



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

FACOLTÀ DI ECONOMIA

DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

DOTTORATO DI RICERCA IN
“MANAGEMENT, BANKING AND COMMODITY SCIENCES”

XXXI CICLO

TESI DI DOTTORATO

VERSO LO SMART RETAILING.
UNO STUDIO ESPLORATIVO TRA DOMANDA E OFFERTA NEL
CONTESTO ITALIANO

MARCO VALERIO ROSSI

TUTOR: PROF.SSA MARIA VERNUCCIO

A.A. 2017/2018

Indice

Introduzione generale e struttura del lavoro	i
Capitolo 1: Omni-channel retailing: review della letteratura	1
Abstract	1
1.1 Introduzione e obiettivo di ricerca.....	2
1.2 Metodologia	5
1.2.1 Selezione delle riviste e degli articoli.....	5
1.3 Risultati	11
1.4 Conclusione, limitazioni e future linee di ricerca.....	19
Bibliografia.....	21
Appendice A – Articoli in rivista utilizzati nella review della letteratura (per anno)	25
Appendice B – Articoli in atti di convegno utilizzati nella review della letteratura (per anno).....	45
Capitolo 2: Smart retailing e omni-channel retailing: quale relazione? Un <i>organizing framework</i> per la ricerca futura	49
Abstract	49
2.1 Introduzione	50
2.2 Review della letteratura e obiettivi di ricerca.....	52
2.2.1 Smart cities, smart shopping, smart technologies.....	52
2.2.2 Smart retailing e in-store technologies	55
2.2.3 Dal multi-channel all’omni-channel retailing.....	59
2.2.4 Obiettivi di ricerca.....	61
2.3 Risultati	62
2.3.1 Smart retailing vs. omni-channel retailing: analogie e differenze	62
2.3.2 Smart retailing vs. omni-channel retailing: la relazione	68
2.3.3 Un organizing framework per lo smart retailing	69
2.4 Conclusione, implicazioni, limiti e future linee di ricerca	80
Bibliografia.....	82
Capitolo 3: Gli effetti delle in-store technologies sulla in-store experience e store loyalty dei millennials italiani. Un’indagine esplorativa nel fast fashion.....	92
Abstract	91
3.1 Introduzione	92
3.2 Background teorico	94
3.2.1 L’omni-channel retailing e la seamless customer experience	94
3.2.2 L’evoluzione del ruolo del punto vendita e le in-store technologies.....	96
3.2.3 Generational cohort theory e millennials	102
3.2.4 I millennials italiani.....	104
3.3 Obiettivi e metodologia.....	105

3.3.1 Set d'indagine, categoria di prodotto e smart technologies oggetto d'indagine.....	105
3.3.2 Domande di ricerca	107
3.4 Metodologia	107
3.4 Risultati	109
3.4.1 RQ ₁ : quali sono gli elementi che incidono maggiormente sulla determinazione di una in-store experience positiva per i millennials italiani	109
3.4.2 RQ ₂ : qual è l'impatto delle IST sulla in-store experience dei millennials	116
3.4.3 RQ ₃ : qual è l'impatto delle IST sulla store loyalty dei millennials	133
3.5 Discussione.....	136
3.6 Implicazioni accademiche e manageriali.....	139
3.7 Limiti e future linee di ricerca.....	139
Bibliografia.....	140
Appendice A: informazioni di dettaglio sul set d'indagine.....	146
Capitolo 4: Lo smart retailing in Italia: quali implicazioni per i retailer di fast fashion?	
La prospettiva degli esperti di in-store technologies'	148
Abstract	148
4.1 Introduzione	149
4.2 Background teorico e domande di ricerca	152
4.3 Metodologia e set d'indagine	161
4.4 Risultati	163
4.4.1 RQ ₁ : il ruolo attuale delle IST nelle strategie di marketing in-store dei retailer di fast fashion	163
4.4.2 RQ ₂ : cambiamenti che interesseranno il PdV nella transizione verso il "retailing del futuro"	164
4.4.3 RQ ₃ : modalità con cui è possibile generare brand engagement attraverso l'impiego di IST nei millennials italiani	168
4.4.4 RQ ₄ : cambiamenti intra-aziendali necessari per orientarsi allo smart retailing.....	172
4.5 Discussione dei risultati.....	175
4.6 Implicazioni per la ricerca e il management.....	178
4.7 Limitazioni e future direttrici di ricerca	179
Bibliografia.....	180
Conclusioni e considerazioni finali	185
Bibliografia generale	187

Introduzione generale e struttura del lavoro

Il presente lavoro di tesi è volto ad indagare, da un punto di vista teorico ed empirico, alcuni degli effetti che il fenomeno della digitalizzazione ha prodotto sul retailing contemporaneo (*retail digitisation*). La digitalizzazione del retail sta proiettando i retailer verso un nuovo modo di gestire le proprie attività di marketing fondato sulla *centralità del cliente* e dell'*innovazione tecnologica* come fattori critici di successo per il conseguimento del vantaggio competitivo. Se ciò, da un punto di vista logico, può non costituire una novità di particolare rilievo, giacché la gestione d'impresa adotta ormai da anni un'ottica sempre più basata sul cliente e sulle innovazioni tecnologiche per conseguire vantaggi competitivi sui concorrenti e la creazione di valore per i clienti, negli ultimi anni, questo *trend* si è acuito in misura sempre maggiore e ha portato alla definizione di nuovi *paradigmi* gestionali per il management. Un primo *shift* paradigmatico è avvenuto nel 2011, quando, sulle pagine dell'*Harvard Business Review*, Rigby (2011) ha definito un nuovo approccio dominante per i retailer e lo ha nominato come *omnicanalità* (*omni-channel retailing* – OCR). Questo corrisponde alla gestione sinergica, integrata e ibrida di tutti i canali a disposizione dei retailer per interagire con i consumatori ed è volto a offrire ad essi un'esperienza di shopping *seamless*, ossia priva di frizioni lungo l'intero *customer journey* (Verhoef *et al.*, 2015). Nel tempo, gli studi sull'OCR sono aumentati in numero e in "scope", analizzando numerosi aspetti legati a questo nuovo paradigma gestionale.

In tempi più recenti, un nuovo filone di ricerca, strettamente correlato a quello dell'OCR – di cui condivide le finalità generali – ha preso avvio in letteratura. Gli autori del *seminal paper* su questo fenomeno (Pantano e Timmermans, 2014) – noto come *smart retailing* (SR) – hanno definito questa nuova modalità di gestione delle imprese retail come un'"idea" particolare di retailing, in cui i consumatori e le imprese utilizzano complesse ed innovative soluzioni tecnologiche per co-creare assieme servizi di valore superiore all'interno degli ambienti di vendita e, in particolare, nel canale di vendita fisico (punto vendita, PdV). Data la prospettiva *store-based* adottata dallo SR, gli studi sul fenomeno si concentrano sull'analisi delle interazioni tra consumatori e tecnologie "smart" per il PdV (*in-store technologies*, IST) e delle relative implicazioni sulle relazioni marca-consumatore. Nonostante si riconosca un fortissimo potenziale di creazione e co-creazione di valore alle dinamiche che descrivono il fenomeno, è ancora piuttosto frammentata e lacunosa la letteratura sul tema. Pertanto, con il presente lavoro di tesi, si vuole contribuire a colmare una parte dei diversi *gap* esistenti all'interno di questo filone di ricerca, concentrandosi in particolare su un contesto geografico definito (mercato italiano), in una categoria di prodotto specifica (fast fashion) e su un determinato segmento di domanda (*millennials*).

Si è dell'avviso che l'identificazione di questi elementi così specifici e la relativa analisi possano contribuire a fare maggiormente luce su un fenomeno che oggi è definito in maniera piuttosto generica e di cui non è ancora stato delineato un preciso "perimetro concettuale". Pur consapevoli che un obiettivo così ambizioso dovrebbe ragionevolmente comportare uno sforzo superiore a un triennio di ricerca, il lavoro intende tentare di fornire degli avanzamenti sul fenomeno rispondendo, in particolare, alle seguenti macro-domande di ricerca:

1. Qual è lo stato dell'arte della letteratura sul fenomeno maggiormente caratterizzante i nostri anni a seguito della *retail digitisation* (OCR)? Quali argomenti sembrano essere, in ragione degli sforzi di ricerca profusi dagli autori, maggiormente importanti per i futuri sviluppi sul tema?

2. Cos'è lo SR e qual è la sua relazione, sotto un profilo concettuale, con il fenomeno dell'OCR? Come può lo SR essere utilizzato efficacemente per migliorare il marketing del PdV (*in-store marketing*) e aggiungere valore alle esperienze di shopping "smart" e omnicanali dei consumatori?
3. Qual è l'impatto che le IST, pilastri delle strategie "smart" e omnicanali, possono avere sulle esperienze di shopping dei millennials italiani nei PdV delle insegne monomarca di fast fashion operanti in Italia? Il loro utilizzo può contribuire a creare nei millennials italiani più soddisfazione e maggiore fidelizzazione verso le insegne monomarca di fast fashion operanti in Italia?
4. Qual è oggi il ruolo che le insegne di fast fashion operanti in Italia attribuiscono alle IST? Che tipo di cambiamenti interesseranno i PdV di fast fashion italiani nel prossimo futuro? Le IST sono in grado di favorire la generazione di un coinvolgimento di natura emozionale tra brand e consumatore? Infine, quali cambiamenti, a livello intra-aziendale e corporate, saranno necessari per poter orientare "fattivamente" allo SR l'organizzazione nel suo complesso?

Il lavoro si compone di quattro capitoli, ognuno dei quali mirerà a dare risposta ai diversi set di domande di ricerca sopra riportati. Di seguito si passano in rassegna gli *abstract* dei diversi capitoli.

Capitolo 1

“Omni-channel retailing: review della letteratura”

Il capitolo di apertura della tesi si pone l'obiettivo di effettuare una review della letteratura sull'OCR dal 2011 (anno in cui il fenomeno è stato concettualizzato per la prima volta) al 2018. Seguendo gli approcci metodologici suggeriti da diversi studiosi (Ridley, 2008; Ramdhani *et al.*, 2014; Beck e Rygl, 2015), si è pervenuti all'identificazione, al netto delle duplicazioni, di 286 contributi teorici ed empirici, in rivista e in atti di convegni accademici. Dal 2011, il numero di contributi sul tema è cresciuto ogni anno di più, indicando così un interesse crescente degli studiosi sul fenomeno e la presenza di *gap* ancora colmare. Le tematiche affrontate dagli autori riguardano principalmente le caratteristiche e definizioni dell'omnicanalità (es., categorizzazione del fenomeno assieme alla multi e crosscanalità), le implicazioni dell'integrazione tra canali (es., effetti sulla generazione di fatturato, sulle politiche distributive), il ruolo dell'innovazione tecnologica (es., generazione di moli maggiori di *customer insight*) e il comportamento d'acquisto e l'esperienza del consumatore (es., creazione di esperienze altamente personalizzate lungo le fasi del *customer journey*).

Capitolo 2

“Smart retailing e omni-channel retailing: quale relazione? Un *organizing framework* per la ricerca futura”

Il lavoro esplora la relazione esistente tra lo SR e l'OCR. Difatti, sebbene la letteratura tenda a trattare i due fenomeni come argomenti distinti tra di loro, si riconosce ai due approcci al retailing di voler perseguire le medesime finalità e di attribuire alla tecnologia un ruolo di *key driver* di creazione di valore. Il capitolo perviene alla conclusione che lo SR sia di fatto la principale modalità con cui dare piena attuazione ai principi dell'OCR. Infatti, per poter integrare totalmente i canali online e offline a disposizione e consentire al consumatore di "switchare" da un canale all'altro al costo marginale più basso possibile, partire dal PdV e dalle IST per retailer

che non siano digital player “puri” (*pure player*) sembra essere la via ottimale. Nella seconda sezione del lavoro si propone l’*organizing framework* per la ricerca futura, formulando dieci *generalized expectations* che suggeriscono ai ricercatori le aree e le modalità con cui le IST possono impattare il marketing dei servizi del PdV, la *customer experience* e i livelli di *customer-brand engagement* e di *customer loyalty*.

Capitolo 3

“Gli effetti delle in-store technologies sulla in-store experience e store loyalty dei millennials italiani. Un’indagine esplorativa nel fast fashion”

Il capitolo è volto ad analizzare, in ottica esplorativa e con interviste in profondità (n=46), gli effetti dell’introduzione delle *in-store technologies* sulla in-store experience e sui livelli di store loyalty dei millennials italiani con riferimento ai punti vendita monomarca dei brand di fast fashion operanti in Italia. Dall’indagine condotta è emersa una predisposizione molto favorevole dei millennials verso un incremento della presenza di tecnologie “smart” nel proprio quotidiano così come nei momenti di shopping in store. Le tecnologie impattano positivamente l’in-store experience dei millennials, fornendo importanti benefici di natura utilitaristica, emozionale e sociale, i quali sono in grado di apportare un significativo valore aggiunto alle esperienze dei millennials nei punti vendita monomarca dei brand di fast fashion. Sebbene il set d’indagine mostri delle resistenze verso uno scenario in cui le *smart technologies* diventino eccessivamente presenti nei negozi a discapito degli elementi fisici tradizionali, una bilanciata ibridazione online-offline è apprezzata dai millennials e produce effetti positivi anche sui loro livelli di store loyalty verso i retailer a cui sono maggiormente legati. Non si ravvisa invece un effetto altrettanto netto nel caso in cui le tecnologie venissero introdotte in punti vendita di retailer verso cui non esiste un legame altrettanto forte.

Capitolo 4

“Lo smart retailing in Italia: quali implicazioni per i retailer di fast fashion? La prospettiva degli esperti di in-store technologies”

Lo studio si propone di arricchire il filone di ricerca sullo smart retailing approfondendo la prospettiva degli esperti di *in-store solutions/technologies* per il fashion retailing in merito alle implicazioni che questo fenomeno può avere per i retailer di fast fashion operanti in Italia. In assenza di analoghi studi pregressi e dato lo scarso livello di sviluppo dello smart retailing in Italia, l’approccio metodologico più opportuno per indagare il fenomeno è risultato quello qualitativo ed esplorativo. Sono state condotte 13 interviste in profondità ad esperti di *in-store solutions/technologies* per il fashion retailing. I *verbatim* delle interviste sono stati analizzati attraverso un’analisi tematica del contenuto. I risultati indicano che i retailer di fast fashion operanti in Italia sono attualmente poco inclini a valutare come di rilevanza strategica gli investimenti in *in-store technologies*. La maggioranza dei retailer che vi hanno investito lo ha fatto per finalità principalmente transazionali, adottando una logica tattica e di breve periodo, volta prevalentemente all’aumento dei flussi di ricavi generati dal canale fisico. Quest’ultimo, in futuro, dovrà invece mutare il proprio ruolo all’interno delle strategie di *smart e omni-channel retailing* delle imprese, divenendo un centro di aggregazione e di esperienzialità per i consumatori e un facilitatore della creazione di esperienze *seamless* grazie al *medium* delle IST. L’adozione di queste, se considerata in ottica strategica, possiede un importante potenziale di generazione di livelli superiori di brand engagement, soprattutto nelle generazioni di consumatori più giovani come i millennials. Le modalità con cui è possibile, attraverso le IST, conseguire questo obiettivo sono relative all’aumento dei livelli di intrattenimento in store,

all'integrazione dei benefici della *physical* e *digital experience* e alle nuove opportunità di personalizzazione che offre l'approccio "smart" al retailing. Infine, i principali cambiamenti organizzativi intra-aziendali che consentiranno alle aziende di transitare efficacemente verso lo smart retailing riguardano la modifica della cultura aziendale e delle figure manageriali nonché l'investimento in nuove competenze.

CAPITOLO 1

Omni-channel retailing: review della letteratura

Abstract

Obiettivo – Il capitolo è volto all’identificazione, sistematizzazione e all’analisi dei principali studi accademici realizzati dal 2011 al 2018 sul tema dell’*omni-channel retailing*, al fine di studiare le dinamiche della produzione scientifica in quell’arco temporale e delineare le aree tematiche ritenute di maggiore interesse da parte degli studiosi.

Metodologia – Seguendo approcci metodologici di review ben consolidati in letteratura (Ridley, 2008; Ramdhani *et al.*, 2014; Beck e Rygl, 2015), si è provveduto alla raccolta di tutti gli studi accademici pubblicati in rivista e/o in atti di convegni accademici dal 2011 al 2018, ricercando per parole chiave definite *ex-ante* e rifinando la fase di ricerca attraverso il cosiddetto *backward and forward reference searching*.

Risultati – I risultati mostrano come gli studi sul tema stiano aumentando di numero e di tipologia (da una prevalenza di studi empirici, si affianca, in particolare nell’ultimo triennio, una vivace produzione di contributi teorici). In via principale, le aree tematiche maggiormente indagate dagli studi sono le seguenti: *caratteristiche e definizione dell’omnicanalità; implicazioni dell’integrazione tra canali; innovazione tecnologica; shopping behaviour e customer experience*.

Limiti della ricerca – Pur effettuando una review più “comprehensive” possibile sfruttando database multipli ed eseguendo *backward and forward reference searching*, permangono dei limiti che lasciano spazio a maggiori approfondimenti futuri. Prima di tutto, l’analisi di altri database potrebbe condurre all’individuazione di ulteriori contributi per l’analisi della letteratura. In secondo luogo, l’utilizzo non sempre omogeneo di terminologie quali *multi-channel*, *cross-channel* e *omni-channel* potrebbe aver condotto l’autore a commettere degli errori e/o delle omissioni nelle fasi di identificazione e selezione degli articoli.

Originalità della ricerca – Sebbene non si tratti del primo tentativo di literature review sull’OCR, il lavoro fornisce una panoramica degli articoli prodotti dal 2011 sino all’anno corrente (2018), adottando una prospettiva volta a reperire in quantità ragguardevoli (n=286) articoli la cui qualità è confermata dalla reputazione delle riviste e degli atti di convegno internazionali in cui sono stati pubblicati.

Parole chiave – *omni-channel retailing, literature review, channel integration, multi-channel retailing, cross-channel retailing, retail digitisation*

1.1 Introduzione e obiettivo di ricerca

La “rivoluzione digitale” ha drasticamente impattato e modificato il modo in cui gli esseri umani svolgono le proprie attività quotidiane. Come ogni rivoluzione, il principale effetto riconosciuto a questo fenomeno è quello di aver causato delle significative discontinuità con il passato (es., Vernuccio, 2013). Il marketing ha inevitabilmente assorbito e reagito agli effetti di questa rivoluzione ripensando e riconfigurando i *business model* e le modalità con cui le imprese si erano sinora relazionate con i propri clienti. Il management delle imprese ha compreso un mutamento in atto, in primo luogo, nel lato della domanda. Il digitale ha, infatti, aumentato il potere negoziale dei consumatori finali, trasformandoli in quelli che Cova e Dalli (2009) definiscono *empowered consumer*. Questi sono consumatori che, grazie all’incessante aumento dei livelli di interconnessione *anywhere and anytime* e all’aumentato accesso alle informazioni, hanno diminuito le loro asimmetrie informative con le imprese, tradizionali costi di transazione che hanno, prima del digitale, reso il consumatore un target da colpire, piuttosto che uno *stakeholder* da conquistare e con cui relazionarsi (es., Mattiacci e Pastore, 2013; Kotler *et al.*, 2017). A seguito dell’adozione di massa degli *smart device* (smartphone, tablet ecc.) e dell’utilizzo, anch’esso in forma massiccia, dei *social media*, i consumatori hanno inoltre aumentato il loro potere negoziale grazie alla possibilità di esprimere le proprie opinioni sulle imprese (*customer referral*) e generare propri contenuti sui brand e sul sistema d’offerta di questi per mezzo di questi dispositivi e piattaforme (*user-generated content*) (es., Latorre e Vernuccio, 2013). Potendo esprimere la propria opinione verso una determinata azienda o uno specifico prodotto a un pubblico virtualmente infinito – e potendo così influenzare positivamente o negativamente il resto del lato della domanda – le imprese sono state costrette a rivedere la loro propensione ad un rapporto *top-down* con il consumatore in favore di un approccio *bottom-up* e alla pari. Preso atto della trasformazione in essere nel contesto esterno di riferimento e delle potenziali minacce che la cattiva gestione di questo processo di transizione potesse avere sui propri brand, di conseguenza le imprese hanno deciso di raggiungere e di relazionarsi con i propri consumatori sui *social media*, cercando così una “*panacea to diminishing returns for traditional brand building routes*” (Fournier e Avery, 2011, p. 193). La digitalizzazione dei *business model* ha inevitabilmente portato le imprese – e in particolare le imprese *retail* (retailer) – ad aumentare il numero di canali a loro disposizione per entrare in contatto con i consumatori, progettando delle strutture aziendali conseguentemente definite come *multicanali* (Neslin *et al.*, 2006).

La *multicanalità* (*multi-channel retailing*, MCR) corrisponde alla definizione di un set di canali ibridi (online – es., sito e-commerce – e offline – es., punto vendita) per interagire con i consumatori e, più in dettaglio, al “*design, deployment, coordination, and evaluation of channels to enhance customer value through effective customer acquisition, retention, and development*” (Neslin *et al.*, 2006, p. 96). L’approccio del MCR non corrisponde, quindi, al semplice commercio attraverso canali multipli, ma alla progettazione di un sistema di canali che siano tra di loro coordinati (ossia, che assicurino una certa coerenza tra di essi) e che, da questo coordinamento, scaturisca valore per il consumatore finale affinché questi possa essere attratto e acquisito (nel caso dei *prospect*), mantenuto (rispetto alla concorrenza) e “sviluppato” (ossia, che se ne possa aumentare il *lifetime value*). L’importanza del coordinamento dei canali affinché si crei valore per il cliente è frutto dell’impatto, menzionato in precedenza, della “rivoluzione digitale” e del fenomeno dell’*empowerment* dei consumatori, che ha pertanto portato le imprese a considerare un obiettivo

strategico imprescindibile rendere le proprie organizzazione *customer-centric* (es., Shah *et al.*, 2006). La *customer centricty* è l'evoluzione del precedente approccio al mercato e alla domanda, noto come approccio *product-centric* (Sheth *et al.*, 2000), il cui il focus, anziché sul consumatore era posto sul prodotto dalle imprese. L'approccio *customer-centric* prevede di adottare un approccio fondato sulla persona del consumatore non limitandosi a soddisfare i suoi bisogni e desideri per tramite dell'offerta di un prodotto di valore ma, soprattutto, proponendogli *esperienze* di valore in grado di coinvolgerlo e di indurlo a rinforzare la sua fedeltà alla marca in ragione degli elevati livelli di soddisfazione provati durante le esperienze di shopping (Edelman, 2010; Edelman e Singer, 2015). Per tale ragione, gli studiosi del MCR hanno prodotto numerosi studi per aumentare la comprensione del complesso fenomeno della *multicanalità*, giacché la gestione di un set di canali multipli in maniera coordinata risulta un'attività molto complessa per il management delle imprese (Beck e Rygl, 2015). Ciononostante, l'obiettivo di raggiungere una efficace configurazione *multicanale* è percepito come di particolare importanza dai *practitioner*, poiché molti studi prodotti sul tema hanno dimostrato che l'utilizzo di canali multipli, se ben coordinati e anche integrati tra di loro, portano a livelli di *redditività* nettamente superiori rispetto a modelli di business *single-channel* (es., Kim e Lee, 2008; Ishfaq *et al.*, 2016; Ishfaq e Bajwa, 2018).

La focalizzazione sull'approccio *customer centric*, l'interconnessione *anywhere and anytime* consentita dalla diffusione massiva dei dispositivi mobile e la ricerca, da parte dei consumatori, di esperienze di shopping di valore attraverso ogni canale che un retailer mette loro a disposizione per le interazioni marca-consumatore ha recentemente posto nuove sfide per il retailing contemporaneo e sta delineando i tratti di quello che sarà il "retailing del futuro" (Grewal *et al.*, 2017). Queste sfide sono rappresentate, di fatto, dal passaggio dalla *new economy* – ossia dal ripensamento delle attività economiche dovute all'introduzione delle cosiddette *Information and Communication Technologies* (ICT) (es., Teece, 1998) – alla *now economy*. Quest'ultima rappresenta un'evoluzione della *new economy* e corrisponde all'aumentata volontà dei consumatori di vivere in maniera ibrida, ubiqua, simultanea e integrata le proprie shopping experience in ragione delle opportunità di *ubiquitous computing* – ossia dell'"*integration of computing in human activities through a pervasive penetration*" (Pantano, 2013, p. 85) – resa oggi possibile dalle nuove tecnologie digitali "smart" (es., realtà aumentata) (es., Pantano, 2013; Oracle, 2016). In risposta a queste nuove esigenze della domanda, le imprese hanno tentato di rendere altrettanto "ubiquo" il loro retailing (*ubiquitous retailing*, Pantano, 2013) al fine di poter offrire ai propri consumatori una shopping experience *seamless*. Per riuscire ad offrire questo tipo di esperienza di shopping ai consumatori, i retailer hanno cercato di modificare i propri assetti strutturali per passare da un approccio *multicanale* a uno *omnicanales* (*omni-channel retailing*, OCR). L'OCR è apparso per la prima volta in letteratura sulle pagine dell'*Harvard Business Review* in un articolo di Rigby (2011), nel quale l'autore ha osservato come (p. 65):

"A decade after the dot-com implosion, traditional retailers are lagging in their embrace of digital technologies., To survive, they must pursue a strategy of omnichannel retailing — an integrated sales experience that melds the advantages of physical stores with the information-rich experience of online shopping".

L'OCR è un'evoluzione del paradigma *multicanale*, a cui aggiunge, oltre all'importanza attribuita al grado di *coordinamento* dei canali, l'obiettivo centrale di creare un sistema di canali non solo coordinati tra di loro, ma, soprattutto *integrati*. Grazie al livello di integrazione pressoché totale dei canali, i retailer possono così offrire un'esperienza di shopping realmente *seamless*, ossia senza

soluzione di continuità, ai consumatori per consentirgli di utilizzare in maniera simultanea, ibrida e “ubiqua” tutti i canali che il retailer mette loro a disposizione indipendentemente dalla fase dei *customer journey* in cui il consumatore si trova (es., Verhoef *et al.*, 2015; Lemon e Verhoef, 2016). Inoltre, attraverso questo grado di integrazione “totale”, il retailer omnicanale può minimizzare il costo marginale (monetario e non) che il consumatore deve sostenere per poter effettuare uno “switch” da un canale all’altro dell’insieme messo a disposizione del consumatore dal retailer (es., Grewal *et al.*, 20117; Chocarro *et al.*, 2018). In generale, quindi, l’OCR corrisponde al (Verhoef *et al.*, 2015, 176):

“Synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized”.

