l'effetto della realtà aumentata sulla percezione dei consumatori non varia in funzione del loro livello di familiarità con la tecnologia.
A seguito dei risultati ottenuti, l'ipotesi H1 è stata confermata, mentre ad essere rigettate sono state le ipotesi H0 e H2.

Dunque, sia i consumatori poco familiari che quelli molto familiari con le innovazioni tecnologiche reagiscono in modo simile, ovvero in maniera positiva, alla presenza della realtà aumentata nei negozi fisici.
È possibile affermare che la percezione generale nei confronti della realtà aumentata è positiva, e che i consumatori più familiari con la tecnologia la apprezzano maggiormente

ma, allo stesso modo, anche coloro che sono meno familiari la percepiscono positivamente.

Questa ricerca ha permesso di sostenere che la realtà aumentata può migliorare la *customer experience* e può rappresentare un elemento che permette al punto vendita fisico di differenziarsi e di rimanere competitivo, senza avere la necessità di dover personalizzare drasticamente l'esperienza tecnologica per i diversi segmenti di consumatori.

I *retailers* potrebbero in questo modo eliminare i costi di sviluppo, avendo la possibilità di offrire delle esperienze di realtà aumentata attraenti e intuitive per tutte le fasce d'età, generando ugualmente un impatto positivo sulla percezione del negozio.

CAPITOLO 4: Conclusioni

4.1 Contributi teorici e implicazioni manageriali

I risultati ottenuti dall'analisi hanno confermato l'importanza e la potenzialità che tecnologie immersive come la realtà aumentata possono avere nel contesto della *digital transformation.*

Infatti, l'ipotesi iniziale (H1), ovvero *"l'adozione delle tecnologie basate sulle realtà aumentata migliora la percezione dei consumatori nei confronti dei negozi tradizionali"*, è stata confermata, determinando che l'utilizzo della tecnologia in atto genera nei loro confronti una percezione positiva dei negozi fisici.

Essa, quindi, rappresenta un punto chiave per la crescita del *retail* tradizionale, in quanto l'inserimento di tecnologie immersive, come ad esempio gli *smart mirror,* possono essere percepite positivamente in termini di soddisfazione, passaparola e fedeltà.

Lo *smart mirror* permette ai consumatori di vivere un'esperienza di prova virtuale direttamente all'interno del negozio, replicando alcune delle funzionalità che sono presenti nei canali *online,* come la visualizzazione di varianti di prodotto, suggerimenti su misura e rapidità nell'esecuzione.

Negli ultimi anni si è potuto assistere ad un bisogno sempre più elevato di *customer experiences* che abbiano effetti gratificanti e immersivi.

Dunque, l'adozione dello *smart mirror* rappresenta una strategia che può ridurre la distanza percepita tra i due canali, fondendo elementi digitali con esperienze sensoriali all'interno dello *store* fisico.

La "*phygital experience*" è il concetto che esprime l'evoluzione teorica di questo cambiamento e permette di rafforzare il significato di presenza fisica nel *retail*, impattando in modo positivo sulla soddisfazione e sulla fedeltà del consumatore.

Questa soluzione può dunque cambiare il modo con cui le persone percepiscono i negozi, i quali potrebbero passare da semplici luoghi di transazione a spazi interattivi. Essi sarebbero capaci di offrire quello che il commercio elettronico non è in grado di replicare, ovvero l'interazione fisica con il prodotto e l'esperienza multisensoriale.

Tecnologie come lo *smart mirror* possono permettere ai *manager* di stimolare maggiormente l'aspetto edonico ed emozionale dell'esperienza all'interno del punto vendita. Caratterizzato da un acquisto divertente e insolito, andrebbe a contrapporsi e a

ridurre la dipendenza dagli acquisti effettuati tramite canali di vendita *online* per motivi legati alla praticità.