Dopo l’articolo di Verhoef *et al.* (2015), considerato quello più influente dall’attuale letteratura di marketing, molti altri studi (es., Beck e Rygl, 2015; Ailawadi e Farris, 2017; Grewal *et al.*, 2017; Inman e Nikolova, 2017; Manser Payne *et al.*, 2017; Shen *et al.*, 2018) hanno analizzato diversi aspetti relativi all’OCR, dall’impatto che questo approccio può avere sulla comunicazione (es., Manser Payne *et al.*, 2017), sulla distribuzione (es., Ishfaq e Raja, 2018), sul *consumer behaviour* (es., Lazaris *et al.*, 2014; Chocarro *et al.*, 2018) ecc.. Nonostante la vivace e crescente produzione di contributi su questo tema, alcuni autori (es., Beck e Rygl, 2015), hanno rilevato come gli studi sugli approcci al retail che utilizzano canali multipli (cioè più di uno) abbiano, nella maggioranza dei casi, mancato di considerare adeguatamente il “tipo” di retailing che andavano ad indagare. In molti paper, infatti, sovente si riscontrano nello stesso articolo termini come *multi-channel*, *cross-channel* e *omni-channel retailing* utilizzati come sinonimi e manca una categorizzazione chiara delle varie tipologie di retailing. Come osservano Beck e Rygl (2015, p. 170), infatti:

“A seamless purchase decision process across multiple channels remains a distant future goal rather than current reality, as retailers face constraints such as channel integration difficulties, or challenges (...) The result is a fragmented channel landscape (...) Why, therefore, do authors not distinguish between fully integrated multiple channel retailing, and retailing that only sells merchandise or services through more than one channel?”.

In virtù di queste lacune (*gap*) individuate nell’attuale ricerca sull’OCR, questo capitolo si pone come obiettivo quello di effettuare un’approfondita *literature review* sul fenomeno al fine di sistematizzare i contributi prodotti sull’OCR dal 2011 (anno del *seminal paper* sull’OCR, cioè Rigby, 2011) ad oggi. Inoltre, in accordo con Ramdhani *et al.* (2014), lo studio si propone di effettuare una review della letteratura più “estesa” possibile (utilizzando molteplici database di studi accademici ed effettuando delle *backward and forward reference searching* all’interno dei lavori analizzati) a partire da una “*sufficient focused research question [that] is essential before undertaking a literature review*”¹ (Ramdhani *et al.*, 2014, p. 49). Pertanto, esplicitiamo l’obiettivo di ricerca del capitolo come segue:

- *Sistematizzare lo stato dell’arte della letteratura accademica disponibile sul fenomeno dell’OCR, fornendo, a margine dell’analisi, quadro di sintesi degli studi analizzati e alcune future linee di ricerca frutto della discussione dei risultati ottenuti durante la review.*

¹ Parti tra parentesi quadre aggiunte dall’autore per conferire maggiore chiarezza all’inciso.

Il capitolo si articola in più paragrafi. Nel prossimo (1.2) verrà esposta la metodologia di ricerca adottata per lo studio, mentre nel successivo (1.3) si passeranno in rassegna i risultati ottenuti. Da ultimo (1.4), si discuteranno i risultati e i limiti dello studio e si delinearanno alcune direttrici di ricerca.

1.2 Metodologia

1.2.1 Selezione delle riviste e degli articoli

Al fine di identificare le pubblicazioni rilevanti prodotte dal 2011 al 2018², si è deciso di seguire le linee guida suggerite da Beck e Rygl (2015), con l'eccezione di uno dei criteri di inclusione/esclusione degli articoli (si veda più avanti). Il periodo 2011-2018 è stato scelto dal momento che, come già ricordato, quello che viene considerato il *seminal paper* sull'OCR è il lavoro di Rigby (2011), risalente al 2011. Al fine di soddisfare i succitati requisiti per una review della letteratura il più possibile "comprehensive" suggeriti da Ramdhani *et al.* (2014), la ricerca degli articoli è stata effettuata su diverse banche dati che contengono informazioni rilevanti sugli articoli e sugli autori³, ossia: *ScienceDirect* (Elsevier), *EmeraldInsight*, *Business Source Complete* (EBSCO), *Scopus*, *Web of Science* (ISI) e *Google Scholar*. Diversamente da Beck e Rygl (2015) si è scelto di non escludere a priori gli articoli con un *impact factor* (IF) fissato *ex-ante* (gli autori nello studio hanno escluso le pubblicazioni con un IF inferiore a 8.0) per assicurarsi la maggiore inclusività possibile nella fase di *data collection*. Viceversa, in accordo con gli autori, in questo studio saranno presi a riferimento solo gli articoli accademici pubblicati in rivista o in atti di convegno (escludendo, pertanto, editoriali, libri, capitoli di libro, tesi di laurea, tesi di dottorato e "gray literature") e, per soddisfare nuovamente il criterio della maggior "comprehensiveness" possibile della review, all'interno degli articoli sarà effettuato un *backward and forward reference searching* (Ridley, 2008; Ramdhani *et al.*, 2014). Sono state ricercate, per parole chiave, all'interno dei database sopra riportati, tutte le pubblicazioni accademiche aventi nel titolo, nell'abstract, nelle keywords e/o nel testo il termine "omni-channel retailing", includendo sia le forme plurali (es., "channels") che le forme con o senza "trattino" tra i termini "omni" e "channel". Gli articoli recuperati dalle banche dati (n=329) sono stati successivamente analizzati nel loro contenuto, escludendo dal set finale di articoli utilizzati nella review quelli che affrontassero tematiche debolmente correlate al tema dell'omnicanalità da un punto di vista *strategico* e/o di *marketing* (es., articoli di matrice ingegneristica con modelli matematici utili a realizzare tecnicamente l'integrazione tra i canali voluta dall'approccio omnicanaled). Un ultimo aspetto metodologico molto importante riguarda il fatto che, in particolare per le pubblicazioni meno recenti (2011-2014), si sono inclusi nella review diversi articoli che non menzionano esplicitamente il termine "omni-channel retailing", ma che, di fatto, ne indagano il concetto (es., Oh *et al.*, 2012). Ciò si è reso necessario a causa di un problema di natura tassonomica. Infatti, molti autori non hanno iniziato da subito ad utilizzare il termine OCR e hanno, invece, optato per terminologie quali "multi-channel", "multi-channel evolution", "channel(s) integration", "future of retailing" ecc.. In particolare, questa

² La review della letteratura si ferma al mese di ottobre 2018.

³ Per "informazioni rilevanti" si fa qui riferimento a: titolo dell'articolo, abstract, keywords, nominativi degli autori, titolo, numero volume e *issue* e anno delle riviste su cui i contributi sono stati pubblicati, nonché l'edizione e le sedi dei convegni i cui *proceedings* sono stati inclusi nella review.

dinamica si presenta per tutto il periodo antecedente la pubblicazione del paper a tutt’oggi più influente sul tema dell’OCR, ossia quello di Verhoef *et al.* (2015), risalente al 2015. Pertanto, in mancanza di questa accortezza metodologica, la qualità e la ricchezza della review nell’arco di tempo considerato sarebbero state pregiudicate (poiché le ricerche sulle banche dati per singola keyword – “omni-channel retailing” – non avrebbero incluso nei risultati tutti i contributi utili per lo sviluppo dello studio). Questa linea è stata seguita anche da altri studiosi come, ad esempio, Mirsch *et al.* (2016, p. 4), i quali, in proposito, osservano:

“Because the term omnichannel management is rather new and not used by all authors, we had to extract all papers from the previously identified body of knowledge (...) that either used the term explicitly or at least referred to the underlying concept of omnichannel management”.

Nelle seguenti *tabelle 1.1* e *1.2* si riportano gli elenchi delle riviste e degli atti di convegno che riportano al loro interno almeno un (1) contributo relativo al fenomeno dell’OCR.

Tabella 1.1 – Elenco delle riviste accademiche (ordine alfabetico) con paper relativi all’OCR (2011-2018)

Rivista	Acronimo	Numero articoli
Applied Soft Computing Journal	ASCJ	1
Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	APJML	1
Australasian Marketing Journal	AMJ	2
Baltic Journal of Management	BJM	1
Business and Management Review	BMR	1
Business Process Management Journal	BPMJ	1
Business Research	BR	1
Canadian Public Administration	CPA	1
Computers & Industrial Engineering	CIE	1
Computers in Human Behavior	CHB	2
Computers in Industry	CI	2
Corporate Communications: An International Journal	CCIJ	1
Decision	D	1
Decision Sciences	DS	1
Decision Support Systems	DSS	3
Electronic Commerce Research and Applications	ECRA	1
Electronic Markets	EM	1
European Business Review	EBR	1
European Journal of Innovation Management	EJIM	1
European Journal of Marketing	EJM	1
European Journal of	EJOR	4

Operational Research		
Expert Systems with Applications	ESA	1
Frontiers in Psychology	FP	1
Harvard Business Review	HBR	1
Industrial Management & Data Systems	IMDS	2
Information and Management	IM	1
International Journal of Bank Marketing	IJBM	2
International Journal of Business and Social Science	IJBSS	1
International Journal of Electronic Business Management	IJEBM	1
International Journal of Electronic Commerce	IJEC	10
International Journal of Hospitality Management	IJHM	1
International Journal of Information Management	IJIM	2
International Journal of Management Reviews	IJMR	1
International Journal of Management, Accounting and Economics	IJMAE	1
International Journal of Mobile Communications	IJMC	1
International Journal of Networking and Virtual Organisations	IJNVO	1
International Journal of Operations & Production Management	IJOPM	3
International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	IJPDLM	11
International Journal of Production Economics	IJPE	4
International Journal of Production Research	IJPR	2
International Journal of Quality and Service Sciences	IJQSS	1
International Journal of Research in Marketing	IJRM	4
International Journal of Retail & Distribution Management	IJRDM	20
International Marketing Review	IMR	1
International Review of Retail,	IRRDCR	5

Distribution and Consumer Research		
International Transactions in Operational Research	ITOR	1
Journal of Advertising Research	JAR	2
Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing	JAIHC	1
Journal of Business Logistics	JBL	3
Journal of Business Research	JBR	9
Journal of Business Strategy	JBS	1
Journal of Cleaner Production	JCP	1
Journal of Consumer Affairs	JCA	1
Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice	JDDMP	1
Journal of Economics and Management	JEM	1
Journal of Electronic Commerce Research	JECR	1
Journal of Fashion Marketing and Management	JFMM	2
Journal of Global Fashion Marketing	JGFM	1
Journal of Indian Business Research	JIBR	1
Journal of Information Hiding and Multimedia Signal Processing	JHMSP	1
Journal of Interactive Marketing	JIM	2
Journal of Internet Commerce	JIC	1
Journal of Management Information Systems	JMIS	1
Journal of Marketing	JM	5
Journal of Marketing Channels	JMC	1
Journal of Marketing Management	JMM	1
Journal of Marketing Research	JMR	1
Journal of Modelling in Management	JMM	1
Journal of Operations Management	JOM	2
Journal of Personal Selling and Sales Management	JPSSM	1
Journal of Product and Brand Management	JPBM	2
Journal of Relationship Marketing	JRM	1
Journal of Research in	IRIM	6

Interactive Marketing		
Journal of Retailing	JR	15
Journal of Retailing and Consumer Services	JRCS	20
Journal of Service Management	JSMNGT	3
Journal of Services Marketing	JSMKTG	4
Journal of Strategic Marketing	JSTMKTG	2
Journal of Systems and Information Technology	JSIT	1
Journal of the Association for Information Systems	JAIS	1
Journal of the Textile Institute	JTI	1
Lecture Notes in Business Information Processing	LNBP	2
Lecture Notes in Computer Science	LNCS	1
Management	M	1
Management Science	MS	1
Managing Service Quality: An International Journal	MSQIJ	1
Manufacturing & Service Operations Management	MSOM	1
Marketing Intelligence & Planning	MIP	2
Marketing Letters	ML	1
Marketing Sciences	MS	1
Mercati & Competitività	M&C	1
MIT Sloan Management Review	MITSMR	1
Production and Operations Management	POM	1
Psychology and Marketing	PM	1
Quality Innovation Prosperity	QIP	1
Research Technology Management	RTM	1
Review of Marketing Research	RMR	1
Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes	RCCTE	1
Service Industries Journal	SIJ	3
Services Marketing Quarterly	SMQ	1
Spanish Journal of Marketing	SJM	1
SSRN Electronic Journal	SSRN	2
Strategy and Leadership	SL	2
Sustainability	S	1
Technological Forecasting and Social Change	TFSC	2
Telematics and Informatics	TI	2
Textile Progress	TP	1

The International Journal of Logistics Management	IJLM	4
The Journal of Business Models	JBM	1
Total Quality Management and Business Excellence	TQMBE	1
Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review	TRPE	3
Universia Business Review	UBR	1
University of Wollongong in Dubai	UWD	1
TOT.	-----	246

Fonte: ns. elaborazione

Tabella 1.2. – Elenco dei convegni (ordine alfabetico) con paper relativi all'OCR (2011-2018)

Convegno	Acronimo	Numero articoli
Atlantic Marketing Association Proceedings	AMAP	1
Academy of Marketing Conference	AMC	1
Changeable, Agile, Reconfigurable & Virtual Production Conference	CARVPC	1
Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment	CEECEBE	1
European Conference on Information Systems	ECIS	1
The EIRASS Conference	EIRASSC	1
European, Mediterranean Middle Eastern Conference on Information Systems	EMMECIS	1
Global Conference on Business and Finance	GCBF	1
Global Fashion Management Conference	GFMC	3
International Conference on Contemporary Marketing Issues	ICCMII	3
International Conference on e-Business	ICEB	3
International Conference on Information Sciences	ICIS	1
International Conference on Information Systems	ICISIST	2
International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics	ICSOLI	1
International Conference on	ICWE	1

Web Engineering		
IFAC	IFAC	2
International Service Research Conference	ISRC	1
Nordic Retail and Wholesale Conference	NRWC	1
Pacific Asia Conference on Information Systems	PACIS	2
Procedia Computer Science	PCS	4
Procedia Manufacturing	PM	1
Procedia Technology	PT	1
SHS Web of Conferences	SHSWC	1
SIM Conference	SIMC	1
Society for Marketing Advances Conference	SMA	2
Transportation Research Procedia	TRP	2
TOT.	-----	40

Fonte: ns. elaborazione

1.3 Risultati

Come osservabile agevolmente dai totali delle due *tabelle 1.1* e *1.2*, sono stati recuperati, dopo un'attenta fase di *screening* volta ad eliminare le duplicazioni e i contributi che analizzassero tematiche correlate, ma diverse, dall'OCR, 286 paper (da un set iniziale di 329).

I contributi analizzati sono stati successivamente classificati per la loro tipologia (teorici vs. empirici). Come mostrato nella *tabella 1.3*, si nota una preponderanza di contributi empirici sul tema oggetto dello studio, laddove i 77 studi concettuali rappresentano il 27% delle pubblicazioni recuperate, contro il restante 73% formato dai 209 studi empirici. Dall'andamento in termini di numerosità degli articoli per anno, non considerando la tipologia degli articoli, dal 2011 ad oggi i contributi sono aumentati di anno in anno, sebbene a tassi diversi. Dopo una tendenziale stabilità nel numero di pubblicazioni avvenuta tra il 2011 e il 2013, un primo "salto" in termini di articoli prodotti avviene tra il 2013 e il 2014, dove in quest'ultimo anno vengono prodotti circa il doppio degli articoli rispetto al precedente (25 contro 13). Nel 2015, la numerosità dei lavori pubblicati rimane pressoché invariata (29 contro 25). Infine, dal 2016 ad oggi si assiste a un vero e proprio *exploit* da parte degli autori, che producono circa il 70% degli articoli considerati (198 su 286), con un picco, in particolare, nel 2017 (73 articoli)⁴.

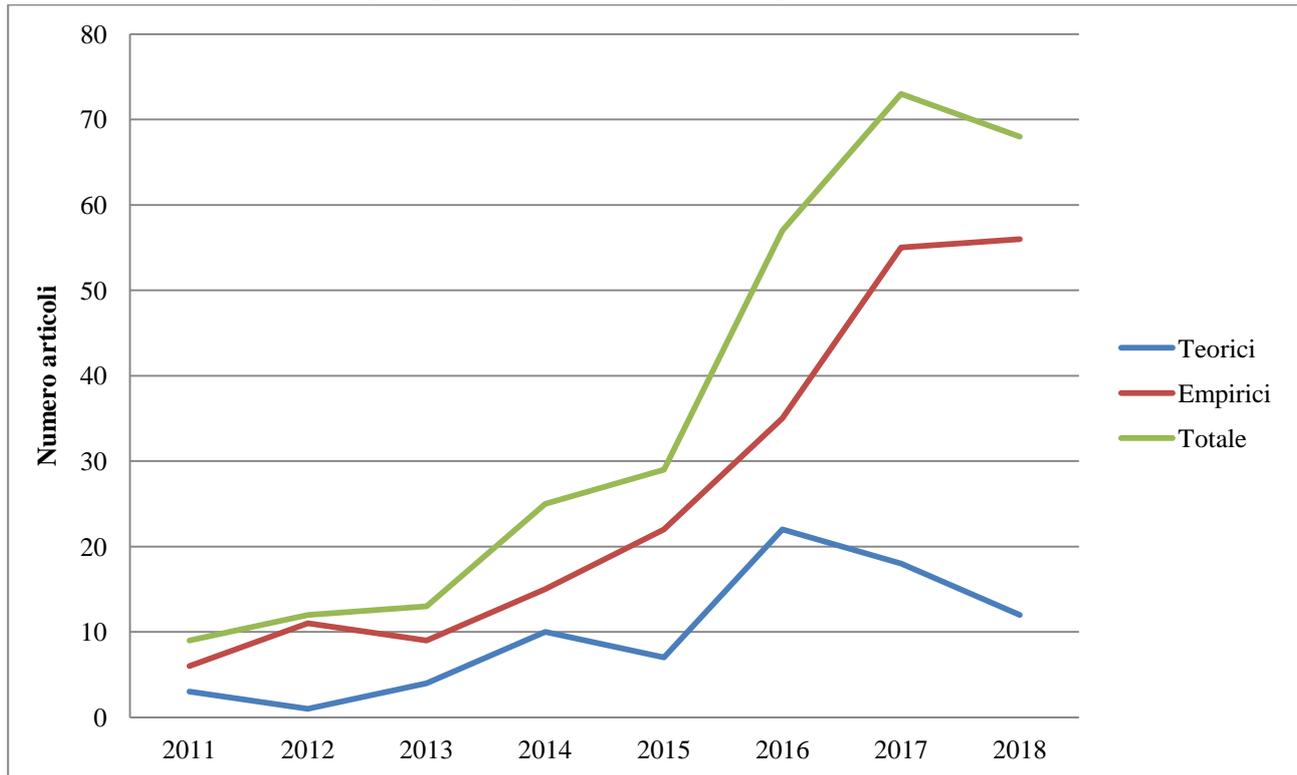
Tabella 1.3 – Numerosità e tipologia degli articoli sull'OCR per anno (T= teorici vs. E=empirici)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOT
T	3	1	4	10	7	22	18	12	77
E	6	11	9	15	22	35	55	56	209
TOT	9	12	13	25	29	57	73	68	286

Fonte: ns. elaborazione

⁴ Si rammenta che la ricerca di lavori relativi all'OCR nell'anno corrente (2018) è terminata nel mese di ottobre 2018. Considerando che, a questo mese, la numerosità degli articoli prodotti nel 2018 è molto vicina a quella del 2017 (68 vs. 73), si può ragionevolmente ipotizzare che il 2018 risulterà l'anno più produttivo al 31 dicembre p.v. e che confermerà quindi il trend crescente riscontrato in tutti gli anni analizzati in questo studio.

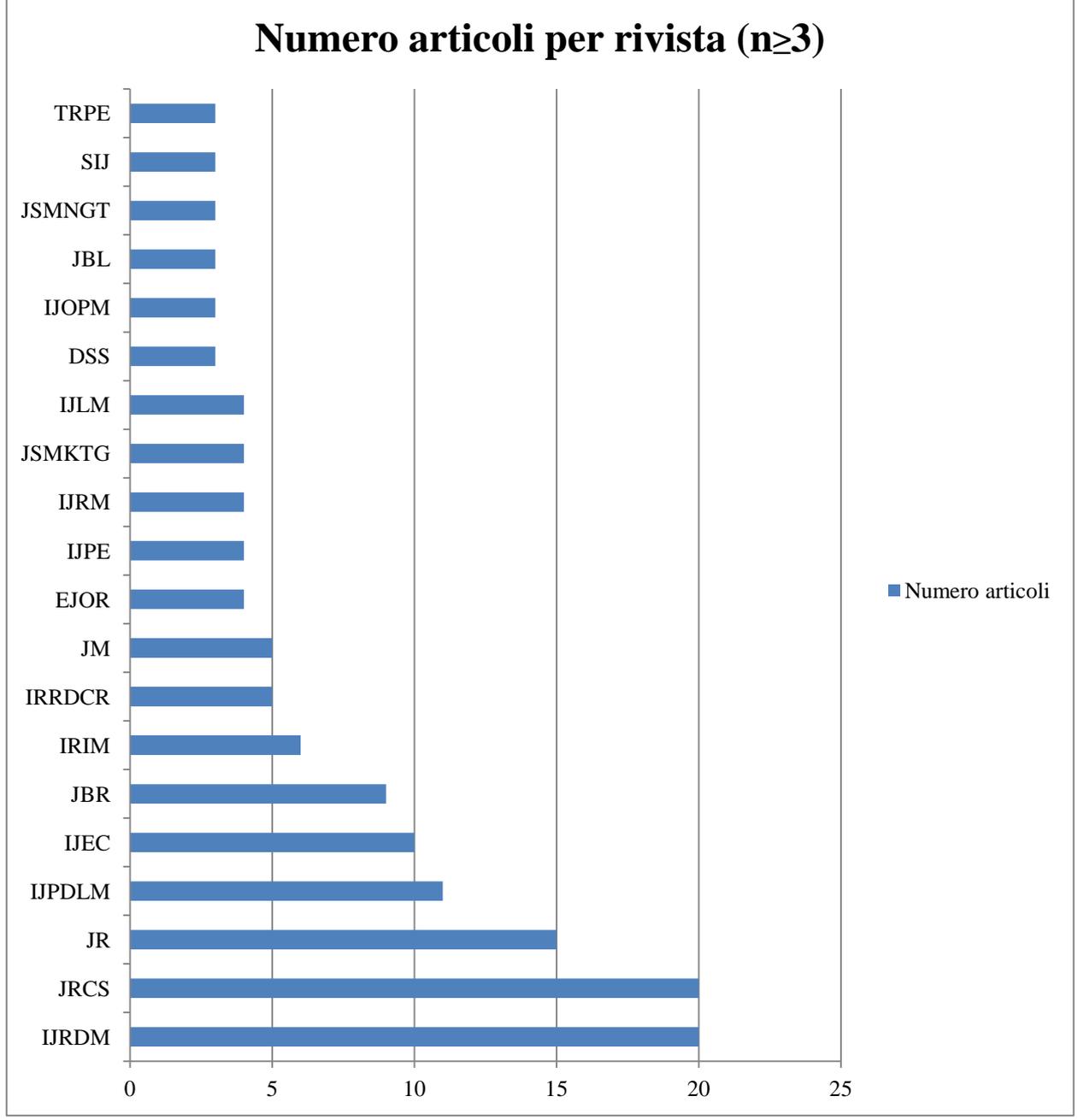
Figura 1.1 – Numerosità e tipologia degli articoli sull’OCR per anno



Fonte: ns. elaborazione

A livello di riviste, quelle in cui risultano presenti il maggior numero di contributi sono il *Journal of Retailing and Consumer Services* e l'*International Journal of Retail & Distribution Management*, entrambi con 20 pubblicazioni sul tema dell’OCR. Segue il *Journal of Retailing* con 15 pubblicazioni e l'*International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* con 11. Non sorprende che siano proprio queste riviste a contenere il maggior numero di studi, dato il proprio “scope” che è particolarmente focalizzato sui temi del retailing e della distribuzione, della logistica e dell’analisi della *supply chain* dei retailer. Inoltre, data la centralità nell’OCR di aspetti come la customer experience, la *service-dominant logic* e l’integrazione e ibridazione dei canali online e offline, non stupisce altrettanto che gli altri journal contenenti il maggior numero di contributi siano i seguenti: *International Journal of Electronic Commerce* (10), *Journal of Business Research* (9), *Journal of Research in Interactive Marketing* (6), *Journal of Marketing* (5), *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* (5), *The International Journal of Logistics Management* (4), *Journal of Services Marketing* (4). In totale, gli studi pubblicati su questi journal sono circa il 40% dell’intero set di contributi analizzati. Nella seguente figura 1.2 si riporta graficamente il numero di contributi presenti sulle principali riviste riportate nella tabella 1.1.

Figura 1.2 – Numerosità degli articoli sull’OCR sulle riviste che riportano almeno 3 studi sul tema⁵

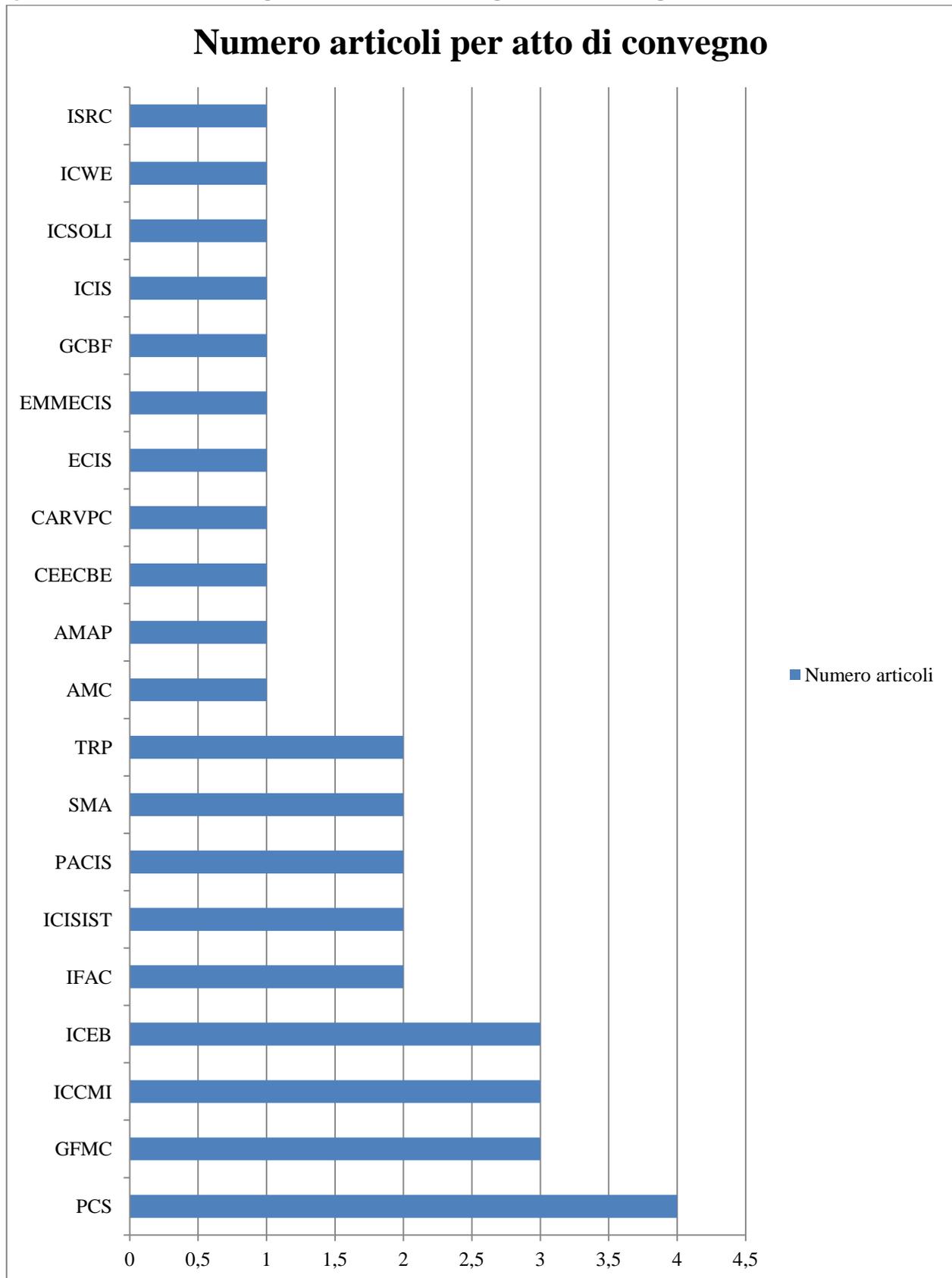


Fonte: ns. elaborazione

Con riferimento ai convegni, invece, la distribuzione degli articoli appare più omogenea, con un convegno (*Procedia Computer Science*) che ospita il numero massimo di contributi (n=4) seguito da altre otto conferenze internazionali in cui si ritrovano dai due ai tre articoli. Le restanti, ospitano invece un paper per una. Come per le riviste, una sintesi della numerosità dei contributi presenti nei *proceedings* dei vari convegni è offerta nel grafico raffigurato in figura 1.3.

⁵ La scelta di inserire nel grafico solo le riviste con almeno tre contributi risponde ad un obiettivo di efficacia del grafico stesso. Le riviste riportate in *tabella 1.1* sono infatti oltre 100 e per la maggior parte riportano uno o due articoli al massimo. Il grafico risultante, qualora si fossero incluse tutte, sarebbe risultato illeggibile e, in ogni caso, incapace di conferire una maggiore chiarezza ai risultati ottenuti.

Figura 1.3 – Numerosità degli articoli sull'OCR negli atti dei convegni



Fonte: ns. elaborazione

Infine, con riferimento agli autori dei lavori, dalla review effettuata emerge che gli studi sono stati redatti da un totale di 666 studiosi, pari a poco più di 2 autori per paper (2,32). Tra gli autori più produttivi⁶ in termini di paper pubblicati in rivista e/o atti di convegno ritroviamo i seguenti:

- *Peter C. Verhoef*, con sei articoli.
-

- *Alexander Hübner*, con cinque articoli.
 - *P.K. Kannan*, con cinque articoli.
-

- *Heinrich Kuhn*, con quattro articoli.
 - *Chris Lazaris*, con quattro articoli.
 - *Marco Melacini*, con quattro articoli.
 - *Lih-Bin Oh*, con quattro articoli.
 - *Cindy Rippé*, con quattro articoli.
 - *Elena Tappia*, con quattro articoli.
 - *Adam Vrechopoulos*, con quattro articoli.
-

- *Lalan Cao*, con tre articoli.
 - *Ilaria Dalla Pozza*, con tre articoli.
 - *Elodie Huré*, con tre articoli.
 - *Emma Juaneda Ayensa*, con tre articoli.
 - *Reinhard Jung*, con tre articoli.
 - *Christiane Lehrer*, con tre articoli.
 - *Ana Mosquera*, con tre articoli.
 - *James Warren Peltier*, con tre articoli.
 - *Sara Perotti*, con tre articoli.
 - *Karine Picot-Coupey*, con tre articoli.
 - *Monica Rasini*, con tre articoli.
 - *Anne Roggeven*, con tre articoli.
 - *Hanna Schramm-Klein*, con tre articoli.
 - *Jagjit Singh Srail*, con tre articoli.
 - *Christoph Teller*, con tre articoli.
 - *Suri Weisfeld-Spolter*, con tre articoli.
 - *Johannes Wollenburg*, con tre articoli.
 - *Yi Xiong Yang*, con tre articoli.
 - *Yuliya Yurova*, con tre articoli.
-

Dopo aver estratto queste informazioni bibliometriche di base, lo studio è proseguito indagando i temi specificatamente trattati dalle pubblicazioni sull'OCR. Per raggiungere lo scopo, ogni articolo è stato attentamente studiato e analizzato nel suo contenuto dall'autore al fine di identificare quali tematiche risultassero prevalenti e, per conseguenza, riconosciute come di particolare interesse dalla letteratura. Per poter correttamente identificare dette tematiche, si è proceduto alla redazione di

⁶ Autori che risultano in tre o più pubblicazioni.

schede bibliografiche contenenti le principali informazioni relative a ogni articolo. Esempi di schede bibliografiche per i lavori teorici ed empirici sono mostrati nelle seguenti *tabelle 1.4 e 1.5*.

Tabella 1.4 – Esempio di scheda bibliografica di un paper teorico

Autore(i)	Beck Norbert; Rygl David
Titolo	Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing
Rivista	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i> , Vol. 27, pp. 170-178
Anno	2015
Tipologia	Teorico
Obiettivo (in lingua originale)	The sole objective of this article is to create and promote a shared understanding of multiple channel retailing categories for retailers and retailing.
Abstract (in lingua originale)	Business experts have enthusiastically projected a seamless, retail world where customers can shop across channels, anywhere and at any time. This type of multiple channel retailing is often referred to as Omni-Channel Retailing. Within academia, by contrast, there have been proportionately fewer attempts to systematically categorize the diversity of multiple channel retailing that currently exists. Hence, the concepts Multi-, Cross-, and Omni-Channel are used indistinctly. This article proposes a categorization of Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing by means of a literature review, a taxonomy of multiple channel retailing, a literature classification table, and by way of illustration, a mobile Click and Collect shop.
Keywords	<i>Multiple channel retailing, Multi-Channel Retailing, Cross-Channel Retailing, Omni-Channel Retailing, Click and Collect</i>

Fonte: ns. elaborazione

Tabella 1.5 – Esempio di scheda bibliografica di un paper empirico

Autore(i)	Huré Elodie; Picot-Coupey Karine; Ackermann Claire-Lise
Titolo	Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study
Rivista	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i> , Vol. 39, pp. 314-330
Anno	2017
Tipologia	Empirico
Obiettivo (in lingua originale)	To address the two following research questions: (1) How can omni-channel shopping value be modeled? (2) How can omni-channel shopping value be accurately measured?
Metodologia	Mista, quali-quantitativa
Abstract (in lingua originale)	This paper aims to investigate the omni-channel shopping value (SV) by proposing and empirically testing an omni-channel SV model based on SV literature and omni-channel literature reviews to identify the key omni-channel concept characteristics. A mixed-method design combining quantitative (n = 59) and qualitative (n = 17) methods in an abductive logic was adopted. The four key findings were omni-channel SV is caused by touch points' SV; this causal effect is moderated by omni-channel shopping perceived consistency; but the content and measure of the constructs must be reconceptualized in the omni-channel shopping context; and physical shopping's nature evolves in both its utilitarian and social dimensions.
Keywords	<i>Omni-channel, Shopping value, Seamlessness, Retail digitalization</i>

Fonte: ns. elaborazione

Dall'analisi dell'intero *corpus* degli articoli e delle relative schede bibliografiche, si è pervenuti all'identificazione delle seguenti categorie tematiche:

- *Caratteristiche e definizione dell'omnicanalità;*
- *Implicazioni dell'integrazione tra canali;*
- *Innovazione tecnologica;*
- *Shopping behaviour e customer experience.*

Caratteristiche e definizione dell'omnicanalità. Sebbene gli studiosi concordino sul significato "esteso" dell'OCR – descrivendolo come un'evoluzione del precedente approccio noto come MCR – e riconoscano la definizione fornita da Verhoef *et al.* (2015) come quella in grado di descrivere meglio il fenomeno, esistono ancora delle problematiche di natura concettuale e tassonomica non risolte negli studi su questo fenomeno. Il principale problema riguarda l'*overlapping* tra i termini *multi-channel*, *cross-channel* e *omni-channel retailing*. Infatti, anche se i tre termini rappresentano un modo in cui descrivere un retailer che utilizza canali multipli per interfacciarsi con il consumatore, dovrebbero essere utilizzati in base al livello di integrazione tra i canali. Secondo Beck e Rygl (2015), un retailer è multicanale quando l'integrazione tra canali è parziale o del tutto nulla, mentre è omnicanale qualora l'integrazione sia molto elevata o totale. Una via di mezzo è rappresentata invece dai retailer cross-canali, i cui canali sono mediamente integrati tra di loro. Nonostante, come detto, esista accordo su questa categorizzazione, spesso gli articoli, anche recenti, che trattano di retailer che utilizzano un set di canali molto integrati tra di loro utilizzano i termini *cross-channel retailing* o *multi-channel retailing* in luogo di OCR per descrivere gli attori oggetto del proprio studio (es., Pauwels e Neslin, 2015; Ishfaq e Bajwa, 2018). Per tale ragione, molteplici articoli ritengono che sull'OCR – e, più in generale, sul fenomeno della *retail digitisation* – ci sia ancora bisogno di ingenti sforzi di natura concettuale (es., Hagberg *et al.*, 2016; 2017). Tale *call for research* sembra essere stata raccolta dalla letteratura, che subito dopo gli articoli di Beck e Rygl (2015), Hagberg *et al.* (2016) e altri (es., Mirsch *et al.*, 2016) ha moltiplicato la produzione di contributi teorici sul tema, passando dai soli 25 prodotti dal 2011 al 2015 a 77 nel triennio 2016-2018 (raddoppiando quindi in soli tre anni i contributi teorici prodotti nel quinquennio precedente sul fenomeno dell'OCR).

Implicazioni dell'integrazione tra canali. Una tematica piuttosto ampia riguarda gli effetti dell'integrazione tra canali. All'interno di essa si rinvengono diversi paper in cui gli autori ritengono di particolare interesse lo studio degli effetti dell'introduzione di un canale aggiuntivo nel set già a disposizione (sia esso un punto vendita o un canale online) sull'aumento della capacità di generazione di fatturato (es., Pauwels e Neslin, 2015; Cao e Li, 2015; Fornari *et al.*, 2016), sul miglioramento della percezione della *value proposition complessiva* del consumatore (Pauwels e Neslin, 2015) e sulla possibilità per il consumatore di portare a termine i suoi obiettivi di shopping in maniera più agevole (es., Avery *et al.*, 2012). Oltre agli effetti scaturibili dall'aggiunta di un canale al set già a disposizione, altri lavori si sono occupati di studiare come dall'aumento del livello di integrazione tra canali possano generarsi diversi benefici per il retailer e per i consumatori. Ad esempio, Sousa e Voss (2012) e Hossain *et al.* (2017) hanno dimostrato che all'aumento del livello di integrazione tra canali corrisponda un tendenziale aumento del livello di qualità percepita nel servizio complessivamente fruito dai consumatori. Ulteriori benefici per i consumatori sono inoltre riconosciuti da Bell *et al.* (2014), secondo i quali i maggiori livelli di integrazione dei retailer

omnicanal, rispetto a quelli multicanal, consentono di gestire in maniera più efficace due delle funzioni principali dei canali, ossia l'erogazione di informazioni accurate sui prodotti e un maggiore livello di *accessibility* all'offerta dei retailer. Infine, poiché nell'OCR "*the channels are managed together [and] the perceived interaction is not with the channel, but with the brand*" (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014, p. 6), lavori come quelli di Bell *et al.* (2014) e di Rodriguez *et al.* (2014) affermano che l'OCR sia l'approccio al retailing maggiormente in grado di creare valore per imprese e consumatori a causa dei superiori livelli di interattività che l'integrazione pressoché totale dei canali è in grado di generare. All'interno di questa area tematica, un sotto-insieme molto significativo di studi si è occupato di valutare le implicazioni dell'integrazione tra canali sulle politiche distributive. A tal proposito, un primo tema molto rilevante riguarda la decisione se operare una distribuzione *store-based* o *warehouse-based* per i retailer omnicanal al fine di ottimizzare i costi complessivi di movimentazione dei prodotti e distribuzione ai consumatori (es., Melacini *et al.*, 2018). Alcune di queste decisioni possono essere, ad esempio, quelle di distribuire i prodotti presso punti di *pick-up* (*click-and-collect*) o, al contrario, attraverso la logica dell'*order-in-store-delivery-at-home* (Hübner *et al.*, 2016). Naturalmente, gli autori fanno notare come queste decisioni dipendano strettamente dalle caratteristiche del network distributivo esistente del retailer, che è a sua volta dipendente da tutte le fasi poste a monte della filiera e quindi anche dalle relazioni in essere con i fornitori (Ishfaq *et al.*, 2016; Ishfaq e Bajwa, 2018). Un secondo aspetto molto importante è invece quello relativo al modo in cui la tecnologia ha modificato la distribuzione. Secondo alcuni autori (es., Melacini *et al.*, 2018), grazie all'approccio omnicanal e alle tecnologie che ne supportano l'effettivo svolgimento, la distribuzione ha oggi subito dei cambiamenti molto simili a quelli riconosciute alle politiche di prezzo (es., Pagani, 2013), passando dall'essere una leva di marketing relativamente "fissa" all'essere invece più flessibile e dinamica. Infatti, gli autori osservano come mentre in precedenza i punti di ritiro in cui consegnare i prodotti acquistati erano stabiliti *ex-ante* (es., negozio più vicino all'abitazione dell'acquirente), oggi è invece possibile decidere *ex-post* dove consegnare i prodotti e farlo comunicando direttamente con i clienti, i quali possono tra l'altro partecipare al processo di definizione della modalità distributiva esprimendo le proprie preferenze in qualunque momento prima della consegna (es., modificando la preferenza circa il punto di ritiro) (Du *et al.*, 2018).

Innovazione tecnologica. Con riguardo all'innovazione tecnologica, gli studi riconoscono come per creare un'esperienza di shopping seamless sia imprescindibile poter contare su innovazioni digitali in grado di dare concreta attuazione all'integrazione pressoché totale tra canali richiesta dall'approccio omnicanal. Secondo von Briel (2018, p. 217) "*omnichannel retail is largely driven by technological advances (...) which enable retailers to blur the boundaries between channels*". Giacché le tecnologie digitali rappresentano dei nuovi canali con cui interagire con il consumatore ("*a medium through which the firm and consumer interact*" - Neslin *et al.*, 2006, p. 96), alcuni dei lavori si pongono come obiettivo quello di comprendere quali tecnologie "shopper-facing" siano più efficaci per creare valore per i consumatori durante le loro esperienze di shopping (es., Inman e Nikolova, 2017). Più in generale, le tecnologie sono viste dagli autori dei paper analizzati sotto due aspetti. In un caso, l'analisi dell'impatto delle tecnologie sul comportamento d'acquisto del consumatore e sulle sue decisioni di shopping, nell'altro, invece, l'attenzione si sposta dal punto di vista delle imprese e, in particolare, sulla capacità delle tecnologie di creare valore per l'impresa generando una mole di *customer insight* superiore rispetto a qualsiasi programma fedeltà

“tradizionale” (es., Grewal *et al.*, 2017) e verso i relativi modelli per poter analizzare tali dati (Bradlow *et al.*, 2017). Nonostante questi positivi elementi, alcuni studi ravvisano nell’utilizzo sempre più massiccio e intensivo delle tecnologie anche una potenziale minaccia per i retailer, ipotizzando l’emergere del cosiddetto *personalization-privacy paradox*, in cui i consumatori, eccessivamente esposti alle tecnologie e costretti a cedere un numero sempre maggiore di informazioni su di sé, potrebbero percepire un disavanzo dato dalla violazione della propria privacy (es., Aguirre *et al.*, 2015). Infine, alcuni studi (es., Juaneda-Ayensa *et al.*, 2017) hanno proposto di verificare, anche per rispondere alla minaccia della violazione della privacy, quali tipologie di consumatori siano maggiormente disposti ad utilizzare le tecnologie utilizzando modelli disponibili dalla letteratura precedente come il *technology acceptance model* (Davis, 1989; Davis *et al.*, 1989).

Shopping behaviour e customer experience. L’*exploit* di nuovi canali e touchpoint ha dato luogo a nuove modalità di interazione marca-consumatore lungo il *customer journey* (cioè attraverso le diverse fasi dell’“itinerario” che percorre il consumatore durante le sue esperienze di shopping, da quella di pre-acquisto a quella di post-acquisto) (es., Lemon e Verhoef, 2016). Per tale ragione, secondo gli studiosi, comprendere, *ex-ante*, il comportamento di shopping del consumatore “omnicanales” (*omni-shopper*) è essenziale per offrire un’esperienza di shopping che sia *seamless* e di valore (es., Bettucci *et al.*, 2016; Boardman e McCormick, 2018; Chocarro *et al.*, 2018). Gli studi sembrano concordare sul trend riscontrato precedentemente all’OCR, quando gli studiosi della multicanalità (MCR) asserivano che all’aumentare del numero di canali a disposizione coincideva una tendenzialmente maggiore *customer profitability* (es., Kim e Lee, 2008). Tuttavia, è ancora dibattuto in che modo si possa fornire un’esperienza “fattivamente” omnicanales ai consumatori – “*as retailers face constraints such as channel integration difficulties*” (Beck e Rygl, 2015, p. 170) – lungo l’intero *customer journey*. Ad esempio, secondo Bell *et al.* (2014) i retailer dovrebbero sfruttare le opportunità legate a fenomeni come lo *showrooming* e il *webrooming* per massimizzare l’efficacia delle campagne di comunicazione integrata di marketing e delle attività di *search shopping* (es., Pauwels *et al.*, 2011), mentre secondo Verhoef *et al.* (2015) e Cao e Li (2018) un’altrettanto importante questione riguarda l’efficientamento della logistica. In proposito, Chen *et al.* (2018, p. 354) affermano che i consumatori vogliono “*more flexibility in shipping and fulfillment, including the ability to select delivery dates and times, and to re-route packages based on personal preferences*”. In generale, gli studi ravvisano una volontà da parte degli *omni-shopper* di vedersi rivolti dei servizi “on demand” in cui possano avere un margine di azione per poter migliorare il livello di servizio complessivo e poter effettuare uno *switch* tra i canali a disposizione, indipendentemente se di acquisto, di comunicazione e di distribuzione, al minor costo marginale possibile (es., Chocarro *et al.*, 2018).

1.4 Conclusione, limitazioni e future linee di ricerca

Il presente capitolo ha ripercorso lo sviluppo degli studi sull’omnicanales applicando una *comprehensive literature review*. Dalle metriche riportate nella prima parte dei risultati si nota come sul tema si siano man mano moltiplicati i contributi prodotti, aspetto che testimonia una crescente attenzione della letteratura sull’omnicanales. In particolare, dopo un avvio con un numero ridotto di contributi (2011-2015), dopo il 2015 e l’influente lavoro di Verhoef *et al.* (2015) sono stati pubblicati numerosissimi articoli sul fenomeno dell’OCR. All’aumentare dei contributi corrisponde

naturalmente un'aumentata complessità nell'individuare quali sotto-tematiche sono state maggiormente ritenute meritevoli di ulteriore approfondimento da parte della letteratura. Pertanto, questo lavoro si è posto come obiettivo quello di evidenziare, da un lato, la crescente rilevanza dell'OCR per la letteratura di retailing attraverso un'analisi bibliometrica e, dall'altro, le suddette sotto-tematiche, descrivendone sinteticamente le caratteristiche.

Nonostante si sia cercato di ridurre al minimo la limitazione principale di questo lavoro – che risiede nella sua natura squisitamente concettuale – applicando una review più “comprehensive” possibile sfruttando database multipli ed effettuando *backward and forward reference searching*, permangono dei limiti che lasciano spazio a maggiori approfondimenti futuri. Prima di tutto, l'analisi di altri database potrebbe condurre all'individuazione di ulteriori contributi per l'analisi della letteratura. In secondo luogo, il già richiamato utilizzo non sempre omogeneo di terminologie quali *multi-channel*, *cross-channel* e *omni-channel retailing* ci ha costretti a fare riferimento anche ad articoli che non trattassero specificatamente il termine OCR, il che potrebbe averci condotto a commettere degli errori nelle fasi di identificazione e selezione degli articoli.

Come future linee di ricerca, data la centralità del cliente nelle strategie omnicanali e dell'innovazione tecnologica quale *pillar* dell'approccio *omni-channel* (Bettucci *et al.*, 2016), si suggerisce, per i futuri studi, di indagare a livello empirico il lato della domanda assieme a quello dell'offerta al fine di offrire una panoramica integrata sul fenomeno oggetto della tesi. In particolare, si ritiene che gli studi empirici sul lato della domanda dovrebbero investigare gli effetti dell'integrazione dei canali sulle esperienze di shopping di coorti generazionali di consumatori particolarmente inclini all'adozione e all'utilizzo di tecnologie digitali innovative, come i *millennials* o la *generazione Z*. Dal lato dell'offerta, invece, giacché l'orientamento all'omnicanalità rappresenta una sfida cruciale per i retailer, si suggerisce di indagare l'opinione di esperti e consulenti di soluzioni tecnologiche per il retail, laddove le imprese, lavorando in autonomia per orientarsi all'omnicanalità, stanno affrontando numerose difficoltà come evidenziato da Beck e Rygl (2015). Non meno importante, domanda e offerta dovrebbero essere studiate tenendo in debita considerazione il contesto dello studio, sia a livello geografico (dato che i retailer manifestano livelli di digitalizzazione diversi a seconda del Paese in cui operano - es., We Are Social, 2017; PwC, 2017) che a livello di categoria di prodotto, poiché i retailer operanti in alcune di queste (es., fashion) stanno investendo in misura maggiore rispetto a quelli operanti in altre (es., grocery) per aumentare il grado di digitalizzazione e orientarsi “fattivamente” all'omnicanalità. Infine, data la già ricordata necessità di ulteriori studi teorici (es., Hagberg *et al.*, 2016) sul tema della *retail digitisation*, ci sembra opportuno suggerire ulteriori lavori di natura concettuali (review della letteratura e/o framework concettuali) in grado di migliorare la comprensione del fenomeno e di distinguerlo da altre “tipologie” di retailing che oggi costituiscono sotto-filoni di studio emergenti (es., *smart retailing* – Pantano e Timmermans, 2014).

Bibliografia⁷

- Aguirre E., Mahr D., Grewal D., de Ruyter K., Wetzels M. (2015), “Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness”, *Journal of Retailing*, Vol. 91, N. 1, pp. 34-49.
- Ailawadi K.L., Farris P.W. (2017), “Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions”, *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, pp. 120-135.
- Avery J., Steenburgh T.J., Deighton J., Caravella M. (2012), “Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time”, *Journal of Marketing*, Vol. 76, N. 3, pp. 96-111.
- Beck N., Rygl D. (2015), “Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, pp. 170-178.
- Bell D.R., Gallino S., Moreno A. (2014), “How to Win in a Omnichannel world”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56, N. 1, p. 45.
- Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E. (2016), *Omnicanalità: Assicurare continuità all'esperienza del cliente*, EGEA, Milano.
- Boardman R., McCormick H. (2018), “Shopping channel preference and usage motivations: Exploring differences amongst a 50-year age span”, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 22, N. 2, pp. 270-284.
- Bradlow E.T., Gangwar M., Kopalle P., Voleti S. (2017), “The role of big data and predictive analytics in retailing”, *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, pp. 79-95.
- Brynjolfsson E., Hu Y.J., Rahman M.S. (2013), “Competing in the age of omnichannel retailing”. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, N. 4, p. 23-29.
- Cao L., Li L. (2015), “The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth”, *Journal of Retailing*, Vol. 91, N. 2, pp. 198-216.
- Cao L., Li L. (2018), “Determinants of Retailers' Cross-channel Integration: An Innovation Diffusion Perspective on Omni-channel Retailing”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 44, pp. 1-16.
- Chen W., Goh M., Zou Y. (2018), “Logistics provider selection for omni-channel environment with fuzzy axiomatic design and extended regret theory”, *Applied Soft Computing*, Vol. 71, pp. 353-363.
- Chocarro R., Cortinas M., Elorz M. (2018), “Omnichannel Behaviour: Definitions and Covariables”, *SSRN*, disponibile al seguente link: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3096461.
- Cova B., Dalli D. (2009), “Working consumers: the next step in marketing theory?”, *Marketing Theory*, Vol. 9, N. 3, pp. 315-339.
- Davis F.D. (1989), “Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology”, *MIS Quarterly*, pp. 319-340.

⁷ In questa sezione si riportano solo i contributi citati esplicitamente all'interno del capitolo, mentre tutti gli altri studi sono riportati nelle appendici A e B che seguono più avanti.