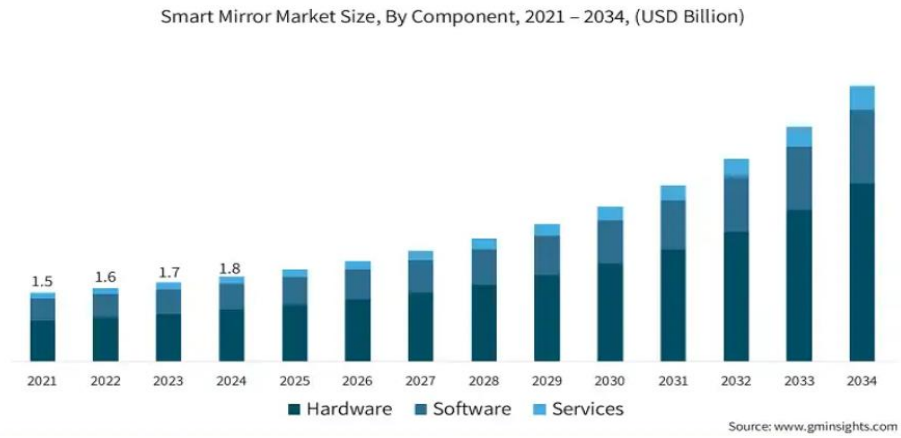
Oltre a comprendere la percezione dei consumatori nei confronti di tecnologie innovative, lo studio si è focalizzato sull'analisi della familiarità che gli stessi hanno nei confronti dell'innovazione tecnologica, e in che modo può impattare sulla loro percezione.
La ricerca ha confermato che la familiarità gioca un ruolo importante agli occhi del consumatore, poiché non tutti i segmenti percepiscono allo stesso modo le innovazioni tecnologiche.
Infatti, chi è più familiare tende a essere più soddisfatto dell'adozione di questa tecnologia, ma allo stesso tempo anche chi risulta essere meno familiare con la stessa, tende ad esserne comunque affascinato e incuriosito, percependola in modo positivo.
Dunque, ai fini manageriali, non risulta necessario differenziare in maniera drastica le strategie di comunicazione e formazione per i diversi gruppi *target*, grazie alla percezione positiva generale dei consumatori nei confronti dello *smart mirror*.
Prendendo in considerazione i risultati della ricerca, le strategie che possono essere implementate possono riguardare tutte le fasce d'età, partendo dai segmenti più giovani fino alle generazioni più mature, seppur caratterizzate da livelli di familiarità tecnologica differenti.
Alcune delle azioni che possono essere messe in atto sono:

- Formare il personale di vendita sia sull'utilizzo tecnico dello *smart mirror* che sull'adattamento ai diversi livelli di familiarità dei consumatori, in modo da aiutare coloro che sono meno esperti a sentirsi a proprio agio con questo strumento.
- Creare dei contenuti informativi e di comunicazione con l'obiettivo di educare i consumatori meno familiari, tramite *QR code* contenenti istruzioni semplificate o *newsletter* con esempi pratici di utilizzo dello *smart mirror*.

In merito a quanto è stato detto in precedenza, la tesi ha delineato che l'utilizzo di *in-store technologies* può permettere di generare un CLV *("Customer Lifetime Value")* nel lungo periodo, costruendo relazioni più durature e profonde con i clienti, in quanto

l'ipotesi di inserimento di uno *smart mirror* ha fornito risultati positivi in termini di percezione del punto vendita fisico.
A tal proposito, l'implementazione di strategie di fidelizzazione, come ad esempio anteprime di prodotti in uscita con la realtà aumentata o esperienze personalizzate, permetterebbe ai manager di valorizzare l'esperienza *in-store*.

La NRF *("National Retail Federation")*, tramite una ricerca, ha stabilito che il 40% dei consumatori sono più disposti ad acquistare prodotti dopo aver utilizzato opzioni di prova virtuale.
Nel 2024 il mercato mondiale degli *smart mirror* ha raggiunto un valore di 1,8 miliardi di dollari, con una crescita futura che prevede una sua valutazione di 6 miliardi entro il 2034.



(Figura 15: Crescita nel mercato degli *smart mirror*)

Questa situazione potrebbe consentire ai *retailers* di valutare l'adozione degli specchi intelligenti non come un rischio, legato soprattutto a costi iniziali elevati, ma come un'opportunità di generare un ritorno sull'ingente investimento effettuato.
Per fare ciò i *manager* devono generare una struttura efficiente per valutare il ROI *("Return On Investment")*, individuando KPI *("Key Performance Index")* come ad esempio il tempo medio di permanenza all'interno dello *store*, l'incremento delle vendite medie per visita e l'aumento degli acquisti non pianificati.

L'adozione di questo strumento non solo migliorerebbe la percezione del negozio fisico, ma permetterebbe di rafforzare l'approccio *omnichannel* delle aziende, aggiungendo valore anche ai canali di vendita *online*.
Questa iniziativa, ad esempio, può motivare gli utenti a cercare un prodotto sul sito web, per recarsi successivamente nel punto vendita fisico al fine di provarlo ed acquistarlo, o viceversa.

Riassumendo, la tesi si è soffermata sul tema attuale della *digital transformation* e sull'importanza della realtà aumentata.
Lo *smart mirror*, esempio emblematico di questa tecnologia, può rappresentare un punto di svolta nel mondo del *retail* fisico.
L'analisi condotta ha permesso di affermare che la sua applicazione all'interno dei negozi fisici può essere in grado di colmare la distanza attuale percepita tra gli stessi e i negozi *online*.
Questo strumento renderebbe l'esperienza d'acquisto più immersiva, gratificante e coerente con i consumatori odierni, introducendo il concetto di "*phygital experience*", definita come punto di collegamento tra canali di vendita fisici e *online*.
Inoltre, è stata data importanza all'approccio *omnichannel*, al fine di favorire non solo il punto vendita fisico ma anche quello digitale, mantenendo in entrambi un'esperienza fluida e coerente.