- Davis F.D., Bagozzi R.P., Warshaw P.R. (1989), "User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models", *Management Science*, Vol. 35, N. 8, pp. 982-1003.
- Du S., Wang L., Hu L. (2018), "Omnichannel management with consumer disappointment aversion", *International Journal of Production Economics*, in press (doi: 10.1016/j.ijpe.2018.05.002).
- Edelman D.C. (2010), "Branding in the digital age", *Harvard Business Review*, Vol. 88, N. 12, pp. 62-69.
- Edelman D.C., Singer M. (2015), "Competing on customer journeys", *Harvard Business Review*, Vol. 93, N. 11, pp. 88-100.
- Fornari E., Fornari D., Grandi S., Menegatti M., Hofacker C.F. (2016), "Adding store to web: migration and synergy effects in multi-channel retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, N. 6, pp. 658-674.
- Fournier S., Avery J. (2011), "The uninvited brand", *Business Horizons*, Vol. 54, N. 3, pp. 193-207.
- Grewal D., Roggeveen A.L., Nordfält J. (2017), "The future of retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, 1-6.
- Hagberg J., Jonsson A., Egels-Zandén N. (2017), "Retail digitalization: Implications for physical stores", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 264-269.
- Hagberg J., Sundstrom M., Egels-Zandén N. (2016), "The digitalization of retailing: an exploratory framework", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, N. 7, pp. 694-712.
- Hossain T.M.T., Akter S., Kattiyapornpong U., Wamba S.F. (2017), "The Impact of Integration Quality on Customer Equity in Data Driven Omnichannel Services Marketing", *Procedia Computer Science*, Vol. 121, pp. 784-790.
- Hübner A., Kuhn H., Wollenburg J. (2016), "Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, N. 3, pp. 228-247.
- Huré E., Picot-Coupey K., Ackermann C.L. (2017), "Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 314-330.
- Inman J.J., Nikolova H. (2017), "Shopper-facing retail technology: a retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns", *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, pp. 7-28.
- Ishfaq R., Defee C.C., Gibson B.J., Raja U. (2016), "Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 46, N. 6/7, pp. 543-561.
- Ishfaq R., Bajwa N. (2018), "Profitability of online order fulfillment in multi-channel retailing", *European Journal of Operational Research*, Vol. 272, N. 3, pp. 1028-1040.
- Ishfaq R., Raja U. (2018), "Evaluation of Order Fulfillment Options in Retail Supply Chains", *Decision Sciences*, Vol. 49, N. 3, pp. 487-521.

- Juaneda-Ayensa E., Mosquera A., Sierra Murillo Y. (2016), "Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention", *Frontiers in Psychology*, Vol. 7, pp. 1-11.
- Kim J., Lee H.H. (2008), "Consumer product search and purchase behaviour using various retail channels: the role of perceived retail usefulness", *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 32, N. 6, pp. 619-627.
- Kotler P., Keller K.L., Ancarani F., Costabile M. (2017), *Marketing Management*, XV edizione, Pearson, Milano.
- Latorre A., Vernuccio M. (2013), "Ridurre il rischio percepito e generare fiducia nello shopping online attraverso gli user-generated content", *Mercati e Competitività*, Vol. 1, pp. 145-165.
- Lazaris C., Vrechopoulos A., Katerina F., Doukidis G. (2014), "Exploring the "Omnichannel" shopper behaviour", *AMA SERVSIG, International Service Research Conference*, pp. 1-5, 13-15 giugno, Salonicco, Grecia.
- Lemon K.N., Verhoef P.C. (2016), "Understanding customer experience throughout the customer journey", *Journal of Marketing*, Vol. 80, N. 6, pp. 69-96.
- Manser Payne E., Peltier J.W., Barger V.A. (2017), "Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 11, N. 2, pp. 185-197.
- Mattiacci A., Pastore A. (2013), *Marketing. Il management orientato al mercato*, HOEPLI, Milano.
- Melacini M., Perotti S., Rasini M., Tappia E. (2018), "E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 48, N. 4, pp. 391-414.
- Mirsch T., Lehrer C., Jung R. (2016), "Channel Integration Towards Omnichannel Management: A Literature Review," *Proceedings of the 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, 27 giugno-1 luglio, Chiayi, Taiwan, pp. 1-16.
- Neslin S.A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M.L., Thomas J.S., Verhoef, P.C. (2006), "Challenges and opportunities in multichannel customer management", *Journal of Service Research*, Vol. 9, N. 2, pp. 95-112.
- Oh L.B., Teo H.H., Sambamurthy V. (2012), "The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 30, N. 5, pp. 368-381.
- Oracle (2016), "Are You Ready for the 'NOW Economy'?", disponibile al seguente link: <http://www.oracle.com/us/industries/communications/comm-ready-now-economy-wp-3097355.pdf>.
- Pagani M. (2013), "Il ruolo del digital marketing", in Mattiacci A., Pastore A. *Marketing. Il management orientato al mercato*, pp. 395-411, HOEPLI, Milano.
- Pantano E. (2013), "Ubiquitous Retailing Innovative Scenario: From the Fixed Point of Sale to the Flexible Ubiquitous Store", *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 8, N. 2, pp. 84-92.
- Pantano E., Timmermans H. (2014), "What is smart for retailing?", *Procedia Environmental Sciences*, Vol. 22, pp. 101-107.

- Pauwels K., Leeflang P.S., Teerling M.L., Huizingh K.E. (2011), "Does online information drive offline revenues?: only for specific products and consumer segments!", *Journal of Retailing*, Vol. 87, N. 1, pp. 1-17.
- Pauwels K., Neslin S.A. (2015), "Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment", *Journal of Retailing*, Vol. 91, N. 2, pp. 182-197.
- Piotrowicz W., Cuthbertson R. (2014), "Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, N. 4, pp. 5-16.
- PwC (2017), "Total Retail 2017", disponibile al seguente link: <http://www.pwc.com/it/total-retail>.
- Ramdhani A., Ramdhani M.A., Syakur Amin A. (2014), "Writing a Literature Review Research Paper: A step-by-step approach", *International Journal of Basic and Applied Science*, Vol. 3, N. 1, pp. 47-56.
- Ridley D. (2008), *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students*, SAGE.
- Rigby D. (2011), "The future of shopping", *Harvard Business Review*, Vol. 89, N. 12, pp. 65-76.
- Rodriguez M., Dixon A., Peltier J. (2014), "A review of the interactive marketing literature in the context of personal selling and sales management: a research agenda", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8, N. 4, pp. 294-308.
- Shah D., Rust R.T., Parasuraman A., Staelin R., Day G.S. (2006), "The path to customer centricity", *Journal of Service Research*, Vol. 9, N. 2, pp. 113-124.
- Shen X.L., Li Y.J., Sun Y., Wang N. (2018), "Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience", *Decision Support Systems*, Vol. 109, pp. 61-73.
- Sheth J.N., Sisodia R.S., Sharma A. (2000), "The antecedents and consequences of customer-centric marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N. 1, pp. 55-66.
- Sousa R., Voss C. (2012), "The impacts of e-service quality on customer behaviour in multi-channel e-services", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 23, N. 7-8, pp. 789-806.
- Teece D.J. (1998), "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets", *California Management Review*, Vol. 40, N. 3, pp. 55-79.
- Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. (2015), "From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing", *Journal of retailing*, Vol. 91, N. 2, pp. 174-181.
- Vernuccio M. (2013), "La rivoluzione digitale", in Mattiacci A., Pastore A. *Marketing. Il management orientato al mercato*, pp. 55-72, HOEPLI, Milano.
- von Briel F. (2018), "The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 132, pp. 217-229.
- We Are Social (2017), "2017 Digital Yearbook", disponibile al seguente link: <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/2017-digital-yearbook>.

Appendice A – Articoli in rivista utilizzati nella review della letteratura (per anno)

Anno	Titolo	Autore(i)	Journal	Tipologia
2011	How top performers achieve customer-focused market leadership	Carolyn Heller Baird, Cristene Gonzalez-Wertz	<i>Strategy and Leadership</i>	T
2011	The Future of Shopping	Darrell Rigby	<i>Harvard Business Review</i>	T
2011	Cross-channel integration - is it valued by customers?	Hanna Schramm-Kleina, Gerhard Wagner, Sascha Steinmanna, Dirk Morschettb	<i>International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	E
2011	Impact of Virtual Brand Experience on Purchase Intentions : the Role of Multichannel Congruence	Jason A. Gabisch, Kholekile L. Gwebu	<i>Journal of Electronic Commerce Research</i>	E
2011	Retailing in perspective: The past is a prologue to the future	Joel R. Evans	<i>International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	T
2011	Does Online Information Drive Offline Revenues?. Only for Specific Products and Consumer Segments!	Koen Pauwels, Peter S.H. Leeflang, Marije L. Teerling, K.R. Eelko Huizingh	<i>Journal of Retailing</i>	E
2011	Effect of Brand Differences on Multichannel Apparel Shopping Behaviors in a Multichannel Environment	Mijeong Noh, Eun-Jung Lee	<i>International Journal of Business and Social Science</i>	E
2011	Exploring perceived channel price, quality, and value as antecedents of channel choice and usage in multichannel shopping	Ui-Jeen Yu , Linda S. Niehm, Daniel W. Russell	<i>Journal of Marketing Channels</i>	E
2012	The effect of multi-channel service quality on mobile customer loyalty in an online-and-mobile retail context	Hsin-Hui Lin	<i>Service Industries Journal</i>	E
2012	Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time	Jill Avery, Thomas J. Steenburgh, John Deighton, Mary Caravella	<i>Journal of Marketing</i>	E
2012	The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance	Lih-Bin Oh, Hock-Hai Teob, Vallabh Sambamurthy	<i>Journal of Operations Management</i>	E
2012	Information Search and Purchase Patterns in a Multichannel Service Industry	Michael T. Elliott, Frank Q. Fu, Paul Surgi Speck	<i>Services Marketing Quarterly</i>	E
2012	Positive and negative cross-channel shopping behaviour	Niall Piercy	<i>Marketing Intelligence &</i>	E

			<i>Planning</i>	
2012	Adoption of CRM technology in multichannel environment: A review (2006-2010)	Preety Awasthi, Purnima S. Sangle	<i>Business Process Management Journal</i>	T
2012	Understanding the substitution effect between online and traditional channels: evidence from product attributes perspective	Quansheng Wang, Peijian Song, Xue Yang	<i>Electronic Markets</i>	E
2012	The impacts of e-service quality on customer behaviour in multi-channel e-services	Rui Sousa, Chris Voss	<i>Total Quality Management and Business Excellence</i>	E
2012	Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process	Sonja Gensler, Peter C. Verhoef, Martin Böhm	<i>Marketing Letters</i>	E
2012	All for one but does one strategy work for all?	Yi-Ching Hsieh, Jinshyang Roan Anurag, Pant Jung-Kuei Hsieh, Wen-Ying Chen Monle, Lee Hung-Chang Chiu	<i>Managing Service Quality: An International Journal</i>	E
2012	Adding bricks to clicks: when do offline channel attributes influence consumers' intentions to shop online?	Yuanfeng Cai, Kathy Ning Shen, Zhaoyang Guo	<i>University of Wollongong in Dubai - Papers</i>	E
2013	Service encounter in multi-channel distribution context: virtual and face-to-face interactions and consumer satisfaction	Anne Marianne Seck & Jean Philippe	<i>Service Industries Journal</i>	E
2013	Competing in the Age of Omnichannel Retailing	Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu and Mohammad S. Rahman	<i>MIT Sloan Management Review</i>	T
2013	The Ian's pizza tribe: Reconceptualizing cross-cultural research in the digital age	Geraldine Rosa Henderson, Francisco Guzmán, Lenard Huff, Carol M. Motley	<i>Journal of Business Research</i>	T
2013	Effects of cross-channel synergies and complementarity in a multichannel e-commerce system - an investigation of the interrelation of e-commerce, m-commerce and IETV-commerce	Gerhard Wagner, Hanna Schramm-Klein, Sascha Steinmann	<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	E
2013	Channel Strategy and Pricing in a Dual-Channel with Competition	Jen-Ming Chen, Chun-Yun Ku	<i>International Journal of Electronic Business Management</i>	E
2013	Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?	John M.T. Balmer	<i>Corporate Communications: An International Journal</i>	T

2013	Changing channels: Managing channel integration and migration in public organizations	Kenneth Kernaghan	<i>Canadian Public Administration</i>	T
2013	Exploring the role of the online customer experience in firms' multi-channel strategy: An empirical analysis of the retail banking services sector	Phil Klaus, Bang Nguyen	<i>Journal of Strategic Marketing</i>	E
2013	Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories	Sandrine Heitz-Spahn	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2013	Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics	Tarun Kushwaha, Venkatesh Shankar	<i>Journal of Marketing</i>	E
2013	Investigating the effects of daily inventory record inaccuracy in multichannel retailing	Thomas J. Kull1, Mark Barratt, Anníbal C. Sodero, and Elliot Rabinovich	<i>Journal of Business Logistics</i>	E
2013	Managing organizational identity in the e-commerce industry: An ambidexterity perspective	Zheng Wang, Jinsong Huang, Barney Tan	<i>Information and Management</i>	E
2014	How technical and functional service quality drive consumer happiness: Moderating influences of channel usage	Arne De Keyser, Bart Lariviere	<i>Journal of Service Management</i>	E
2014	Defining a retailer's channel strategy applied to young consumers	Brigitte de Faultrier, Jacques Boulay, Florence Feenstra, Laurent Muzellec	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	E
2014	Firm Value Creation Through Major Channel Expansions: Evidence from an Event Study in the United States, Germany, and China	Christian Homburg, Josef Vollmayr, Alexander Hahn	<i>Journal of Marketing</i>	E
2014	Showrooms and information provision in omni-channel retail	David Bell, Santiago Gallino, Antonio Moreno	<i>Production and Operations Management</i>	T
2014	Predicting mobile app usage for purchasing and information-sharing	David G. Taylor, Michael Levin	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	E
2014	Pricing in the Modern World: The role of price-related and non-price related cues	Dhruv Grewal Anne Roggeveen Jens Nordfält	<i>Journal of Product and Brand Management</i>	T
2014	Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents	Glenn Cook	<i>Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice</i>	T
2014	Assessing multi-channel consumers' convenience	Hao Ma, Yong Su, Lih-Bin Oh	<i>International Journal of</i>	E

	expectations of online order/in-store pickup service		<i>Networking and Virtual Organisations</i>	
2014	Fashion retailing - Past, present and future	Helen McCormick, Jo Cartwright, Patsy Perry, Liz Barnes, Samantha Lynch, Gemma Ball	<i>Textile Progress</i>	T
2014	Attributing Conversions in a Multichannel Online Marketing Environment: An Empirical Model and a Field Experiment	Hongshuang Li, P.K. Kannan	<i>Journal of Marketing Research</i>	E
2014	Multichannel management gets “social”	Ilaria Dalla Pozza	<i>European Journal of Marketing</i>	E
2014	Multichannel and Omni-Channel at Retail: Challenges for Marketing and Logistics	João Luiz Gilberto de Carvalho, Marcos Cortez Campomar	<i>Business and Management Review</i>	T
2014	Drivers and Technology-Related Obstacles in Moving to Multichannel Retailing	Julie Lewis, Paul Whysall, Carley Foster	<i>International Journal of Electronic Commerce</i>	E
2014	Engineering the Value Network of the Customer Interface and Marketing in the Data-Rich Retail Environment	Key Pousttchi, Yvonne Hufenbach	<i>International Journal of Electronic Commerce</i>	E
2014	Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study	Lanlan Cao	<i>International Journal of Electronic Commerce</i>	E
2014	Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience	Marta Blázquez	<i>International Journal of Electronic Commerce</i>	E
2014	A review of the interactive marketing literature in the context of personal selling and sales management: A research agenda	Michael Rodriguez, Andrea L. Dixon, James W. Peltier	<i>Journal of Research in Interactive Marketing</i>	T
2014	Value Creation Challenges in Multichannel Retail Business Models	Mika Yrjölä	<i>The Journal of Business Models</i>	E
2014	Shopper Marketing and the Role of In-Store Marketing	V. Kumar, Nita Umashankar, Insu Park	<i>Review of Marketing Research</i>	T
2014	Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing	Wojciech Piotrowicz, Richard Cuthbertson	<i>International Journal of Electronic Commerce</i>	T
2015	Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance	Adam Rapp, Thomas L. Baker, Daniel G. Bachrach, Jessica Ogilvie, Lauren Skinner	<i>Journal of Retailing</i>	E

		Beitelspacher,		
2015	Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? A replication and extension	Arne De Keyser, Jeroen Schepers, Umut Konuş	<i>International Journal of Research in Marketing</i>	E
2015	Is there a global multichannel consumer?	Cindy B. Rippé, Suri Weisfeld-Spolter, Yuliya Yurova, Fiona Sussan	<i>International Marketing Review</i>	
2015	Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration	Dennis Herhausen, Jochen Binder, Marcus Schoegel, Andreas Herrmann	<i>Journal of Retailing</i>	E
2015	Mobility – The Revolutionary Change to Customer ' s Shopping Experience in Retailing	Ehren Lee Sze Tseng, Rashad Yazdanifard	<i>International Journal of Management, Accounting and Economics</i>	T
2015	Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers	Eleonora Pantano, Milena Viassone	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2015	Assessing customers' perceived value of the online channel of multichannel retailers: A two country examination	Jamie Carlson, Aron O’Cass, Dennis Ahrholdt	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2015	Examining the differential effects of social and economic rewards in a hotel loyalty program	Jin-Soo Lee, Nelson Tsang, Steve Pan	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	E
2015	Digital Technologies and Comptitive Advantage	Joe Weinman, Jim Euchner	<i>Research Technology Management</i>	E
2015	Introduction to the special issue on mobile commerce: Mobile commerce research yesterday, today, tomorrow - What remains to be done?	Key Pousttchi, David Tilson, Kalle Lyytinen, Yvonne Hufenbach	<i>International Journal of Electronic Commerce</i>	T
2015	Building with Bricks and Mortar : The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environments	Koen Pauwels, Scott A. Neslin	<i>Journal of Retailing</i>	E
2015	The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter?	Kristina Melis, Katia Campo, Els Breugelmans, Lien Lamey	<i>Journal of Retailing</i>	E
2015	The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth	Lanlan Cao, Li Li	<i>Journal of Retailing</i>	E
2015	Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and	Norbert Beck, David Rygl	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	T

	retailing			
2015	Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type	Oliver Emrich, Michael Paul, Thomas Rudolph	<i>Journal of Retailing</i>	E
2015	From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing.	Peter C. Verhoef, P.K. Kannan, J. Jeffrey Inman	<i>Journal of Retailing</i>	T
2015	Product whole life-cycle and omni-channels data convergence oriented enterprise networks integration in a sensing environment	Qing Li, Hao Luo, Pei-Xuan Xie, Xiao-Qian Feng, Rui-Yang Du	<i>Computers in Industry</i>	E
2015	A luxury brand management framework built from historical review and case study analysis	RayeCarol Cavender, Doris H. Kincade	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	E
2015	Item-level RFID for enhancement of customer shopping experience in apparel retail	S.H. Choi, Y.X. Yang, B. Yang, H.H. Cheung	<i>Computers in Industry</i>	E
2015	Assessing the Impact of Price Promotions on Consumer Response to Online Stockouts	Simone T. Peinkofer, Terry L. Esper, Ronn J. Smith, Brent D. Williams	<i>Journal of Business Logistics</i>	E
2015	How omni-channel can be the future of retailing	Sunil Chopra	<i>Decision</i>	T
2015	Engaging consumers online through websites and social media: A gender study of Italian Generation Y clothing consumers	Waqar Nadeem, Daniela Andreini, Jari Salo, Tommi Laukkanen	<i>International Journal of Information Management</i>	E
2016	Adoption of sensor based communication for mobile marketing in India	Abhishek, Shravan Hemchand	<i>Journal of Indian Business Research</i>	T
2016	Distribution systems in omni-channel retailing	Alexander Hübner, Andreas Holzapfel, Heinrich Kuhn	<i>Business Research</i>	E
2016	Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing	Alexander Hübner, Heinrich Kuhn, Johannes Wollenburg	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	E
2016	The boundary spanning of managers within service networks	Andrew Alexander, Christoph Teller, Anne L. Roggeveen	<i>Journal of Business Research</i>	E
2016	Retail marketing: A novel research agenda	Andrew G. Parsons, Ellie Descatoires	<i>Australasian Marketing Journal</i>	T
2016	Towards a unified customer experience in online shopping environments	Anil Bilgihan, Jay Anil Kandampully, Tingting Zhang	<i>International Journal of Quality and Service Sciences</i>	T
2016	Supply chain evolution – theory, concepts and science	Bart L. MacCarthy, Jan	<i>International Journal of</i>	T

		Olhager, Jagjit Singh Srail, Xiande Zhao	<i>Operations & Production Management</i>	
2016	Strategic pricing management in the omnichannel era	Bernardo Bertoldi, Chiara Giachino, Alberto Pastore	<i>Mercati & Competitività</i>	E
2016	Crosswise and reciprocal interdependencies within retailers' multichannel structures	Bernhard Swoboda, Julia Weindel, Hanna Schramm-Klein	<i>International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	E
2016	Interactive brand experience pathways to customer-brand engagement and value co-creation	Bill Merrilees	<i>Journal of Product and Brand Management</i>	T
2016	A GA-based optimisation model for big data analytics supporting anticipatory shipping in Retail 4.0	C.K.H. Lee	<i>International Journal of Production Research</i>	E
2016	Roles of retailer tactics and customer-specific factors in shopper marketing: Substantive, methodological, and conceptual issues	Dhruv Grewal, Anne L. Roggeveen, Jens Nordfält	<i>Journal of Business Research</i>	T
2016	Adding store to web: migration and synergy effects in multi-channel retailing	Edoardo Fornari, Daniele Fornari, Sebastiano Grandi, Mario Menegatti, Charles F. Hofacker	<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	E
2016	Can Marketing Campaigns Induce Multichannel Buying and More Profitable Customers? A Field Experiment	Elisa Montaguti, Scott A. Neslin, Sara Valentini	<i>Marketing Science</i>	E
2016	Cross-Channel Effects of Price Promotions: An Empirical Analysis of the Multi-Channel Grocery Retail Sector	Els Breugelmans, Katia Campo	<i>Journal of Retailing</i>	E
2016	Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention	Emma Juaneda-Ayensa, Ana Mosquera, Yolanda Sierra Murillo	<i>Frontiers in Psychology</i>	E
2016	Online and Offline Information for Omnichannel Retailing	Fei Gao, Xuanming Su	<i>Manufacturing & Service Operations Management</i>	E
2016	Linking usage and shopping: How value experiences can distinguish consumers	Gicquel Inès, Castéran Herbert	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2016	Redefiniendo la experiencia del cliente en el entorno omnicanal	Iguacel Melero, F. Javier Sese, Peter C. Verhoef	<i>Universia Business Review</i>	T
2016	The Impact of IT–Coordination Costs on Firm Size and	Jengchung V. Chen, Bo-chiuan	<i>International Journal of</i>	E

	Productivity: Transaction Cost Perspective	Su, Timothy M. Hiele	<i>Electronic Commerce</i>	
2016	Information Technology, Cross-Channel Capabilities, and Managerial Actions: Evidence from the Apparel Industry	Jifeng Luo, Ming Fan, Han Zhang	<i>Journal of the Association for Information Systems</i>	E
2016	Customer Channel Migration and Firm Choice: The Effects of Cross-Channel Competition	Jing Li, Umut Konus, Fred Langerak, Mathieu C.D.P. Weggeman	<i>International Journal of Electronic Commerce</i>	E
2016	Reimagining Society Through Retail Practice	Joel Hietanen, Pekka Mattila, John W. Schouten, Antti Sihvonen, Sammy Toyoki	<i>Journal of Retailing</i>	E
2016	The digitalization of retailing: an exploratory framework	Johan Hagberg, Malin Sundstrom, Niklas Egels-Zandén	<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	T
2016	Exploiting big data for customer and retailer benefits	John A. Aloysius, Hartmut Hoehle, Viswanath Venkatesh	<i>International Journal of Operations & Production Management</i>	E
2016	Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case	Karine Picot-Coupey, Elodie Huré, Lauren Piveteau	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	E
2016	Emotionally engaging customers in the digital age: the case study of “Burberry love”	Karla Straker, Cara Wrigley	<i>Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal</i>	E
2016	Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey	Katherine N. Lemon, Peter C. Verhoef	<i>Journal of Marketing</i>	T
2016	Smart supply chain management: a review and implications for future research	Lifang Wu, Xiaohang Yue, Alan Jin, David C. Yen	<i>The International Journal of Logistics Management</i>	T
2016	Emotional and Altruistic Values as Drivers for a Loyalty-Based Segmentation in Retailing: An Approach to Postrecession Spanish Apparel Consumers	Martina G. Gallarza-Granizo, Irene Gil-Saura, María-Eugenia Ruiz-Molina	<i>Journal of Relationship Marketing</i>	E
2016	Online retail returns management	Michael Bernon, John Cullen, Jonathan Gorst	<i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i>	E
2016	Impediments to mobile shopping continued usage	Michael Groß	<i>Journal of Retailing and</i>	E

	intention: A trust-risk-relationship		<i>Consumer Services</i>	
2016	The path to purchase and attribution modeling: Introduction to special section	P.K. Kannan, Werner Reinartz, Peter C. Verhoef	<i>International Journal of Research in Marketing</i>	T
2016	The multi-channel impact on the sales forces management	Paul Lapoule, Enrico Bruno Colla	<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	E
2016	Selling with technology: understanding the resistance to mobile sales assistant use in retailing	Philipp Spreer, Philipp A. Rauschnabel	<i>Journal of Personal Selling and Sales Management</i>	E
2016	Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment	Rafay Ishfaq, Clifford Defee, Brian J. Gibson, Uzma Raja	<i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i>	E
2016	The appeal of the omni-channels on lady casual wears retailing in China	Rong Gao, Dan Shao, Yi-xiong Yang	<i>Journal of the Textile Institute</i>	E
2016	Consumers' Decision: Fashion Omni-channel Retailing	Rong Gao, Yi-Xiong Yang	<i>Journal of Information Hiding and Multimedia Signal Processing</i>	E
2016	A four-step blueprint for digital reinvention	Saul J. Berman, Peter J. Korsten, Anthony Marshall	<i>Strategy and Leadership</i>	T
2016	Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions	Shannon Cummins, James Peltier, Andrea Dixon	<i>Journal of Research in Interactive Marketing</i>	T
2016	Hurry! Sale Ends Soon: The Impact of Limited Inventory Availability Disclosure on Consumer Responses to Online Stockouts	Simone T. Peinkofer, Terry L. Esper, Elizabeth Howlett	<i>Journal of Business Logistics</i>	E
2016	Successful multi-channel strategy: mixing marketing and logistical issues	Sophie Jeanpert, Gilles Paché	<i>Journal of Business Strategy</i>	T
2016	Multichannel service providers' strategy: Understanding customers' switching and free-riding behavior	Szu-Yu Chou, George C. Shen, Hung-Chang Chiub, Yu-Tsun Chou	<i>Journal of Business Research</i>	E
2016	The effects of online and offline information sources on multiple store patronage	Takumi Tagashira, Chieko Minami	<i>Australasian Marketing Journal</i>	E
2017	Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping	Ana Mosquera, Cristina Olarte Pascual, Emma Juaneda Ayensa	<i>Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes</i>	T

2017	Privacy and RFID Technology: A Review of Regulatory Efforts	Anna M. Turri, Ronn J. Smith, Steven W. Kopp	<i>Journal of Consumer Affairs</i>	T
2017	Value co-creation with Internet of things technology in the retail industry	M.S. Balaji, Sanjit Kumar Roy	<i>Journal of Marketing Management</i>	E
2017	Offline Showrooms in Omnichannel Retail: Demand and Operational Benefits	David R. Bell, Santiago Gallino, Antonio Moreno	<i>Management Science</i>	E
2017	When to introduce an online channel, and offer money back guarantees and personalized pricing?	Bintong Chen , Jing Chen	<i>European Journal of Operational Research</i>	T
2017	Improving UK retail academic-practitioner research: <i>insights</i> from relationship marketing	Nelson Blackley, Sheilagh Mary Resnick, Kim Cassidy	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	E
2017	Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image	Angelica Blom, Fredrik Lange, Ronald L. Hess Jr	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2017	The Role of Big Data and Predictive Analytics in Retailing	Eric T. Bradlow, Manish Gangwar, Praveen Kopalle, Sudhir Voletiba	<i>Journal of Retailing</i>	E
2017	Impact of customer experience on loyalty: a multichannel examination	Isabelle Brun, Lova Rajaobelina, Line Ricard, Bilitis Berthiaume	<i>Service Industries Journal</i>	E
2017	Measuring customer experience in physical retail environments	Juan Carlos Bustamante, Natalia Rubio	<i>Journal of Service Management</i>	E
2017	Roles of self-monitoring, fashion involvement and technology readiness in an individual's propensity to use mobile shopping	Hakan Celik, Ridvan Kocaman	<i>Journal of Systems and Information Technology</i>	E
2017	Consumer willingness to pay across retail channels	Patrali Chatterjee, Archana Kumar	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2017	Giving back the “self” in self service: customer preferences in self-service failure recovery	Joel E. Collier, Michael Breazeale, Allyn White	<i>Journal of Services Marketing</i>	E
2017	Generation Y multichannel behaviour for complex services: the need for human contact embodied through a distance relationship	Ilaria Dalla Pozza, Sandrine Heitz-Spahn, Lionel Texier	<i>Journal of Strategic Marketing</i>	E
2017	All that is solid melts into air: the servicescape in digital service space	David Ballantyne, Elin Nilsson	<i>Journal of Services Marketing</i>	T
2017	Omni-channel marketing, integrated marketing	Elizabeth Manser Payne, James	<i>Journal of Research in</i>	T

	communications and consumer engagement: A research agenda	W. Peltier, Victor A. Barger	<i>Interactive Marketing</i>	
2017	Integration of OMNI channels and machine learning with smart technologies	Faisal Fayyaz Qureshi, Rahat Iqbal, Mohammad Qasim, Faiyaz Doctor, Victor Chang	<i>Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing</i>	T
2017	Disruptions versus more disruptions: How the Amazon dash button is altering consumer buying patterns	Maya F. Farah, Zahy B. Ramadan	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2017	Understanding loyalty in multichannel retailing: the role of brand trust and brand attachment	Marta Frasquet, Alejandro Mollá Descals, Maria Eugenia Ruiz-Molina	<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	E
2017	Understanding how Millennial shoppers decide what to buy	Angela Hall, Neil Towers	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	E
2017	Measuring the shopper's attitude toward the point of sale display: Scale development and validation	Felix Horstmann	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2017	A decision support system for retail assortment planning	Alexander Hübner	<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	E
2017	Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study	Elodie Huré, Karine Picot-Coupey, Claire-Lise Ackermann	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2017	Towards digital loyalty programs: <i>insights</i> from customer medium preference segmentation	Marco Ieva, Cristina Ziliani	<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	E
2017	Evaluation of Order Fulfillment Options in Retail Supply Chains	Rafay Ishfaq, Uzma Raja	<i>Decision Sciences</i>	E
2017	Consumers' cognitive response to website change	Jeremy Ainsworth, Paul W. Ballantine	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2017	Consumer perspective of omnichannel commerce	Kaczorowska-Spychalska Dominika	<i>Management</i>	E
2017	Basket Composition and Choice Among Direct Channels: A Latent State Model of Shopping Costs	Kirthi Kalyanam, Peter Lenk, Eddie Rhee	<i>Journal of Interactive Marketing</i>	E
2017	The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies	Kim Willems, Annelien Smolders, Malaika Brengman, Kris Luyten, Johannes Schöning	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	T

2017	Determinants of the intention to use Buy-Online, Pickup In-Store (BOPS): The moderating effects of situational factors and product type	Eunhye Kim, Myeong-Cheol Park, Jongtae Lee	<i>Telematics and Informatics</i>	E
2017	Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions	Kusum L. Ailawadi, Paul W. Farris	<i>Journal of Retailing</i>	T
2017	Tracking customer behaviour in fashion retail using RFID	Andreas D. Landmark, Børge Sjøbakk	<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	E
2017	Building customer loyalty in digital banking: A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty	Anthony Larsson, Yamit Viitaoja	<i>International Journal of Bank Marketing</i>	E
2017	Retailer's innovative differentiation method based on customer experience: focusing mediating effect of omni-channel shopper type	Sangmin Lee, Tae-seon Lim	<i>Quality Innovation Prosperity</i>	E
2017	Fast or free shipping options in online & Omni-channel retail? The mediating role of uncertainty on satisfaction & purchase intentions	Siqi Ma	<i>International Journal of Logistics Management</i>	E
2017	The digitization of health care retailing	Mark Scott Rosenbaum, German Contreras Ramírez, Karen Edwards, Jiyeon Kim, Jeffery M. Campbell, Marianne C. Bickle	<i>Journal of Research in Interactive Marketing</i>	T
2017	Enabling the digital fashion consumer through fit and sizing technology	Sophie Miell, Simeon Gill, Delia Vazquez	<i>Journal of Global Fashion Marketing</i>	E
2017	Investigating logistics service quality in omni-channel retailing	Monique Murfield, Christopher A. Boone, Paige Rutner, Rodney Thomas	<i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i>	E
2017	An empirical analysis of demand variations and markdown policies for fashion retailers	Aidin Namina, Brian T. Ratchford, Gonca P. Soysal	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2017	Drivers of creativity within advertising agencies: How structural configuration can affect and improve creative development	Huw O'Connor, Mark Kilgour, Scott Koslow, Sheila Sasser	<i>Journal of Advertising Research</i>	E
2017	Digital marketing: A framework, review and research agenda	P.K. Kannan, Hongshuang Li	<i>International Journal of Research in Marketing</i>	T

2017	Energy consumption in e-commerce versus conventional trade channels - <i>Insights</i> into packaging, the last mile, unsold products and product returns	Henrik Pålsson, Fredrik Pettersson, Lena Winslott Hiselius	<i>Journal of Cleaner Production</i>	E
2017	Using customer-related data to enhance e-grocery home delivery	Shenle Pan, Vaggelis Giannikas, Yufei Han, Etta Grover-Silva, Bin Qiao	<i>Industrial Management and Data Systems</i>	E
2017	Telematics and Informatics An empirical study on consumer online shopping channel choice behavior in omni-channel environment	Sangkyu Park, Dongwon Lee	<i>Telematics and Informatics</i>	E
2017	Using best-worst scaling to reveal perceived relative importance of website attributes	Michael Pascoe, Owen Wright, Hume Winzar	<i>Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics</i>	E
2017	Consumer Connectivity in a Complex, Technology-Enabled, and Mobile-Oriented World with Smart Products	Peter C. Verhoef, Andrew T. Stephen, P.K. Kannan, Xueming Luo, Vibhanshu Abhishek, Michelle Andrews, Yakov Bart <i>et al.</i>	<i>SSRN Electronic Journal</i>	T
2017	Innovation strategies in retail services: solutions, experiences and meanings	Giuseppe Leonardo Pinto, Claudio Dell'Era, Roberto Verganti, Emilio Bellini	<i>European Journal of Innovation Management</i>	E
2017	Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda	Constantinos-Vasilios Priporas, Nikolaos Stylos, Anestis K. Fotiadis	<i>Computers in Human Behavior</i>	E
2017	Under the sway of a mobile device during an in-store shopping experience	Cindy B. Rippé, SuriWeisfeld-Spolter, Yuliya Yurova, Alan J. Dubinsky, Dena Hale	<i>Psychology and Marketing</i>	E
2017	Channels for search and purchase: Does mobile Internet matter?	Sonika Singh, Joffre Swait	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2017	Toward a three-dimensional framework for omni-channel	Soroosh Saghiri, Richard Wilding, Carlos Mena, Michael Bourlakis	<i>Journal of Business Research</i>	T
2017	Examining consumers' multiplatform usage and its contribution to their trust in advertising: The impact of the device on platform-use frequency and trust in	Kristin Stewart, Isabella Cunningham	<i>Journal of Advertising Research</i>	E

	advertising across platforms			
2017	Supply chain management skills to sense and seize opportunities	Tatham2017	<i>International Journal of Logistics Management</i>	E
2017	Impact of customers' assessment of website attributes on e-relationship in the securities brokerage industry: A multichannel perspective	Elissar Toufaily, Frank Pons	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2017	Control towers in supply chain management – past and future	Anna Trzuskawska-Grzesińska	<i>Journal of Economics and Management</i>	E
2017	Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework	V. Kumar, Ankit Anand, Hyunseok Song	<i>Journal of Retailing</i>	T
2017	Understanding the effect of smart retail brand – Consumer communications via mobile instant messaging (MIM) – An empirical study in the Chinese context	Delia Vazquez, Charles Dennis, Yizhong Zhang	<i>Computers in Human Behavior</i>	E
2017	The Influence of Buyers' Time Orientation on Online Shopping Behavior: A Typology	Dong Ling Xu-Priour, Gérard Cliquet, Adrian Palmer	<i>International Journal of Electronic Commerce</i>	E
2017	Role of channel integration on the service quality, satisfaction, and repurchase intention in a multi-channel (online-cum-mobile) retail environment	Shuqing Yang, Yaobin Lu, Patrick Y.K. Chau, Sumeet Gupta	<i>International Journal of Mobile Communications</i>	E
2017	E-commerce logistics in supply chain management	Ying YU, Xin Wang, Ray Y. Zhong, G.Q. Huang,	<i>Industrial Management & Data Systems</i>	T
2017	Social, local and mobile commerce practices in omni-channel retailing	Işık Özge Yumurtacı Hüseyinoğlu, Erdem Galipoğlu, Herbert Kotzab	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	E
2017	Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type	Yuliya Yurova, Cindy B. Rippé, Suri Weisfeld-Spolter, Fiona Sussan, Aaron Arndt	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2017	Price differentiated channel switching in a fixed period fast fashion supply chain	Jingran Zhang, Sevilay Onal, Sanchoy Das	<i>International Journal of Production Economics</i>	E
2017	Integrating the customers' perceived risks and benefits into the triple-channel retailing	Wei-Guo Zhang, Qun Zhang, Kamil J. Mizgier, Yue Zhang	<i>International Journal of Production Research</i>	E
2018	Vehicle routing problem in omni-channel retailing distribution systems	M.M.S. Abdulkader, Yuvraj Gajpal, Tarek Y. ElMekkawy	<i>International Journal of Production Economics</i>	E
2018	The growing permanence of pop-up outlets within the	Bethan Alexander, Karinna	<i>International Journal of Retail</i>	E

	international location strategies of fashion retailers	Nobbs, Rosemary Varley	<i>and Distribution Management</i>	
2018	A multi-objective model for order cartonization and fulfillment center assignment in the e-tail/retail industry	Ehsan Ardjmand, Omid Sanei Bajgiran, Shakil Rahman, Gary R. Weckman, William A. Young II	<i>Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review</i>	E
2018	Product recommendation algorithms in the age of omnichannel retailing – An intuitive clustering approach	Jaydeep Balakrishnan, Chun-Hung Cheng, Kam-Fai Wong, Kwan-Ho Woo	<i>Computers & Industrial Engineering</i>	E
2018	I virtually try it ... I want it ! Virtual Fitting Room: A tool to increase on-line and off-line exploratory behavior, patronage and purchase intentions	Marie Beck, Dominique Crié	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2018	Testing Retail Marketing-Mix Effects on Patronage: A Meta-Analysis	Markus Bluta, Christoph Teller, Arne Floh	<i>Journal of Retailing</i>	E
2018	Shopping channel preference and usage motivations: Exploring differences amongst a 50-year age span	Rosy Boardman, Helen McCormick	<i>Journal of Fashion Marketing and Management</i>	E
2018	Determinants of Retailers' Cross-channel Integration: An Innovation Diffusion Perspective on Omni-channel Retailing	Lanlan Cao, Li Li	<i>Journal of Interactive Marketing</i>	E
2018	Logistics provider selection for omni-channel environment with fuzzy axiomatic design and extended regret theory	Weijie Chen, Mark Goh, Yan Zou	<i>Applied Soft Computing Journal</i>	E
2018	Incorporating social media observations and bounded rationality into fashion quick response supply chains in the big data era	Tsan-Ming Choi	<i>Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review</i>	E
2018	Retailers beware: On denied product returns and consumer behavior	Lynn C. Dailey, M. Ali Ülkü	<i>Journal of Business Research</i>	E
2018	Multichannel segmentation in the after-sales stage in the insurance industry	Ilaria Dalla Pozza, Ana Brochado, Lionel Texier, Dorra Najjar	<i>International Journal of Bank Marketing</i>	E
2018	The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research	Patricia J. Daugherty, Yemisi Bolumole, Scott J. Grawe	<i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i>	T
2018	Omnichannel management with consumer	Shaofu Du, Li Wang, Li Hu	<i>International Journal of</i>	E

	disappointment aversion		<i>Production Economics</i>	
2018	Implementation processes of online and offline channel conflict management strategies in manufacturing enterprises: A resource orchestration perspective	Yiwei Du, Miao Cui, Jingqin Su	<i>International Journal of Information Management</i>	E
2018	Omnichannel Behaviour. Definitions and Covariables	Raquel Chocarro, Monica Cortinas, Margarita Elorz	<i>SSRN Electronic Journal</i>	
2018	Service operations: what's next?	Joy M. Field, Liana Victorino, Ryan W. Buell, Michael J. Dixon <i>et al.</i>	<i>Journal of Service Management</i>	E
2018	Omni-channel retailing research – state of the art and intellectual foundation	Galipoglu Erdem, Kotzab Herbert, Teller Christoph, Yumurtacı Hüseyinoğlu Işık Özge, Pöppelbuß Jens	<i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i>	T
2018	Individual preferences of digital touchpoints: A latent class analysis	Heli Hallikainen, Ari Alamäki, Tommi Laukkanen	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2018	Online or in-store: unravelling consumer's channel choice motives	Anu C. Haridasan, Angeline Gautami Fernando	<i>Journal of Research in Interactive Marketing</i>	E
2018	Customers' tolerance for validation in omnichannel retail stores	Hartmut Hoehle, John A Aloysius, Frank Chan, Viswanath Venkatesh	<i>The International Journal of Logistics Management</i>	E
2018	The Chinese market as an opportunity to innovate distribution strategies?	Lala Hu	<i>European Business Review</i>	E
2018	Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience	Marco Ieva, Cristina Ziliani	<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	E
2018	How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy	Oriol Iglesias, Stefan Markovic, Josep Rialp	<i>Journal of Business Research</i>	E
2018	Like throwing a piece of me away: How online and in-store grocery purchase channels affect consumers' food waste	Veronika Ilyuk	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E
2018	Investigating the effectiveness of retailers' mobile applications in determining customer satisfaction and repatronage intentions? A congruency perspective	Pramod Iyer, Arezoo Davari, Amaradri Mukherjee	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	E

2018	Buy online and pick up in-store: Design of the service area	Ming Jin , Gang Li , T.C.E. Cheng	<i>European Journal of Operational Research</i>	E
2018	Showrooming, Webrooming, and User-Generated Content Creation in the Omnichannel Era	Ju-Young M. Kang	<i>Journal of Internet Commerce</i>	E
2018	Adapting warehouse operations and design to omnichannel logistics: A literature review and research agenda	Joakim Hans Kembro, Andreas Norrman, Ebba Eriksson	<i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i>	T
2018	Cannibalization and competition effects on a manufacturer's retail channel strategies: Implications on an omni-channel business model	Jae-Cheol Kim, Se-Hak Chun	<i>Decision Support Systems</i>	E
2018	End-customer value restructuring the financial service supply chain	Hanna Komulainen, Saila Saraniemi, Pauliina Ulkuniemi, Marianne Ylilehto	<i>Marketing Intelligence and Planning</i>	E
2018	Transformative Marketing: The Next 20 Years	V. Kumar	<i>Journal of Marketing</i>	T
2018	Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing	Roy Larke, Mark Kilgour, Huw O'Connor	<i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i>	E
2018	Enhancing customers' continued mobile app use in the service industry	Seonjeong Lee	<i>Journal of Services Marketing</i>	E
2018	How Big Data Analytics Enables Service Innovation: Materiality, Affordance, and the Individualization of Service	Christiane Lehrer, Alexander Wieneke, Jan vom Brocke, Reinhard Jung, Stefan Seidel	<i>Journal of Management Information Systems</i>	E
2018	A B2C e-commerce intelligent system for re-engineering the e-order fulfilment process	K.H. Leung, K.L. Choy, Paul K.Y. Siu, G.T.S. Ho, H.Y. Lam, Carman K.M. Lee	<i>Expert Systems with Applications</i>	E
2018	Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs	Yang Li, Hefu Liu, Feng Yang, Eric T.K. Lim, Jie Mein Goh, Matthew K.O. Lee	<i>Decision Support Systems</i>	E
2018	Consumer-driven e-commerce: A literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models	Stanley Frederick W.T. Lim, Xin Jin, Jagjit Singh Srari	<i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i>	T
2018	Examining the anatomy of last-mile distribution in e-commerce omnichannel retailing: A supply network	Stanley Frederick W.T. Lim, Jagjit Singh Srari	<i>International Journal of Operations & Production</i>	E

	configuration approach		<i>Management</i>	
2018	The influence of perceived media richness of marketing channels on online channel usage: Intergenerational differences	Marcin Lipowski, Ilona Bondos	<i>Baltic Journal of Management</i>	E
2018	Business logistics models in omni-channel: a classification framework and empirical analysis	Gino Marchet, Marco Melacini, Sara Perotti, Monica Rasini, Elena Tappia	<i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i>	E
2018	Developing a Mobile Applications Customer Experience Model (MACE)- Implications for Retailers	Graeme McLean, Khalid Al-Nabhani, Alan Wilson	<i>Journal of Business Research</i>	E
2018	E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review	Marco Melacini, Sara Perotti, Monica Rasini, Elena Tappia	<i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i>	T
2018	A critical comparison of alternative distribution configurations in omni-channel retailing in terms of cost and greenhouse gas emissions	Marco Melacini and Elena Tappia	<i>Sustainability (Switzerland)</i>	E
2018	The role of technology in an omnichannel physical store	Ana Mosquera, Cristina Olarte-Pascual, Emma Juaneda Avenza, Yolanda Sierra Murillo	<i>Spanish Journal of Marketing - ESIC</i>	E
2018	Retail store operations: Literature review and research directions	Shandong Mou, David J. Robb, Nicole DeHoratius	<i>European Journal of Operational Research</i>	T
2018	Consumer Behaviour and Order Fulfilment in Online Retailing: A Systematic Review	Dung H. Nguyen, Sander de Leeuw, Wout E.H. Dullaert	<i>International Journal of Management Reviews</i>	T
2018	Effects of customer response to fashion product stockout on holding costs, order sizes, and profitability in omnichannel retailing	Berdymyrat Ovezmyradov, Hisashi Kurata	<i>International Transactions in Operational Research</i>	E
2018	A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario	Eleonora Pantano, Constantinos Vasilios Priporas, Charles Dennis	<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	T
2018	The effects of mobile promotions on customer purchase dynamics	Chang Hee Park, Young-Hoon Park, David A. Schweidel	<i>International Journal of Research in Marketing</i>	E
2018	Shared Capacity Routing Problem – An omni-channel retail study	Joydeep Paul, Niels Agatz, Remy Spliet, René De Koster	<i>European Journal of Operational Research</i>	E
2018	Multichannel service failure and recovery in a O2O era:	João Reis, Marlene Amorim	<i>International Journal of</i>	E

	A qualitative multi-method research in the banking services industry	Nuno Melão	<i>Production Economics</i>	
2018	Lonely consumers and their friend the retail salesperson	Cindy B. Rippé, Brent Smith, Alan J. Dubinsky	<i>Journal of Business Research</i>	E
2018	Omni-channel service failures and recoveries: refined typologies using Facebook complaints	Anneliese Rosenmayer, Lisa McQuilken, Nichola Robertson, Steve Ogden	<i>Journal of Services Marketing</i>	E
2018	Managing a retailer's dual-channel supply chain under price- and delivery time-sensitive demand	Subrata Saha, Nikunja Mohan Modak, Shibaji Panda, Shib Sankar Sana	<i>Journal of Modelling in Management</i>	E
2018	Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in omnichannel retailing: A data analytics study	M. Serkan Akturk, Michael Ketzenberg, Gregory R. Heim	<i>Journal of Operations Management</i>	E
2018	Customer value in self-service kiosks: a systematic literature review	Yulia Vakulenko, Daniel Hellstrom, Pejvak Oghazi	<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	T
2018	The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study	Frederik von Briel	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	E
2018	Omnichannel businesses in the publishing and retailing industries: Synergies and tensions between coexisting online and offline business models	Martin Wiener, Nadja Hoßbach, Carol Saunders	<i>Decision Support Systems</i>	E
2018	Configuring Retail Fulfillment Processes for Omni-Channel Customer Steering	Johannes Wollenburg, Andreas Holzapfel, Alexander Hübner, Heinrich Kuhn	<i>International Journal of Electronic Commerce</i>	E
2018	From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks: Logistics networks in omni-channel grocery retailing	Johannes Wollenburg, Alexander Hübner, Heinrich Kuhn, Alexander Trautrim	<i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i>	E
2018	Virtual dressing room media, buying intention and mediation	Gallayanee Starwind Yaoyuneyong, Wesley A. Pollitte, Jamye K. Foster, Leisa R. Flynn	<i>Journal of Research in Interactive Marketing</i>	E
2018	Drivers and barriers of omni-channel retailing in China: A case study of the fashion and apparel industry	Ying Ye, Kwok Hung Lau, Leon Kok Yang Teo	<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	E
2018	Omni-channel retailing: propositions, examples and	Mika Yrjölä, Mark T. Spence &	<i>International Review of Retail,</i>	T

	solutions	Hannu Saarijärvi	<i>Distribution and Consumer Research</i>	
2018	Omnichannel retail operations with consumer returns and order cancellation	Juzhi Zhang, Qingyun Xu, Yi He	<i>Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review</i>	E
2018	The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment	Min Zhang, Chengshang Ren, G. Alan Wang, Zhen He	<i>Electronic Commerce Research and Applications</i>	E

Appendice B – Articoli in atti di convegno utilizzati nella review della letteratura (per anno)

Anno	Titolo	Autore(i)	Convegno	Tipologia
2012	A Behavioral Reasoning Analysis of Multichannel Consumers' Intention to Use Online Order/In-store Pickup Service	Xiaoyu Sun; Lih-Bin Oh	<i>Wuhan International Conference on e-Business</i>	E
2013	Determinants of Multichannel Consumer Switching Behavior: A Comparative Analysis of Search and Experience Products	Li Zhang; Lih-Bin Oh	<i>Wuhan International Conference on e-Business</i>	E
2014	Extending the Network: Defining Product Delivery Partnering Preferences for Omni-channel Commerce	Alea M. Fairchild	<i>Procedia Technology</i>	E
2014	OMNICHANNEL RETAILING: THE MERGING OF THE ONLINE AND OFF-LINE ENVIRONMENT	Mariette Frazer, Elizabeth Stiehler	<i>Global Conference on Business and Finance</i>	E
2014	Digitalization of retailing: Beyond e-commerce	Johan Hagberg, Malin Sundström, Niklas Egels-Zandén	<i>Nordic Retail and Wholesale Conference</i>	T
2014	From Multichannel to “Omnichannel ” Retailing: Review of the Literature and Calls for Research	Chris Lazaris, Adam Vrechopoulos	<i>International Conference on Contemporary Marketing Issues</i>	T
2014	Exploring the "Omnichannel" Shopper Behaviour	Chris Lazaris, Adam Vrechopoulos, Katerina Fraidaki, Georgios Doukidis	<i>AMA SERVSIG, International Service Research Conference</i>	E
2015	How Do People Look At Online Fashion? an Exploratory Study of Attention To Design Elements in Fashion Websites	Marta Blázquez, Carlos Velasco, Alejandro Salgado-Montejo, Charles Spence	<i>Global Fashion Management Conference</i>	E
2015	Consumer Experience in a Multichannel Retail Environment: a Cross-Country Study of the Fashion Industry	Marta Blázquez	<i>Global Fashion Management Conference</i>	E
2015	An O2O Commerce Service Framework and its Effectiveness Analysis with Application to Proximity Commerce	Tse-Ming Tsai, Wen-Nan Wang, Yu-Tin Lin, Seng-Cho Choub	<i>Procedia Manufacturing</i>	T
2015	Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers	Satu Peltola, Harri Vainio, Marko Nieminen	<i>Lecture Notes in Computer Science</i>	E