Per concludere, l'effetto della familiarità dei consumatori nei confronti di questa tecnologia, seppur diverso a seconda delle fasce d'età, ha avuto una percezione generale positiva, generando anche nelle persone considerate meno familiari un elevato senso di curiosità.
Questa situazione può permettere ai *retailers* di applicare la tecnologia oggetto di studio in maniera più omogenea, senza il bisogno di differenziare le strategie di comunicazione e di formazione in base alle fasce d'età.

FONTI

Bibliografia

- Weitz B.A., Grewal D. (2018); "Retail management"
- Hagberg J., Caboni F. (2019); "Augmented reality in retailing: a review of features, applications and value". *Journal of Retail and Distribution Management*.
- Pantano E., Timmermans H. (2014); "What is smart for retailing?"
- Pantano E., Dennis C. (2019); "Smart retailing technologies and strategies"
- Collin-Lauchaud I., Do Vale G., Reynolds J., Cuthbertson R. (2023); "A retailing dilemma: sell only in-person or go multiple channel and digital?". *Journal of Business Strategy*.
- Neslin e Shankar (2009); "Key issues in multichannel cutomer management: current knowledge and future directions". *Journal of Interactive Marketing*.
- Goersh D. (2002); "Multichannel integration and its implications for retail web sites". *Journal of Distribution Science*.
- Neslin S.A., Shankar V. (2006); "Challenges and opportunities in multichannel customer management". *Journal of Service Research*.
- Verhoef P.C. et al. (2015); "From multichannel retailing to omnichannel retailing"
- Rigby D. (2011); "The future of shopping". *Harvard Business Review.*
- Bettucci M., Amato I. (2016); "Omnicanalità: assicurare continuità all'esperienza del cliente"
- LaSalle D., Britton T. (2003); "Come trasformare prodotti e servizi comuni in esperienze straordinarie"
- Meyer C., Schwager A. (2007); "Understanding customer experience". *Harvard Business Review.*
- Verhoef P.C., Lemon N.K. (2009); "Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies". *Journal of Retailing.*
- Court D. (2009); "The customer decision journey"
- Edelman D. (2015); "Competing on customer journey". *Harvard Business Review.*
- Lee J. (2018); "The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: socio-technical view". *Administrative Sciences.*

- Mandelli A. (2018); "Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business"
- Semoli A. (2019); "AI marketing: Capire l'intelligenza artificiale per coglierne le opportunità"
- Sisti A. (2017); "Digital Transformation War: Retailer tradizionali vs Giganti dell'e-commerce"
- Inman J.J., Nikolova H. (2017); "Shopper-facing technology: a retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns"
- Meuter M.L., Ostrom A.L., Roundtree R.I. (2000); "Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters". *Journal of Marketing*.
- Schliewe J. (2010); "A cross-cultural comparison of factors influencing self-scan checkout use". *Journal of Business and Economics Research*.
- Wirtz J., Paluch S., Kunz W.H. (2018); "Service robots and the future of services"
- El Makrini I., Van den Bergh J., Vanderborght B. (2018); "Working with walt: how a cobot was developed and inserted on an auto assembly line"
- Diamandis P. (2019); "I robot per la vendita al dettaglio sono in aumento, a tutti i livelli del settore"
- Hurley R. (1998); "Comportamento del servizio al cliente in contesti di vendita al dettaglio: Uno studio sull'effetto della personalità del fornitore di servizi"
- Azuma R.T. (1997); "A survey of augmented reality". *Teleoperators and Virtual Environments.*
- Javornik A. (2016); "Augmented reality: research agenda for studying the impact of its media characteristics on costumer behavior". *Journal of Retailing and Consumer Services.*
- Oleksy T., Wnuk A., Lassota I., Wczesniak R. (2016); "Virtual changes in real places: understanding the role of place attachment in augmented reality adoption". *Journal of Environmental Psychology.*
- Hilken T., Heller J. (2018); "Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art". *Journal of Research in Interactive Marketing.*
- Guttentag D.A. (2010); "Virtual reality: applications and implications for tourism". *Tourism Management.*

- Monatagna L. (2018); “Realtà virtuale e realtà aumentata: nuovi media per i nuovi scenari di business”

Sitografia

- https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/retail
- https://www.economyup.it/retail/che-cose-il-retail-come-sta-cambiando-chi-sono-i-player-quali-tecnologie-servono-per-innovare/
- https://www.consob.it/web/investor-education/il-baratto
- https://www.fupress.com/it/news/mezzi-di-scambio-non-monetari-merci-e-servizi-come-monete-alternative-nelle-economie-dei-secoli-xiii/10366
- www.fattureincloud.it
- https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/b2c/
- https://businessmodelanalyst.com/it/business-to-consumer-b2c/?srsltid=AfmBOopOOdjNJjzQlDkF1CwnscrSye45Zx-4CuxScC6Jprw7fn_eEGAE
- https://blog.softecspa.com/smart-retail-caratteristiche-vantaggi-impatto/
- https://www.digital4.biz/marketing/smart-retail-come-migliorare-esperienze-di-acquisto-con-ai/