2015	The Interplay of Omniretailing Store Atmosphere on Consumers Purchase Intention towards the Physical Retail Store	Chris Lazaris, Adam Vrechopoulos, Georgios Doukidis, Katerina Fraidaki	<i>European, Mediterranean Middle Eastern Conference on Information Systems</i>	E
2015	Omni-Channel Purchase Journey with Multi- Device Paths	Su Lun Novikoff, Caitlen Schmidt, Ju-Young M. Kang	<i>International Textile and Apparel Association</i>	E
2015	The Blurring Line Between Electronic and Physical Channels: Reconceptualising Multichannel Commerce	Manuel Trenz	<i>European Conference on Information Systems</i>	E
2016	Customer Service Challenges in Omni-Channel Retailing	Edward Brewer, Terence Holmes	<i>Atlantic Marketing Association Proceedings</i>	T
2016	Towards a measure of the value of an omni- channel shopping experience	Elodie Huré, Karine Picot-Coupey, Claire-Lise Ackerman	<i>The EIRASS Conference</i>	E
2016	The Effect of Omni channel Retailer' s Strategy on Store Loyalty	Kiwamu Hiraishi <i>et al.</i>	<i>SMA Proceedings</i>	E
2016	How To Design And Execute An Omni - channel Strategy: A Literature Review	Valeria Colucci, Antonella Zucchella, Antonio Fossati	<i>SIM Conference</i>	T
2016	Store Atmosphere in “Physical Web” Retailing: An IoT Disruption to Omnichannel Evolution	Chris Lazaris, Adam Vrechopoulos, Georgios Doukidis	<i>International Conference on Contemporary Marketing Issues</i>	T
2016	CHANNEL INTEGRATION TOWARDS OMNICHANNEL MANAGEMENT: A LITERATURE REVIEW	Tobias Mirsch, Christiane Lehrer, Reinhard Jung	<i>Association for Information Systems AIS Electronic Library</i>	T
2016	Innovations in e-grocery and Logistics Solutions for Cities	Seidel Saskia, Nora Mareï, Corinne Blanquart	<i>Transportation Research Procedia</i>	T
2016	Multi-device UI Development for Task-Continuous Cross-Channel Web Applications	Enes Yigitbas, Thomas Kern, Patrick Urban, Stefan Sauer	<i>International Conference on Web Engineering</i>	T
2016	Towards the Omni-Channel: Beacon-Based Services in Retail	Anja Thamm, Jürgen Anke, Sebastian Haugk, Dubravko Radic	<i>International Conference on Business Information Systems</i>	E
2016	Transitioning to an Omnichannel Approach: A Dynamic Capability Perspective	Tobias Mirsch, Christiane Lehrer, Reinhard Jung	<i>International Conference on Information Systems</i>	E
2016	E-commerce Logistics in Supply Chain Management: Practice Perspective	Ying Yu, Xin Wang, Ray Y. Zhong, George Q. Huang	<i>Procedia CIRP</i>	T

2016	Evaluating the Effectiveness of Online Customer Touchpoints in Omni-channel Environments	ZhaoYunkun, Goh Khim-Yong Hiu, Liwen Hou	<i>International Conference on Information Systems</i>	E
2016	Key Aspects of Logistics for Online Store and Multi-channel Distribution	Peter Drábik, Peter Zámečník	<i>International Conference on Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment</i>	E
2017	The relationship between young consumers' decision-making styles and propensity to shop clothing online with a smartphone	Niklas Eriksson, Carl-Johan Rosenbröijer, Asle Fagerstrøma	<i>Procedia Computer Science</i>	E
2017	What's the "thing" in Internet of Things in Grocery Shopping? A Customer Approach	Asle Fagerstrøma, Niklas Eriksson, Valdimar Sigurðsson	<i>Procedia Computer Science</i>	T
2017	The Moderating Impact of Customer Involvement on Multichannel Quality, Satisfaction and Equity	Tasnim M. Taufique Hossain, Shahriar Akter, Uraiporn Kattiyapornpong,	<i>Academy of Marketing</i>	E
2017	The Impact of Integration Quality on Customer Equity in Data Driven Omnichannel Services Marketing	Tasnim M. Taufique Hossain, Shahriar Akter, Uraiporn Kattiyapornpong, Samuel Fosso Wamba	<i>Procedia Computer Science</i>	T
2017	Social-Local-Mobile Consumers ' Fashion Lifestyle and Omnichannel Shopping	Ju-Young M. Kang	<i>International Textile and Apparel Association</i>	E
2017	Logistics in omni-channel retailing: Modelling and analysis of three distribution configurations	Gino Marchet, Marco Melacini, Sara Perotti, Monica Rasini, Elena Tappia	<i>International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics</i>	T
2017	Development and Evaluation of Omni channel service based on Internet of Things for Hospitals	Arum Park, Kyoung Yun Lee	<i>Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)</i>	E
2017	Introduction to Customer Analytics and Data-Led Omnichannel Commerce Minitrack	Petri Parvinen , Maurits Kaptein , Juho Hamari , Essi Pöyry	<i>International Conference on Information Sciences</i>	T

2017	New Ways to Deal with Omni-Channel Services: Opening the Door to Synergies, or Problems in the Horizon?	João Reis, Marlene Amorim, Nuno Melão	<i>International Conference on Exploring Service Sciences</i>	E
2018	Predictive and Adaptive Management Approach for Omnichannel Retailing Supply Chains	Marina Meireles Pereira, Djonathan Luiz de Oliveira, Pedro Pfeifer Portela Santos, Enzo Morosini Frazzon	<i>IFAC-PapersOnLine</i>	E
2018	How Are Logistics Service Providers Adapting to Omnichannel retail?	Heleen Buldeo Rai, Sara Verlinde, Cathy Macharis	<i>IFAC-PapersOnLine</i>	T
2018	Model of the omni-channel Interaction in the Web 4.0 environment	Anna Chernikova, Sergey Krasnov, Sergey Sergeyev	<i>SHS Web of Conferences</i>	E

CAPITOLO 2

Smart retailing e omni-channel retailing: quale relazione? Un *organizing framework* per la ricerca futura

Abstract

Obiettivo – Il capitolo affronta i temi dello *smart retailing* e dell'*omni-channel retailing*, ponendoli a confronto al fine di comprendere quale sia la relazione che lega questi due fenomeni caratterizzati da numerose similarità nelle loro formulazioni concettuali. Dopo aver evidenziato analogie e differenze, propedeutiche al fine di dare evidenza della relazione che intercorre tra i due fenomeni, nel capitolo viene formulato un *organizing framework* volto a valutare l'impatto che le *in-store technologies*, elementi fondanti dello *smart retailing*, possono avere sull'*in-store marketing mix* e su importanti risultati di marketing B2C (*customer experience*, *customer-brand engagement*, *customer loyalty*).

Metodologia – La metodologia adottata si basa su un'analisi approfondita della letteratura disponibile sui temi dello *smart retailing* e dell'*omni-channel retailing*.

Risultati – Il lavoro esplicita la relazione che esiste tra i fenomeni dello *smart retailing* e dell'*omni-channel retailing* e perviene alla formulazione di un *organizing framework* in grado di supportare le future ricerche sul fenomeno oggetto del capitolo (*smart retailing*). Dall'analisi della letteratura condotta, lo *smart retailing* può essere interpretato come una modalità di implementazione delle strategie omnicanali grazie alle potenzialità di integrazione, coordinamento e ibridazione dei canali che possiedono le *in-store technologies*. Lo studio perviene alla conclusione che lo *smart retailing* sia la principale modalità con cui dare piena attuazione ai “principi” dell'omnicanalità, giacché operare un retailing “smart” nel punto vendita consente non solo di rendere *seamless* l'esperienza di shopping grazie alle *in-store technologies* – e, per questa via, di massimizzare il valore percepito durante la shopping experience – ma anche di minimizzare i costi che i consumatori sono chiamati a sostenere per poter utilizzare in maniera simultanea *tutti* i canali (online e offline) a disposizione del retailer. L'*organizing framework* formulato dà invece evidenza delle potenzialità delle *in-store technologies* per il marketing del punto vendita e dell'impatto che queste tecnologie possono avere nel generare importanti risultati di marketing (miglioramento della *customer experience*, del *customer-brand engagement* e della *brand loyalty*).

Limiti della ricerca – Trattandosi di un lavoro concettuale, il limite dello studio è intrinseco nella sua natura di lavoro “teorico”. Difatti, il capitolo si sviluppa seguendo una logica deduttiva basata sulla letteratura analizzata e non è supportato da evidenze empiriche.

Originalità della ricerca – Il lavoro è originale nella misura in cui si propone di evidenziare per la prima volta le differenze concettuali che intercorrono tra due filoni di ricerca (*smart retailing* e *omni-channel retailing*) che presentano numerose similarità, nonostante siano affrontati dagli studiosi come temi distinti. Con riferimento al secondo obiettivo di ricerca, l'*organizing framework* e le relative *generalized expectations* formulate possono essere un utile strumento concettuale per i practitioner e per gli accademici per comprendere le implicazioni pratiche che possono avere le *in-store technologies* sui principali elementi che determinano la qualità dell'*in-store experience* (*marketing mix*) e sui livelli degli *outcome* che da questa possono scaturirsi (*customer experience*, *customer-brand engagement*, *customer loyalty*).

Parole chiave – *smart retailing*, *omni-channel retailing*, *seamless customer experience*, *customer centricity*, *in-store technologies*, *smart distributed store*, *organizing framework*

2.1 Introduzione

La trasformazione in atto nel retail contemporaneo (*retail digitalization*) si sta attestando in maniera sempre più evidente come una vera e propria rivoluzione (*omni-channel retailing*, OCR) secondo numerosi studiosi e practitioner di retailing (Rigby, 2011; Brynjolffson *et al.*, 2013; Verhoef *et al.*, 2015; Grewal *et al.*, 2017; Priporas *et al.*, 2017; PwC, 2017; Pantano *et al.*, 2017; 2018). Tale rivoluzione appare segnata drasticamente dalla “rivoluzione digitale” e dalla crescita dell’e-commerce (Pontiggia, 2017). Una recente ricerca dell’Osservatorio eCommerce B2C e Netcomm (2017) riporta che l’e-commerce italiano vale 23,6 miliardi di euro, segnando un incremento di circa il 17% rispetto all’anno precedente. Molto significativo è inoltre l’aumento dell’introito generato dagli acquisti effettuati da mobile, che ha superato i 5,8 miliardi di euro (in aumento del 65% rispetto allo scorso anno). Nel capitolo 1 si è discusso il significato dell’omnicanalità, ossia della gestione totalmente integrata, coordinata e ibrida dei canali⁸ a disposizione dei retailer per raggiungere, attrarre e mantenere i propri clienti e finalizzata ad offrire loro un’esperienza di shopping *seamless* (Verhoef *et al.*, 2015). Nella prospettiva omnicanales, la visione come un *unicuum* dell’insieme dei canali a disposizione impone al management delle imprese che abbraccino questa “filosofia” di gestione aziendale di non guardare alla succitata crescita dell’e-commerce come una minaccia per il retailing fisico, giacché tutte le metriche di management e di marketing (es., fatturato, fedeltà, soddisfazione ecc.) dovrebbero essere analizzate e interpretate anch’esse a livello di sistema, anziché in maniera disaggregata (Rossi, 2018). Come sottolineato da Beck e Rygl (2015), tuttavia, il retailing contemporaneo è ben distante dall’essere giunto, anche nei casi di maggior successo, ad una “fattiva” configurazione omnicanales. Dello stesso avviso è anche l’ultimo rapporto di PwC (2017) sul retail, il quale sottolinea come molti dei retailer che hanno investito per abbandonare la logica “a silos” di gestione dei canali e raggiungere lo “status” di retailer *omni-channel* siano ancora distanti dall’essere sufficientemente integrati per essere percepiti come tali dai nuovi *omni-shopper*. Per il retailing “tradizionale”, le sfide poste dalla “rivoluzione digitale” e dallo sviluppo dell’e-commerce sono quindi ancora in essere e, qualora affrontate con un’organizzazione non strutturata per cogliere le opportunità del nuovo scenario competitivo, possono compromettere significativamente la posizione competitiva di qualunque retailer (Brynjolffson *et al.*, 2013). Pertanto, l’identificazione di queste sfide, prima, e la formulazione di strategie idonee a superarle, poi, impone a studiosi, esperti e consulenti di marketing di approfondire ulteriori sforzi per approfondire questa importante direttrice di ricerca (Hagberg *et al.*, 2014; 2016; 2017; Marketing Science Institute, 2016; Pontiggia, 2017).

Un filone di letteratura emergente e focalizzato sulla necessaria trasformazione dei punti vendita fisici per far fronte alla sempre maggiore e più pervasiva proliferazione di nuovi canali e modalità di shopping digitali è quello dello *smart retailing* (SR) (Pantano e Timmermans, 2014). Al momento, la letteratura non è ancora giunta a una definizione formalmente condivisa di questo fenomeno (Vrontis *et al.*, 2016). Vi è tuttavia accordo sugli strumenti da utilizzare per poter rendere “smart” il retailing e diminuire la distanza percepita tra le esperienze di shopping nel canale fisico e in quello digitale (Dacko, 2017). Questi strumenti prendono il nome di *smart technologies* (*in-store technologies* – IST – qualora utilizzate nei punti vendita) e sono tutte quelle tecnologie che possono contribuire a rendere più efficaci ed efficienti non solo le attività

⁸ Si fa qui riferimento al termine *canale* come definito da Neslin *et al.* (2006, p. 96), ossia: “*a customer contact point, or a medium through which the firm and the customer interact*”.

dei retailer ma anche, e soprattutto, le esperienze di shopping dei clienti (Roy *et al.*, 2017). Nonostante siano stati profusi diversi sforzi dalla letteratura accademica e manageriale nel cercare di analizzare quale possa essere l'impatto delle IST sul retailing fisico (es., Priporas *et al.*, 2017), esistono ancora numerose lacune nella emergente letteratura sullo *smart retailing*. Ad esempio, nonostante siano definiti dagli accademici in maniera molto simile, l'OCR e lo SR vengono affrontati dagli studiosi come fenomeni distinti, sebbene la letteratura non abbia ancora identificato gli elementi che distinguono le due tematiche e che renderebbero, quindi, ragionevole trattare in maniera separata gli studi su due temi che non solo nella sostanza, ma anche nelle proprie definizioni formali, risultano connotati da forti similarità (es., Verhoef *et al.*, 2015; Roy *et al.*, 2017). Più in generale, vi è oggi una carenza di studi di natura concettuale che aiutino ad ottenere una più profonda comprensione del fenomeno e delle implicazioni della *retail digitalization* (Hagberg *et al.*, 2017). Come osservato nel primo capitolo, difatti, sia nella letteratura accademica che in quella manageriale è a tutt'oggi molto comune utilizzare come sinonimi concetti quali *multi-canalità*, *cross-canalità*, *omni-canalità* (Beck e Rygl, 2015; Mirsch *et al.*, 2016). Questo atteggiamento da parte degli studiosi rende difficoltoso sviluppare modelli teorici che possano essere delle valide basi di partenza per i futuri studi empirici e teorici nell'ambito del filone di ricerca sull'impatto del digitale nel retail. Di questo avviso sono anche influenti studiosi di retailing come Hagberg *et al.* (2014; 2016; 2017), i quali avvertono la forte necessità di ulteriori tentativi di sviluppare framework concettuali in grado di offrire nuove chiavi di lettura del fenomeno e di fare luce sulle possibili conseguenze e implicazioni della *retail digitalization*. Ciononostante, al tempo stesso gli autori osservano come sia complesso raggiungere questi obiettivi senza aver prima maturato una profonda conoscenza condivisa del significato dei diversi concetti associati all'utilizzo integrato e ibrido dei canali digitali e fisici nel retail (es., Beck e Rygl, 2015).

Raccogliendo queste *call for research* – e a partire dalla letteratura esistente sul tema – il presente lavoro si pone un duplice obiettivo di ricerca:

1. *Fare luce sulla relazione che esiste tra l'OCR e lo SR, evidenziandone differenze e analogie al fine di tentare di distinguere in maniera più accurata i rispettivi "confini concettuali";*
2. *Delineare un "organizing framework" in grado di ampliare la comprensione del fenomeno dello SR con riferimento ai suoi elementi fondamentali, che saranno individuati nel background teorico (paragrafo 2.2).*

Il capitolo si articola in diversi paragrafi. Nel successivo (2.2) verrà esposto il background teorico propedeutico all'individuazione degli obiettivi di ricerca; nel prosieguo (2.3) si darà invece evidenza dei risultati ottenuti dall'analisi della letteratura in merito alla *relazione* che esiste tra SR e OCR e si delinea un *organizing framework* per lo SR. A margine della trattazione, non si mancherà di esporre le conclusioni a cui il capitolo è pervenuto, assieme alle sue limitazioni, implicazioni (per il management come per l'accademia) e le future linee di ricerca.

2.2 Review della letteratura e obiettivi di ricerca

2.2.1 *Smart cities, smart shopping, smart technologies*

La proliferazione di innovative tecnologie digitali dotate di funzionalità in grado di rendere “smart” le attività svolte quotidianamente dagli individui ha portato un numero sempre maggiore di accademici e practitioner nell’ambito del marketing management a indagare l’impatto che queste tecnologie possono avere sulla qualità delle esperienze di shopping dei consumatori (es., Pantano e Timmermans, 2014; Bettucci *et al.*, 2016; Priporas *et al.*, 2017; Roy *et al.*, 2017; Rossi *et al.*, 2018) e sulla gestione d’impresa (es., Pantano e Timmermans, 2014; Pantano *et al.*, 2018; Rossi, 2018). Nonostante “*current research in retailing is moving towards a “smarter” scenario*” (Pantano *et al.*, 2018, p. 276), il concetto di “smartness” non ha trovato, per il momento, una definizione puntuale in letteratura. Secondo Pantano *et al.* (2017, p. 449), ad esempio:

“The concept of “smartness” goes beyond pure applications of smart technologies, by requiring the definition of new forms of value co-creation and interactions with consumers, providing superior experiences and differentiating the final service and product”.

Sebbene, quindi, anche la letteratura recente riconosca come un approccio “smart” al retailing, per mezzo di innovative *smart technologies*, possa portare a nuove e significative modalità di creazione di valore, ancora non vi è chiarezza circa il significato “puntuale” di “smartness”. Per determinarlo, è utile, a nostro avviso, ricorrere a delle analogie, partendo dalle definizioni di due termini che fondano sul concetto di “smartness” il loro significato e sul quale esiste maggiore accordo in letteratura, cioè lo *smart shopping* (es., Atkins e Kim, 2012; Voropanova, 2015) e le *smart cities*⁹ (es., Batty, 1997; van Dijk e Teuben, 2015).

Lo *smart shopping* è definito da Atkins e Kim (2012, p. 361) come segue:

“Consumers seeking to minimize the expenditure of time, money, or energy to gain hedonic or utilitarian value from the [shopping] experience”¹⁰.

Lo *smart shopping* è dunque una forma “intelligente” di fare shopping, laddove con il termine “intelligente” si vuole intendere l’aumentata capacità del consumatore di diminuire i costi monetari e non monetari da sostenere (in termini di tempo, denaro ed energia impiegati) e aumentare il valore complessivo generato (utilitaristico ed edonistico) durante le attività di shopping.

Secondo van Dijk e Teuben (2015, p. 14), un agglomerato urbano può essere invece definito come *smart city* quando:

“Investments in (i) human and social capital, (ii) traditional infrastructure and (iii) disruptive technologies fuel sustainable economic growth and a high quality of life, with a wise management of natural resources, through participatory governance”.

⁹ Per completezza, si segnala che al tema delle *smart cities* andrebbe accompagnato anche quello della *domotica* (*smart home*). Le abitazioni “intelligenti” sono, infatti, un tema strettamente correlato a quello di città “smart”. Tuttavia, poiché in questa sede l’accento alle *smart cities* è meramente funzionale all’inquadramento di un fenomeno che riguarda il management delle imprese (*smart retailing*), non si approfondirà ulteriormente questa tematica.

¹⁰ Parti tra parentesi quadre aggiunte dall’autore per conferire maggiore chiarezza all’inciso.

Come si può agevolmente rilevare dalla lettura delle due definizioni, i due termini hanno in comune tre elementi. In primo luogo, quello di *produttività* e di *efficienza*, sebbene, in un caso, queste riguardano esclusivamente un individuo nella sua veste di consumatore (*minimize the expenditure*) mentre, nell'altra, abbracciano più in generale l'intera sfera delle sue attività (*wise management of resources*). In secondo luogo, quello relativo al *valore aggiunto* che determinate attività, svolte seguendo un approccio "smart", possono apportare al quotidiano degli individui (*fuel*) e alle loro esperienze di shopping (*gain*). Infine, il terzo elemento in comune è il *mezzo* per raggiungere questi obiettivi, ossia quello tecnologico. Infatti, nonostante non se ne faccia esplicita menzione nella definizione di *smart shopping* riportata, è grazie al *medium* tecnologico che i consumatori possono oggi, da un lato, rendere più efficienti e, dall'altro, maggiormente di valore le proprie esperienze di shopping, di cui "*technology has clearly become a critical dimension*" (Anitsal e Schumann, 2007, p. 349). Data la centralità della tecnologia nel poter dotare di "smartness" le esperienze di shopping dei consumatori, la letteratura di marketing ha utilizzato conseguentemente il termine *smart technologies* per identificare tutte quelle innovative tecnologie digitali in grado di garantire ai consumatori di poter conseguire gli obiettivi di efficienza (*shopping productivity*, es., Voropanova, 2015) e di creazione di valore precedentemente richiamati (es., Pantano e Timmermans, 2014; Priporas *et al.*, 2017; Pantano *et al.*, 2017; 2018).

Cronologicamente, i primi impieghi delle *smart technologies* risalgono ai tentativi sperimentali di dotare di "smartness" le città metropolitane (*smart cities*) (Batty, 1997), con l'obiettivo finale di *semplificare e migliorare la qualità* della vita dei relativi residenti (Valcke, 2015). Tale ripensamento degli agglomerati urbani segue il trend che ha portato i principali Paesi sviluppati a formulare importanti Agende Digitali e ad investire in maniera sempre più massiccia nelle *Information and Communication Technologies* (ICT). Tale tendenza è già realtà da numerosi anni, tanto che oggi i Paesi il cui PIL è composto in larga misura (almeno il 70%) da prodotti *information-based* sono noti anche con l'appellativo di *società dell'informazione* (Vernuccio, 2013). Con l'avanzamento del progresso tecnologico, dell'Internet of Things e delle ICT, questo trend ha conseguentemente avuto significative ripercussioni sulle vite degli individui, i quali sempre più oggi riconoscono e osservano come il fenomeno del cosiddetto *ubiquitous computing* abbia pervaso le loro esistenze e influenzato significativamente le loro attitudini e i loro comportamenti (es., Kim *et al.*, 2009; Pantano, 2013; Priporas *et al.*, 2017; Savastano *et al.*, 2018).

Quest'ultimo concetto (*ubiquitous computing*), secondo Kim *et al.* (2009, p. 436), corrisponde a:

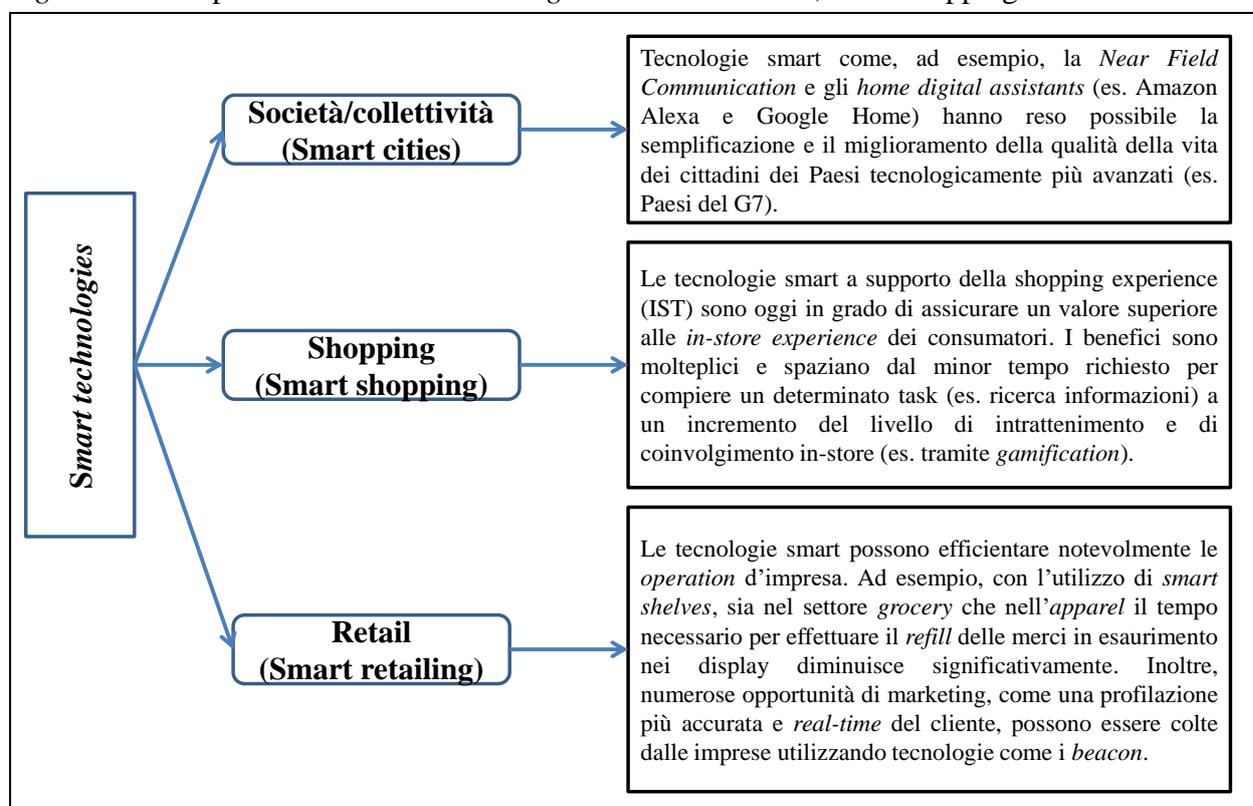
*"A convergence of various advanced digital computing technologies [that] brings changes to a wide variety of businesses and industries., It plays a major role in the creation of business value and innovation, and improves the quality of life for many people"*¹¹.

L'*ubiquitous computing*, in termini generali, rappresenta dunque la condizione di fatto vissuta dai cittadini delle *società dell'informazione* e che, in particolare a seguito degli incessanti sviluppi tecnologici avvenuti anche nell'ultimo decennio attraverso l'adozione di massa degli *smart device* (es., smartphone, tablet, TV digitali), ha totalmente rivoluzionato la loro esistenza. La traduzione letterale di *ubiquitous computing* è *informatica onnipresente* e ben si sposa con

¹¹ Parti tra parentesi quadre aggiunte dall'autore per conferire maggiore chiarezza all'inciso.

quelle che sono oggi le ultime innovazioni tecnologiche “smart” disponibili per gli *end-user*. Ad esempio, i nuovi dispositivi come Alexa e Google Home (*smart digital assistants* di Amazon e Google) sono di fatto *smart technologies* che abilitano un’ibridazione continua e totale tra la sfera fisica e quella digitale della vita dei propri possessori, *semplificando* (es., consentendo di reperire informazioni in minor tempo) e *migliorandone* (es., reperire informazioni più pertinenti in minor tempo) l’esistenza grazie a un livello di servizio reso dalla tecnologia superiore a quello ottenibile in sua assenza (Robino, 2017). Considerando le implicazioni che possono avere sulle esperienze di shopping (sia per il consumatore che per le imprese), che quello che possono avere, più in generale, per la vita degli individui, si riconosce quindi un carattere di *trasversalità* alle *smart technologies*, che possono, di fatto, avere un significativo impatto per la *società/collettività* (*smart cities*), per le attività di *shopping* (*smart shopping*) e per il *retail* (*smart retailing*), di cui riportiamo una sintetica rappresentazione nella *figura 2.1*.

Figura 2.1 – Impatto delle *smart technologies* sulla collettività, sullo shopping e sul retail



Fonte: ns. elaborazione

Nel corso del paragrafo si sono menzionati gli importanti concetti di *smart shopping* e *smart cities* e si è chiarito, rilevando le analogie tra i due concetti, che il significato di “smartness” corrisponde, in generale, alla capacità di determinate soluzioni tecnologiche “smart” (*smart technologies*) di poter contemporaneamente *semplificare* e *migliorare la qualità* delle attività svolte dai propri utilizzatori. In questo senso, le *smart technologies* rappresentano un’evoluzione delle *computer-based technologies*, le quali sono tecnologie digitali di natura “statica” (es., computer desktop), che possono avere un impatto positivo sull’elemento della *semplificazione*, ma non consentono contemporaneamente di *migliorare la qualità* delle attività che, per mezzo di queste tecnologie, gli utenti desiderano svolgere (Ha *et al.*, 2017). Come evidenziato nella *figura 2.1*, esiste una terza dimensione, oltre a quella dello *shopping* e della *società/collettività*, che

riguarda l'utilizzo delle *smart technologies* da parte del *retail*. L'adozione e l'utilizzo di queste tecnologie da parte dei retailer nelle loro interazioni con i consumatori prende il nome di *smart retailing*, concetto chiave di questa tesi e a cui è dedicato il successivo paragrafo.

2.2.2 *Smart retailing e in-store technologies*

La letteratura sullo *smart retailing* (SR) e sulle *in-store technologies* è piuttosto recente e molto frammentata. Secondo gli autori del *seminal paper* sullo SR (Pantano e Timmermans, 2014, p. 102), con questo termine si identifica:

“A particular idea of retailing, where firms and consumers use technology to reinvent and reinforce their role in the new service economy, by improving the quality of their shopping experiences”.

Da questa prima e generale definizione si evince come lo SR corrisponda quindi a un approccio (*idea*) al retailing che basa sulla tecnologia il potenziale di co-creazione (*reinforce their role*) di un valore nuovo (*reinvent*) e superiore (*improving quality of shopping experience*) tra gli attori coinvolti (*firms and consumers*) in un contesto marcatamente *service-based* (es., Vargo e Lusch, 2004). Successivamente a questa prima definizione generale di SR, altri autori hanno indagato il fenomeno cercando di comprendere, più in dettaglio, quali siano i suoi elementi fondanti (es., Vrontis *et al.*, 2016; Roy *et al.*, 2017; Pantano *et al.*, 2018). Un primo elemento di certa importanza è quello relativo alle tecnologie che consentono di poter creare un valore superiore nell’*“emerging retail scenario”* (Pantano *et al.*, 2018, p. 265), il quale si fonda sullo *“smart usage of technologies”* (*ibidem*). L'utilizzo “smart” di innovative tecnologie digitali per il retail (es., realtà aumentata, QR code, NFC, casse automatiche ecc., che saranno presentate in seguito) presuppone, inoltre, che le stesse siano dotate, ancorché in misura diversa, di “smartness”, concetto di cui, come rimarcato nel precedente paragrafo, non esiste ancora una definizione univoca (Dennis *et al.*, 2017). Ciononostante, alcuni autori (es., Baz, 1996; Harrison *et al.*, 2010) ritengono che il significato di “smart” vada attribuito a tutti quegli oggetti (*smart object*) che siano in grado di interconnettersi tra loro e che possiedano la capacità di interagire in maniera autonoma, proattiva e “intelligente”. Adottando questa prospettiva, gli studiosi osservano inoltre come l'interconnessione tra gli *smart object* dia luogo a una rete di relazioni interattive tra i diversi “nodi” del network, che sono di fatto rappresentati da qualunque dispositivo tecnologico che possieda le caratteristiche di uno *smart object* (es., uno smartphone) (Wunderlich *et al.*, 2013). Per conseguenza, le *smart technologies* che consentono ai retailer di operare una sorta di *ubiquitous retailing* (Pantano, 2013; Savastano *et al.*, 2018) sono rappresentate da tutti quegli:

“Smart objects or devices that interact with one another, sense the environment, and guide and control their functions autonomously” (Roy *et al.*, 2017, p. 258).

Un ulteriore elemento di estrema rilevanza nel filone di ricerca sullo SR è quello relativo al contesto (fisico e/o digitale) in cui le *smart technologies* possono essere adottate. Infatti, sebbene alcune *smart technologies* siano, di fatto, tecnologie utilizzabili in contesti sia fisici che digitali (es., realtà aumentata), ve ne sono altre che forniscono utilità e valore alle shopping experience dei consumatori esclusivamente nei punti vendita fisici (PdV) (es., beacon). Poiché numerosi studiosi (es., Pantano e Timmermans, 2014; Priporas *et al.*, 2017) hanno riconosciuto che le *smart technologies* possono avere un impatto significativo soprattutto sulle strategie di *in-store marketing* e sulla *in-store experience* dei consumatori, i lavori che si inseriscono nel filone di

ricerca sullo SR hanno focalizzato l'attenzione sull'impatto che queste tecnologie possono avere nell'ambito del canale fisico "tradizionale" (PdV).

In proposito, Pantano *et al.* (2018, p. 274) osservano:

"In the traditional retail scenario, shopping is limited to store opening times and physical constraints, while the increasing connectivity allows consumers to shop from home or from a mobile device equipped with internet connection 24/7, and the increasing information sharing and collaboration provides consumers with tools for co-creating the final services (...) within the physical store".

Oltre a questi studiosi, molti altri autori hanno evidenziato come lo studio delle implicazioni connesse all'adozione di *smart technologies* all'interno del PdV sia un tema di assoluto rilievo per le agende di tutti i ricercatori nell'ambito dell'innovazione digitale per il retail (es., Bettucci *et al.*, 2016; Marketing Science Institute, 2016; Rossi *et al.*, 2018). Focalizzando l'attenzione sul PdV e sull'in-store experience, gli accademici hanno conseguentemente utilizzato il termine *in-store technologies* (IST) per definire tutte le *smart technologies* utilizzate dai retailer nei propri PdV per offrire esperienze di shopping in store superiori ai propri clienti (es., Pantano e Viassone, 2015; Bettucci *et al.*, 2016; Lewis e Loker, 2017; Priporas *et al.*, 2017; Rossi *et al.*, 2018). Le IST, interagendo con gli altri *smart objects* (es., gli smartphone dei consumatori), consentono ai retailer di operare, all'interno del PdV, l'*ubiquitous retailing* precedentemente evocato, rendendo di fatto "smart" l'intero ambiente di vendita. Lo "smart store" che viene così a generarsi è stato definito in letteratura come *smart distributed store* (SDS) (Pantano *et al.*, 2018; Savastano *et al.*, 2018) e corrisponde al contesto all'interno del quale possono essere attivate delle *smart partnership* tra consumatori e retailer (Pantano *et al.*, 2017). Queste partnership, rese "smart" dal fatto di essere attivate per tramite del *medium* tecnologico delle IST, possiedono la capacità di dare luogo a forme di co-creazione di valore e, nella fattispecie, di co-creazione di servizi di valore superiore durante le esperienze in store dei consumatori (Roy *et al.*, 2017; Pantano *et al.*, 2017; 2018). Da quanto affermato, le IST si configurano quindi come i "pilastri" delle strategie di SR, in quanto fondamentali per soddisfare le esigenze degli *smart shopper* nei nuovi *smart distributed store* (Pantano e Naccarato, 2010; Bettucci *et al.*, 2016).

La risultante della creazione di questi *smart distributed store* è, come detto, un nuovo scenario competitivo per i retailer, che è descritto come segue da Roy *et al.* (2017, p. 259):

"An interactive and connected retail system which supports the seamless management of different customer touchpoints to personalize the customer experience across different touchpoints and optimize performance over these touchpoints".

Dalla definizione proposta da Roy *et al.* (2017) emerge con chiarezza un terzo importante elemento, che è alla base dell'approccio "smart" al retailing, ossia la centralità del cliente (*customer centricity*) e della qualità della sua esperienza di shopping nelle strategie di marketing dei retailer. Il concetto di *customer centricity* è tutt'altro che nuovo nella letteratura di marketing. Già nel 1954, Drucker (1954) affermava che fosse il cliente a "decretare" la sopravvivenza di un'impresa, la quale doveva pertanto basare la sua sopravvivenza non sulla vendita di prodotti al consumatore finale, bensì sulla soddisfazione delle esigenze di quest'ultimo (Levitt, 1960). Nonostante l'approccio *customer-centric* sia stato già suggerito come direttrice strategica di successo per le imprese in quegli anni, solo dall'inizio del nuovo millennio la *customer centricity* è stata eretta dagli studiosi a fattore critico di successo per il vantaggio competitivo delle imprese

(Sheth *et al.*, 2000). Lo *shift* paradigmatico che ha portato il management delle imprese da una prospettiva *product-centric* (es., Cherington, 1920; Copeland, 1923) a una *customer-centric* (es., Shah *et al.*, 2006) è oggi giunto ad un nuovo punto di svolta. Secondo Edelman (2010), non è più sufficiente, per poter definire un'impresa come *customer-centric*, sviluppare sistemi d'offerta in grado di soddisfare “*needs, wants (...) of individual consumers*” (Sheth *et al.*, 2000, p. 56), ma è necessario offrire ai consumatori nuove esperienze che possono anche esulare dall'acquisto di un prodotto. In un contesto in cui i confini tra i canali, a causa dei maggiori livelli di integrazione tra questi, tendono ad essere difficilmente percepiti dai consumatori (Brynjolffson *et al.*, 2013) e, per conseguenza, l'interazione percepita risulta essere con il brand, anziché con lo specifico canale (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014), i retailer devono basare la ricerca del vantaggio competitivo sulla propria capacità di assicurare esperienze di valore per i clienti lungo tutte le fasi del *customer journey* (Lemon e Verhoef, 2016) senza soluzione di continuità (*seamlessy*) (Verhoef *et al.*, 2015). Per poter operare l'integrazione tra canali e, soprattutto, garantirne la continuità lungo ogni fase del *customer journey* affinché il cliente sperimenti una *seamless shopping experience* di valore (Verhoef *et al.*, 2015), il *medium* delle IST è riconosciuto come necessario da numerosi autori (es., Priporas *et al.*, 2017). Infatti, poiché, come affermato nel paragrafo precedente, i consumatori sono oggi *smart shopper*, cioè individui che utilizzano in maniera ubiqua le tecnologie per soddisfare le proprie esigenze di shopping, è attraverso l'impiego di IST in grado di rendere “*smart*” l'esperienza di questi clienti all'interno degli *smart distributed store* che i retailer possono offrire loro un valore superiore e distintivo.

Per completezza, prima di concludere il paragrafo ci sembra opportuno presentare le IST che sono state maggiormente adottate nei PdV dei retailer operanti in diverse categorie di prodotto (abbigliamento, grocery, elettronica di consumo ecc.) nel corso degli ultimi anni, seppur consapevoli che “*since innovation cycles in customer-facing technology are fast, reviewing contemporary in-store technologies only reflects a snapshot in time*” (Betzing *et al.*, 2018, p. 1672). Basandoci sulla più aggiornata letteratura accademica e manageriale, nella successiva *tabella 2.1* riportiamo quindi un elenco esaustivo di dette IST e una loro sintetica descrizione.

Tabella 2.1 – Le IST a più alto impatto per il retail secondo la letteratura accademica e manageriale

IST	Descrizione sintetica
Beacon (Bcon)	Dispositivi in grado di rilevare la presenza dei consumatori (attraverso la rete Wi-Fi del PdV o del Bluetooth) e di inviare loro notifiche personalizzate sulla base delle loro preferenze d'acquisto (rilevate se sullo smartphone è installata l'app proprietaria del brand).
Digital Signage (DS)	Schermi digitali posti all'interno (talvolta anche all'esterno) dei punti vendita per finalità promozionali o dimostrative di prodotti. Si tratta dell'evoluzione digitale della tradizionale cartellonistica.
Facial Recognition (FR)	Dispositivi che possono rilevare l'identità dei consumatori attraverso la scansione dei tratti somatici del viso dell'individuo. Consentono, come i lettori di impronte digitali, di garantire maggior sicurezza all'individuo nello

	svolgimento di determinate attività “sensibili” (es., confermare un pagamento contactless).
Interactive Kiosk (IK)	Chioschi con schermo interattivo posizionati all’interno o all’ingresso del negozio, con lo scopo di essere di supporto al cliente fornendogli contenuti multimediali interattivi (es., informazioni sull’assortimento o sulla presenza nelle vicinanze di altri punti vendita).
Interactive Mirror (IM)	Schermo digitale a forma di specchio che consente al cliente di simulare la prova di determinati capi apposti sopra la sua figura tramite effetti tridimensionali di realtà aumentata. Alcuni modelli di interactive mirror sono anche dotati di un assistente vocale, consentendo al cliente di non dover utilizzare le mani per poterlo utilizzare.
Interactive Windows (IW)	Schermi interattivi utilizzati al posto delle “tradizionali” vetrine e che, utilizzando tecnologie come la realtà aumentata e il riconoscimento facciale, possono riprodurre numerosi effetti per intrattenere e invogliare all’ingresso i consumatori.
Mobile/APP Augmented Reality (MAR)	Software di realtà aumentata utilizzabili attraverso le app proprietarie dei brand. La realtà aumentata aggiunge elementi non presenti nel luogo in cui si trova l’utente ad altri viceversa presenti (es., aggiungendo un pantalone da abbinare alla camicia che è effettivamente presente sul manichino e inquadrata dallo schermo dello smartphone).
Near Field Communication (NFC)	Tecnologia di comunicazione bidirezionale che consente a due dispositivi (es., smartphone e POS) di “dialogare” attraverso la sola prossimità (es., per effettuare pagamenti contactless da mobile).
Quick Response Code (QRC)	Codice composto da moduli neri su sfondo bianco in grado che consente, dopo essere stato scansionato con uno smartphone, di trasmettere informazioni e istruzioni al dispositivo (es., aprire una pagina web).
Radio-Frequency IDentification (RFID)	Tecnologie che attraverso la radiofrequenza consentono di ottenere informazioni sul prodotto e, in particolare, sulla sua posizione. Molto rilevante, nell’ambito aziendale, è la loro funzione di dispositivi anticontraffazione, contemporaneamente garanzia per il retailer e per il consumatore.
Scanning Basket (SB)	Dispositivi montati sui carrelli o i cesti a disposizione dei consumatori per trasportare nell’ambiente di vendita i prodotti che intendono acquistare. La loro funzione è quella di tracciare il numero e la varietà delle

	referenze che ha inserito nel carrello e qual è l'importo complessivo che spenderebbe effettuando il pagamento del contenuto dell'intero carrello/cesto.
Self-cash desk/Self-checkout (SC)	Casse automatiche (self-cash desk) tramite cui i consumatori possono effettuare in autonomia il pagamento (self-checkout) dei prodotti che desiderano acquistare.
Smart Fitting Room (SFR)	Camerino di prova dotato di uno schermo digitale da cui è possibile: simulare la prova di indumenti, creare i propri outfit, cambiare le luci in base all'occasione d'uso per cui si sta compiendo l'acquisto (es., un vestito da sera), farsi portare, una volta selezionati sullo schermo, i capi da un addetto alle vendite e, talvolta, pagare direttamente in camerino tramite lo smartphone avvicinandolo allo schermo.
Smart Shelves (SS)	Scaffali o mensole con all'interno dei sensori (tag NCF o RFID) in grado di allertare il personale di vendita quando determinati prodotti stanno per esaurirsi negli spazi espositivi. Gli scaffali possono, inoltre, comunicare con lo smartphone del cliente inviando delle notifiche personalizzate (come i beacon).
Virtual Mannequins/Assistants (VM)	Manichini/assistenti virtuali rappresentati da ologrammi che possono indossare i capi desiderati dall'utente o consigliarlo nelle proprie scelte d'acquisto.
Virtual Reality (VR)	Tecnologia in grado di simulare, attraverso un apposito visore e delle cuffie, situazioni e oggetti non presenti fisicamente nel luogo in cui si trova il consumatore. A differenza della MAR, non aggiunge elementi al campo visivo dell'utilizzatore, ma gli offre una realtà completamente simulata.
Voice Assistans (VA)	Dispositivi normalmente di dimensioni ridotte in grado di fornire informazioni dettagliate agli utenti che ne necessitano dopo essere stati attivati con una frase pre-impostata (es., "Hey Google" per il Google Assistant).

Fonti: Pantano, 2013; Charlton, 2014; Pantano e Timmermans, 2014; D'Antonio, 2015; Lane, 2017; Pantano e Verteramo, 2017; Pantano *et al.*, 2017; Wasserman, 2017; Chitrakorn, 2018; Evans, 2018; Pantano *et al.*, 2018; Savastano *et al.*, 2018; Shuup, 2018; Sonsev, 2018.

2.2.3 Dal multi-channel all'omni-channel retailing

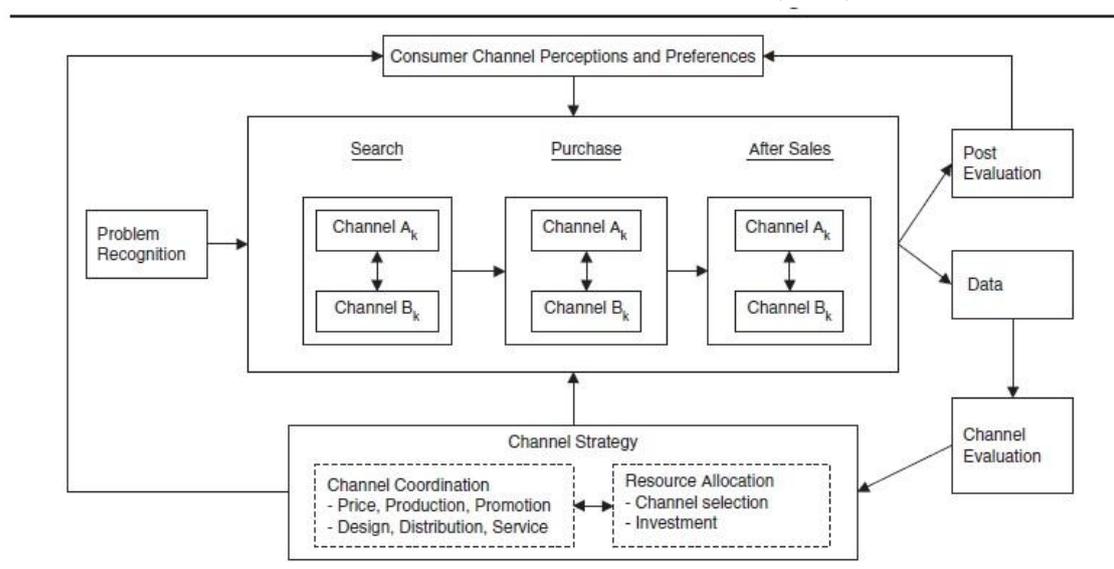
Come evidenziato nel precedente capitolo, l'*omni-channel retailing* (OCR) corrisponde alla gestione sinergica, integrata, coordinata e ibrida di tutti i canali con cui i retailer possono

interagire con i consumatori finali al fine di offrire loro un'esperienza di shopping *seamless* e in cui tenda ad annullarsi il costo marginale che questi devono sopportare per poter effettuare uno “switch” tra i canali utilizzati dal retailer (Verhoef *et al.*, 2015; Chocarro *et al.*, 2018). Di fatto, gli obiettivi di coordinamento e di ricerca di sinergie tra canali dell'OCR erano in buona parte già stati richiamati prima della concettualizzazione di questo fenomeno (Rigby, 2011) dagli studiosi della *multicanalità* (*multi-channel retailing*, MCR). Infatti, come osservato dagli autori di quello che è considerato lo studio più influente sul tema del MCR (Neslin *et al.*, 2006, p. 96), questo approccio al retail corrisponde a:

“The design, deployment, coordination, and evaluation of channels to enhance customer value through effective customer acquisition, retention, and development”.

Pertanto, la “trasformazione” della gestione del set di canali a disposizione per i retailer non può essere vista come un distinguo fondamentale tra i due approcci, i quali, inoltre, si propongono entrambi di inquadrare il consumatore come il principale driver di creazione di valore per i retailer (es., Payne e Frow, 2005; Neslin *et al.*, 2006) e adottare, pertanto, una prospettiva *customer-centric*. Inoltre, già nei primi anni duemila, alcuni studi (es., Montoya-Weiss *et al.*, 2003; Kumar e Venkatesan, 2005) avevano dimostrato che la progettazione e l'implementazione di un set di canali ben coordinati tra di loro poteva generare livelli di customer satisfaction superiori nei consumatori rispetto a quelli ottenibili in contesti non multicanali (*single-channel*). Questo trend è stato riscontrato e confermato anche da studi recenti, nei quali si è osservato che un approccio multicanale può favorire livelli più elevati anche di altre importanti metriche di marketing come, ad esempio, il *customer lifetime value* (CLV, es., Kumar *et al.*, 2017; Ailawadi e Farris, 2017). Infine, anche l'obiettivo di offrire un'esperienza di shopping superiore ai consumatori lungo l'intero *customer journey* è condivisa dal MCR e dall'OCR, come dimostra il framework concettuale fornito da Neslin *et al.* (2006) riportato in figura 2.2.

Figura 2.2 – Il framework concettuale del MCR di Neslin *et al.* (2006)



Fonte: Neslin *et al.* (2006)

Alla luce di queste analogie, alcuni autori (es., Beck e Rygl, 2015) hanno riscontrato una forte necessità di definire in maniera più precisa i due concetti al fine di delinearne con esattezza i rispettivi confini concettuali. Un primo elemento di distinzione è rappresentato dal livello di

integrazione tra i canali a disposizione, i quali sembrano essere solo parzialmente integrati nel MCR, mentre una pressoché totale integrazione tra questi è un requisito imprescindibile nell'approccio omnicanale per poter fornire ai consumatori una *seamless shopping experience* (Beck e Rygl, 2015; Verhoef *et al.*, 2015). Nel MCR i canali a disposizione sono coordinati e, in parte, integrati tra di loro, ma tale integrazione è *parziale* nella misura in cui (come si può notare nella precedente *figura 2.2*) avviene a livello di *fase* del *customer journey*. Nell'approccio omnicanale, viceversa, l'obiettivo di integrazione riguarda la necessità di integrare in maniera *totale* i canali a disposizione *indipendentemente dalla fase del customer journey*, giacché sarebbe altrimenti impossibile offrire un'esperienza continua e “senza cuciture”¹² (*frictionless*) (Bell *et al.*, 2014; Lemon e Verhoef, 2016). Attraverso il grado di integrazione tra canali pressoché totale offerto dall'approccio omnicanale, inoltre, non solo si garantisce un'esperienza *seamless* al consumatore, ma gli si consente anche di passare da un canale all'altro a un costo marginale minimo, aumentando di conseguenza il valore complessivo di cui può appropriarsi (*consumer surplus*) durante la propria shopping experience (Chocarro *et al.*, 2018).

Un secondo elemento essenziale che distingue i due approcci è quello relativo all'*interattività* dei canali. Infatti, Neslin *et al.* (2006, p. 96) definiscono canale qualunque “*customer contact point, or a medium through which the firm and the consumer interact*”, escludendo, pertanto, dal set dei canali a disposizione dell'impresa tutti quelli aventi la capacità di attivare forme di comunicazione di marketing di tipo *one-way* (es., advertising televisivo). Come evidenziato da Verhoef *et al.* (2015), l'OCR adotta invece una logica *olistica* e “inclusiva”, poiché per poter ottenere un'esperienza davvero *seamless* non si possono escludere dal set dei canali presi in considerazione anche le tradizionali forme di *mass-marketing* (o *mass-communication*). Inoltre, in particolare con la diffusione dei dispositivi mobile e l'avvento del *mobile marketing*, molti dei canali interattivi si sono integrati in quelli “tradizionali”, realizzando concretamente l'*overlapping* tra canali che è tra gli elementi fondanti dell'approccio omnicanale (si pensi, ad esempio, alla possibilità, per fini commerciali o di semplice entertainment, di interagire in tempo reale con i programmi TV che si stanno visionando attraverso uno smartphone) (Manser Payne *et al.*, 2017). Ne consegue che l'OCR si distingue dal MCR anche per un altro fattore, ossia l'aumentato numero di canali da includere nelle strategie di marketing omnicanali (Verhoef *et al.*, 2015). Per deduzione, se, come riscontrato dalla letteratura esistente (es., Kim e Lee, 2008), all'aumento del grado di multicanalità (inteso come numero di canali a disposizione per il consumatore per poter svolgere attività di shopping) corrisponde un tendenziale aumento del *lifetime value* dei clienti, ne deriva che l'OCR è un approccio gestionale preferibile al MCR per i retailer poiché più redditizio (Grewal *et al.*, 2017; Kumar *et al.*, 2017).

2.2.4 Obiettivi di ricerca

Alla luce del background teorico esposto circa i fenomeni dell'OCR e dello SR, si nota come questi abbiano diversi elementi in comune, sebbene, come detto, i due filoni di ricerca siano al momento trattati dalla letteratura in maniera disgiunta e indipendente. Ad esempio, entrambi gli approcci mirano a creare un'esperienza di shopping *seamless* per i consumatori attraverso l'integrazione maggiore possibile tra i canali a disposizione dei retailer per mezzo delle innovazioni tecnologiche. Infatti, sebbene nella definizione di OCR non vi sia un riferimento

¹² Traduzione letterale di *seamless* (*seam*: cucitura, *less*: senza). Le “cuciture” rappresentano i confini delle diverse fasi del *customer journey*, le quali sono gestite in maniera disaggregata nel MCR e come un *unicuum* nell'OCR.

puntuale alle tecnologie, è logico attendersi che per integrare, ad esempio, il PdV con i canali social presidiati dal retailer, sia necessario ricorrere a dispositivi tecnologici in grado di connettersi alla Rete. Lo stesso vale per la possibilità di rendere interattivi i tradizionali mezzi di comunicazione di marketing (es., trasformando la TV “tradizionale” in *social TV* o l’*out-of-home* in *digital signage*). Condividendo l’obiettivo di fondo (offrire una *seamless shopping experience* ai consumatori) e la modalità principale per raggiungerlo (utilizzo di tecnologie digitali per consentire l’integrazione tra canali e la possibilità, per il consumatore, di effettuare uno *switch* tra questi a un costo marginale minimo o nullo), ci si chiede se sussista, pertanto, una ragione per continuare a trattare i due fenomeni in maniera distinta e se questi non corrispondano, invece, al medesimo approccio manageriale. Pertanto, il primo obiettivo di ricerca del presente lavoro sarà quello di:

- *Fare luce sulla relazione che esiste tra l’OCR e lo SR, evidenziandone differenze e analogie al fine di tentare di distinguere in maniera più chiara i rispettivi “confini concettuali”.*

Successivamente, rispondendo alle *call for research* espresse da diversi e influenti autori quali Hagberg *et al.* (2014, 2017) e Grewal *et al.* (2017), nonché da importanti istituti di ricerca come il Marketing Science Institute (MSI, 2016), in merito alle implicazioni per il management delle imprese che scaturiscono dalla *retail digitalisation* (o *retail digitisation*), lo studio si propone di:

- *Delineare un “organizing framework” in grado di ampliare la comprensione del fenomeno dello SR con riferimento ai suoi tre elementi fondamentali individuati nel background teorico.*

2.3 Risultati

2.3.1 Smart retailing vs. omni-channel retailing: analogie e differenze

Come ampiamente rimarcato nel primo capitolo del lavoro di tesi, è ancora oggi oggetto di discussione il tema delle differenze concettuali che intercorrono tra alcune delle terminologie chiave utilizzate in ambito retail, in particolare con riferimento ai cosiddetti *multi-channel retailing* (Neslin *et al.*, 2006), *cross-channel retailing* (Schramm-Klein *et al.*, 2011), *omni-channel retailing* (Beck e Rygl, 2015; Verhoef *et al.*, 2015). L’aspetto in comune ai tre termini riguarda il fatto che questi identificano un tipo di retailer che utilizza in maniera coordinata canali multipli (ossia, più di uno), più o meno integrati tra di loro, per interagire con i consumatori adottando una prospettiva *customer-centric*. In quello che è il tentativo maggiormente rigoroso di concettualizzare e categorizzare le differenze tra il *multi-channel*, *cross-channel* e *omni-channel retailing*, Beck e Rygl (2015) hanno osservato come, all’incessante aumento del numero e delle tipologie di canali utilizzati da molti retailer, non sia corrisposto un altrettanto ingente sforzo da parte degli studiosi nel cercare di comprendere come separare e distinguere questi fenomeni. Come osservano gli autori (Beck e Rygl, 2015, p. 170), infatti:

“A seamless purchase decision process across multiple channels remains a distant future goal rather than current reality, as retailers face constraints such as channel integration difficulties, or challenges (...) The result is a fragmented channel landscape (...) Why, therefore, do authors not distinguish between fully integrated multiple channel retailing, and retailing that only sells merchandise or services through more than one channel?”.

Nell'inciso riportato, gli autori osservano come sia a livello teorico (*why, therefore, do authors not distinguish between...*), che nella prassi (*as retailers face constraints such as channel integration difficulties, or challenges*), esistano, da un lato, diverse criticità in merito alla *definizione del concetto* di OCR e, dall'altra, all'*implementazione* "concreta" di strategie omnicanali. Ciononostante, come detto, esiste accordo in letteratura circa l'obiettivo chiave dell'approccio omnicanale (offrire una *seamless shopping experience*) e la modalità con cui perseguirlo (raggiungere la massima integrazione possibile tra tutti i canali a disposizione). L'obiettivo di offrire una *seamless shopping experience* ai consumatori e quello di farlo attraverso l'*integrazione* dei canali a disposizione rappresentano due prime *analogie* tra l'OCR e lo SR. Difatti, lo SR si può considerare come (Roy *et al.*, 2017, p. 259):

"An interactive and connected retail system which supports the seamless management of different customer touchpoints to personalize the customer experience across different touchpoints and optimize performance over these touchpoints".

Oltre all'evidente convergenza nell'obiettivo di fondo dei due fenomeni (rendere *seamless* l'esperienza dei consumatori), l'intera definizione è pressoché identica a quella di OCR (Verhoef *et al.*, 2015), come si può notare nella *tabella 2.2*.

Tabella 2.2 – Omni-channel retailing (Verhoef et al., 2015) vs. smart retailing (Roy et al., 2017)

Smart retailing (Roy <i>et al.</i> , 2017, p. 259)	Omni-channel retailing (Verhoef <i>et al.</i> , 2015, p. 176)
<p><i>"[smart retailing is] an interactive and connected retail system which supports the seamless management of different customer touchpoints to personalize the customer experience across different touchpoints and optimize performance over these touchpoints"</i>.</p>	<p><i>"[omni-channel retailing is] the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized"</i>.</p>
<p>Parole chiave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Seamless management;</i> • <i>Different customer touchpoints (numerosi e molteplici);</i> • <i>Customer experience;</i> • <i>Optimize performance.</i> 	<p>Parole chiave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Synergetic/seamless management;</i> • <i>Numerous channels and customer touchpoints (numerosi e molteplici);</i> • <i>Customer experience;</i> • <i>Performance (...) is optimized.</i>

Fonte: ns. elaborazione

Dalla *tabella 2.2* si nota agevolmente come le due definizioni messe a confronto risultano pressoché identiche non solo nel significato, ma anche nel lessico utilizzato. Inoltre, si evidenzia una terza importante *analogia*, ossia l'approccio marcatamente *customer-centric* adottato da entrambi i "tipi" di retailing e, per conseguenza, il focus sulla qualità della customer experience. Ciò potrebbe portare a concludere che le due tipologie di retailing siano in verità una sola, tuttavia, in tal caso, questo porterebbe nuovamente al problema sollevato da Beck & Rygl (2015), ossia la non sussistenza di ragioni che giustifichino l'utilizzo di due terminologie distinte per esprimere il medesimo concetto. Come argomentato in precedenza, a tutt'oggi risulta ancora

assente una distinzione formale tra i due tipi di retailing e, anzi, alcuni autori come Vrontis *et al.* (2016, p. 275) ritengono che un fenomeno come lo SR sia:

“A subject that is too wide, dynamic and complex, as a concept, to be given a definitive/simplified ‘textbook’ definition”.

Ciononostante, è invece a nostro avviso utile continuare l’approfondimento del tema dello SR e comparare i suoi elementi fondanti con quelli dell’OCR, giacché le due tematiche, nonostante vengano indagate come filoni di ricerca distinti dalla letteratura, risultano definite in maniera pressoché identica dagli autori che hanno provato a formularne delle definizioni formali (Verhoef *et al.*, 2015; Roy *et al.*, 2017). Pertanto, rispondendo alla *call for research* presente nel lavoro di Beck e Rygl (2015) di dotare di confini concettualmente definiti i “tipi” di retailing e accogliendo lo stimolo verso ulteriori lavori di natura concettuale sulla *retail digitalisation* di Hagberg *et al.* (2014, 2017), di seguito si passeranno in rassegna le principali *differenze* che intercorrono tra lo SR e l’OCR (per un riepilogo delle analogie e delle differenze tra OCR e SR da noi individuate si veda la *tabella 2.4* alla fine di questo paragrafo).

Dopo aver individuato le tre principali *analogie*, per evidenziare le suddette *differenze* tra l’uno e l’altro approccio è utile aggiungere quattro definizioni (Pantano e Timmermans, 2014; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014; Pantano *et al.*, 2018; von Briel, 2018) dei fenomeni a quelle esaminate nella precedente *tabella 2.2* (*tabella 2.3*).

Tabella 2.3. – Omni-channel retailing (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014; Verhoef *et al.*, 2015; von Briel, 2018) vs. *smart retailing* (Pantano e Timmermans, 2014; Roy *et al.*, 2017; Pantano *et al.*, 2018)

Autori	Concetto	Definizioni
<p>Omni-channel retailing (Verhoef <i>et al.</i>, 2015, p. 176)</p>	<p>L’omnicanalità corrisponde alla gestione integrata, sinergica, coordinata e ibrida dei canali e dei touchpoint online e offline. Se correttamente gestita, l’elevato livello di integrazione dei canali e dei touchpoint a disposizione consente ai retailer di ottimizzare la performance – e l’esperienza di shopping dei clienti – a livello di sistema di canali, anziché a livello di singolo canale/touchpoint.</p>	<p><i>“[omni-channel retailing is] the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized”.</i></p>
<p>Omni-channel retailing (von Briel, 2018, p. 217)</p>	<p>La tecnologia è uno dei principali pilastri delle strategie omnicanalali delle imprese, poiché consente loro di raggiungere livelli di integrazione tra canali così elevati da renderne indistinguibili i relativi “confini”.</p>	<p><i>“[omni-channel retailing is] largely driven by technological advances (...) which enable retailers to blur the boundaries between channels”.</i></p>

<p>Omni-channel retailing (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014, p. 6)</p>	<p>Il tentativo di rendere <i>seamless</i> e completamente integrata l'esperienza del consumatore comporta che questi non percepisce più un'interazione con uno specifico canale, i cui confini all'interno del set di canali divengono indistinguibili, ma direttamente con il brand.</p>	<p><i>"[omni-channel retailing aim to] provide a seamless, unified customer experience, regardless of the channels used. Because the channels are managed together, the perceived interaction is not with the channel, but with the brand"</i>.</p>
<p>Smart retailing (Pantano e Timmermans 2014, p. 102)</p>	<p>Lo smart retailing è un particolare approccio al retailing in cui le tecnologie "smart" vengono utilizzate dai retailer e dai consumatori al fine di co-creare un servizio di valore superiore.</p>	<p><i>"[smart retailing is] a particular idea of retailing, where firms and consumers use technology to reinvent and reinforce their role in the new service economy, by improving the quality of their shopping experiences"</i>.</p>
<p>Smart retailing (Roy et al., 2017, p. 259)</p>	<p>Lo smart retailing è un approccio al retailing che basa sull'utilizzo di tecnologie "smart" il conseguimento dell'obiettivo di massima integrazione tra canali.</p>	<p><i>"[smart retailing is] an interactive and connected retail system which supports the seamless management of different customer touchpoints to personalize the customer experience across different touchpoints and optimize performance over these touchpoints"</i>.</p>
<p>Smart retailing (Pantano et al. 2018, pp. 265, 267, 270)</p>	<p>Lo smart retailing si configura come un vero e proprio "scenario emergente" in cui le tecnologie "smart", interagendo con i consumatori, consentono a questi di instaurare una relazione di valore con i retailer, finalizzata alla co-creazione di un servizio di valore superiore per entrambi gli attori.</p>	<p><i>"[smart retailing is an] emerging retail scenario based on the smart usage technologies (...) [which allows] the creation of smart partnerships (...) [through which] consumer participation in service (co-) creation creates a sort of synergy between the retailer (service provider) and consumers (service users) pursuing the common goal of a satisfying service"</i>.</p>

Fonte: ns. elaborazione

Nella *tabella 2.3*, oltre alle già menzionate analogie tra i due approcci (creazione di esperienze *seamless*, integrazione tra canali e prospettiva *customer-centric*) emergono due *differenze* tra OCR e SR. Tali *differenze* sono date dal *ruolo* attribuito alla *tecnologia* e ai *canali*. Mentre nella concettualizzazione dell'approccio omnicanale le innovazioni tecnologiche sono viste principalmente come funzionali all'obiettivo di integrare e ibridare i canali online e offline al fine di rendere *seamless* l'esperienza di shopping (Verhoef et al., 2015), semplificare le attività di vendita e distribuzione dei prodotti ai consumatori (Galipoglu et al., 2018) e rendere interattivi i mezzi di comunicazione di massa (es., TV) (Verhoef et al., 2015), nell'approccio "smart" al retailing si attribuisce alla tecnologia un ruolo più significativo e anche maggiormente contestualizzato. Nello SR, infatti, le tecnologie sono viste non solo per la loro "innovatività" e per il loro essere le basi su cui costruire l'"*interactive and connected retail system*" (Roy et al., 2017, p. 259) necessario per rendere *seamless* l'esperienza di shopping dei consumatori, ma

soprattutto per il loro potenziale di “smartness”, ovvero per la loro capacità di *semplificare* e, contestualmente, *migliorare la qualità* delle esperienze di shopping dei consumatori (es., Rossi *et al.*, 2018). Inoltre, seppure la letteratura di OCR riconosca che la configurazione omnicanale di un retailer consente ai consumatori di agire come *omni-shopper* (ossia di svolgere le attività di shopping in maniera ibrida e integrata sui diversi canali a disposizione) (es., Chocarro *et al.*, 2018), lo SR aggiunge a questa considerazione il fatto che non sia tanto l’integrazione in sé dei canali, quanto la “smartness” delle tecnologie con cui si interfaccia il consumatore (*shopper-facing technologies*, es., Inman e Nikolova, 2017) durante il *customer journey* a consentire ai retailer di attivare con esso delle *smart partnership* in grado creare valore per entrambi gli attori (Pantano *et al.*, 2017; 2018). Attraverso queste partnership attivate per il tramite del *medium* delle *smart technologies*, infatti, i consumatori divengono dei *service co-creator* assieme ai retailer e riescono a rendere “smart”, oltre che *seamless*, la propria shopping experience e a soddisfare i loro “reali” bisogni di *semplificazione* e di *miglioramento della qualità* delle proprie esperienze di shopping (Dacko, 2017). A supporto della prospettiva dello SR, che vede più nell’interazione con le *smart technologies* che nell’integrazione in sé dei canali il “reale” valore aggiunto per l’esperienza dei consumatori, Cook (2014, p. 262) osserva:

“Customers do not think about channels. They do not think about cross-channel, multi-channel or omni-channel. All that customers are really concerned about is finding an answer to their current needs or desires in a way that is convenient, enjoyable and offers them good value, both in terms of money and use of their time”.

Sostanzialmente, la prospettiva omnicanale è fortemente incentrata sul ruolo della tecnologia come *strumento* per integrare i canali e, per questa via, aumentare il “*total value of the shopping experience for customers*” (Chocarro *et al.*, 2018, p. 1), mentre nello SR le tecnologie sono viste come una “*natural part of self*” (Belk, 2014, p. 1110, citato in proposito da Hagberg *et al.*, 2016, p. 698) dei consumatori in virtù del loro potenziale di “smartness” (Hagberg *et al.*, 2016) ed è l’interazione con queste che massimizza il valore della shopping experience, anziché la percezione in sé del livello di integrazione dei canali (Cook, 2014). Osservando le definizioni proposte nella *tabella 2.3* appare evidente questo distinguo tra i due “tipi” di retailing, i quali, essendo dirette conseguenze della *retail digitalization*, risultano entrambi *technology-driven*, ma per motivi diversi, come esprime von Briel (2018, p. 217) quando asserisce che l’OCR è “*driven by technological advances (...) to blur the boundaries between channels*”, mentre nessun riferimento viene fatto alle implicazioni che possono scaturire dalle interazioni tra i consumatori e le tecnologie. Invece, negli studi sullo SR si dà ampia evidenza del potenziale delle tecnologie sull’esperienza di shopping dei consumatori durante le interazioni *human-to-technology*¹³ in termini, ad esempio, di generazione di una mole superiore e più ricca e diversificata di *customer insight* (es., Wood e Reynolds, 2013), dell’impatto positivo che possono avere sulla performance del personale di vendita e sulla qualità delle interazioni tra questo e i consumatori (es., Lewis e Loker, 2017) e dei significativi effetti positivi che possono avere sull’in-store experience dei consumatori (es., creando opportunità di *gamification* e di maggiore entertainment nel PdV) (es., Poncin *et al.*, 2017; Rossi *et al.*, 2018). In sintesi, mentre nell’OCR le tecnologie sono principalmente funzionali all’integrazione dei canali a disposizione dei retailer e alla creazione di una *seamless shopping experience* per i consumatori, nello SR le tecnologie sono viste per il loro

¹³ Il termine *human* è utilizzato di proposito, così da distinguere le interazioni vissute da persone fisiche con altre in contesti fisici da quelle vissute tra utenti (*user-to-user*) online (es., sui social media).

potenziale di “smartness”, ossia per le modalità con cui possono *semplificare* e, contestualmente, *migliorare la qualità* delle esperienze di shopping dei propri utilizzatori. Detto potenziale consente non solo di integrare i canali a disposizione dei retailer, ma anche – e soprattutto – di far sì che dalle interazioni tra IST e i consumatori possano nascere delle partnership “smart” tra l’erogatore di servizi (retailer) e l’utente (consumatore), funzionali all’attivazione di un processo di co-creazione di un servizio di valore complessivamente superiore per entrambi gli attori coinvolti (Pantano *et al.*, 2018).

La seconda importante *differenza* tra i due approcci risiede, come detto, nel ruolo attribuito ai *canali*. Infatti, nell’OCR non viene attribuita maggiore o minore importanza a dei canali specifici per il raggiungimento dell’obiettivo della *seamless shopping experience* e il focus degli studi prodotti sul tema riguarda per lo più l’analisi delle “*multiple initiatives [of retailers] in order (...) to simultaneously combine physical and digital touch points to manage their retailing mix in a consistent way*” (Huré *et al.*, 2017, p. 314). Nell’ambito dello SR, invece, la letteratura attribuisce un ruolo privilegiato alle *smart technologies* e al PdV per conseguire la finalità relativa all’integrazione dei canali e all’offerta di una *seamless shopping experience* di valore ai consumatori (es., Vrontis *et al.*, 2016; Roy *et al.*, 2017). Come detto in precedenza, data questa focalizzazione sul punto vendita, negli studi sullo SR sovente gli autori utilizzano l’appellativo di *in-store technologies* (talvolta *smart in-store technologies*, es., Poncin *et al.*, 2017) per descrivere tutte le *smart technologies* che trovano diretta applicazione nei punti vendita fisici. La distinzione si rende necessaria poiché, in effetti, diverse *smart technologies* utilizzabili nella loro versione “in-store” sono tecnologie in grado di dotare di “smartness” anche gli “ambienti” digitali. Ad esempio, la realtà aumentata ha trovato numerose applicazioni anche nell’online retailing (*e-tailing*), di cui è una efficace rappresentazione il sito web di Ray-Ban. Sul sito web di Ray-Ban, infatti, attraverso questa *smart technology* l’utente può effettuare un *virtual try-on* dei modelli occhiali da sole del celebre brand direttamente sul suo volto inquadrato dalla webcam di un laptop o di un dispositivo mobile. Nonostante la potenziale trasversalità dei contesti in cui possono essere applicate le *smart technologies*, lo SR si focalizza sul punto vendita (considerandolo uno *smart distributed store*) e sull’applicazione di IST poiché riconosce che queste possono, attraverso la loro capacità di interagire in maniera autonoma con gli altri *smart object* presenti nello *smart distributed store*, aggiungere alle interazioni *human-to-human* (es., consumatore-addetto alle vendite) sperimentate durante le in-store experience dei consumatori nei “tradizionali” ambienti di vendita, delle nuove forme di interazione “smart” del tipo *technology-to-human* (e viceversa) (es., Pantano e Gandini, 2017). Attraverso queste interazioni, è possibile creare le *smart partnership* tra consumatore e brand per mezzo delle IST evocate da Pantano *et al.* (2017; 2018) e influenzare favorevolmente l’*in-store behaviour* dei consumatori (es., Kim *et al.*, 2014), i quali sono “*highly influenced by what they learn, see or do in-store [and] change their minds because of in-store activities (...) that smart in-store technologies can both impact and support*” (Eriksson *et al.*, 2016, p. 2).

Tabella 2.4 – SR e OCR: analogie e differenze

Elemento	Analogia/differenza	Spiegazione (se differenza)
Offerta di una <i>seamless customer experience</i> su tutti i canali disponibili	Analogia	-----
Prospettiva <i>customer-centric</i>	Analogia	-----

Ricerca della massima integrazione possibile tra i canali	Analogia	-----
Ruolo della tecnologia	Differenza	Strumento per integrare i canali nel caso dell'OCR. Fattore critico di successo nel caso dello SR, che valuta la tecnologia non solo per la capacità di ibridare e integrare i canali, ma soprattutto per il potenziale di "smartness".
Focus su canali specifici	Differenza	Nessun focus nel caso dell'OCR, che adotta una prospettiva completamente <i>olistica</i> . Focus sul PdV (come <i>smart distributed store</i>) nel caso dello SR.

Fonte: ns. elaborazione

2.3.2 Smart retailing vs. omni-channel retailing: la relazione

Dopo aver individuato le due principali *differenze* (ruolo attribuito a *tecnologia* e *canali*), al fine di identificare la *relazione* che esiste tra SR e OCR occorre ragionare nuovamente sul ruolo attribuito ai *canali*, stavolta però adottando la prospettiva delle *motivazioni* che spingono gli studiosi di SR a focalizzarsi sul PdV e sulle IST anziché su altri canali (es., e-commerce) in cui le *smart technologies*, come detto in precedenza, potrebbero essere altrettanto efficacemente utilizzate per operare un retailing "smart". Ad oggi, la maggior parte della letteratura sullo SR riconosce alle IST un "promising role (...) for traditional retailers to survive in today's fierce multi-channel competition" (Willems *et al.*, 2017, p. 228), ruolo che è quindi necessario per "ensure the survival of offline retailing so it can assume its role in the omni-channel retail landscape" (*ibidem*). Ciò che emerge dagli incisi riportati è che le IST rappresentano principalmente le "armi" con cui i "bricks-and-mortar retailers are preparing for battle with online merchants" (Willems *et al.*, 2017, p. 228). A nostro avviso, seppure sia ineccepibile che le IST rappresentino un potente fattore critico di successo attraverso il quale è possibile ridurre il *gap* competitivo del retailing offline con quello online (soprattutto in termini di *shopping productivity*), non ci si può limitare a questa considerazione per evidenziare la relazione tra due concetti che presentano analogie così marcate come l'OCR e lo SR. A nostro parere, ciò che mette realmente in relazione i due approcci al retailing è il fatto che *solo* introducendo IST negli *smart distributed store* (ossia, operando lo SR) si possa concretizzare pienamente l'obiettivo di fornire ai consumatori una "seamless customer experience across **all** channels"¹⁴ (Mirsch *et al.*, 2016, p. 8). Infatti, mentre è possibile introdurre tecnologie digitali in un ambiente fisico affinché il *marketplace* e il *marketspace*¹⁵ siano perfettamente ibridati (e si possa fornire un'esperienza *seamless* su *tutti* i canali, compreso quello fisico), fare il contrario non è praticabile. L'utilizzo di tecnologie quali la realtà virtuale (es., "virtual tour"), può fornire online una *simulazione* dell'esperienza fisica in store, ma non può tuttavia *replicare integralmente la fisicità* del PdV. Viceversa, introducendo IST in un punto vendita è possibile realizzare "fattivamente" l'*omnicanalità*, giacché, come ricordato da Verhoef *et al.* (2015), l'OCR

¹⁴ Enfasi in grassetto aggiunta dall'autore.

¹⁵ *Marketplace*: ambiente fisico in cui il consumatore può svolgere le proprie attività di shopping e relazionarsi in maniera più o meno interattiva con il brand. *Marketspace*: trasduzione digitale del *marketplace* (es., sito e-commerce di un'insegna). Tra gli altri, si veda in proposito Vernuccio (2013).

coinvolge *tutti* i canali a disposizione, i quali devono, inoltre, poter essere utilizzati dal consumatore in maniera intercambiabile e *seamless* durante l'intero *customer journey* al *minor costo marginale di "switch" possibile* (Chocarro *et al.*, 2018). Pertanto, è agevole riconoscere come il PdV sia l'*unico* canale in cui il consumatore può, in maniera *seamless*, effettuare uno *switch* tra il canale online e offline simultaneamente e a costo marginale pressoché nullo, decidendo ad esempio di raccogliere pareri sul prodotto rivolgendosi agli addetti alle vendite o ad altri consumatori presenti fisicamente nel PdV e, *simultaneamente*, visionando i *referral* lasciati dagli utenti online attraverso lo smartphone (es., tramite l'app del brand) o attraverso le IST (es., tramite il ricorso ai chioschi interattivi). In questo modo, le IST rappresentano anche il *medium* fondamentale per rompere il "trade-off" che la letteratura riconosce tra un tipo di shopping *goal-oriented* (tipico del canale online, in cui le attività di shopping sono rivolte al conseguimento di un obiettivo pianificato *ex-ante*) (es., Novak e Hoffman, 2003) e quello *esperienziale* (attribuito in genere al canale fisico, in cui le attività di shopping si caratterizzano per avere una forte valenza "ricreativa" per i consumatori) (es., Jarratt, 1996), che è uno dei principali benefici riconosciuti dagli studiosi all'approccio omnicanale (Pauwels e Neslin, 2015). A margine dell'analisi presentata sinora si è del parere che la *relazione* che intercorre tra OCR e SR possa essere, in concreto, la seguente:

Lo SR rappresenta la modalità principale con cui dare piena attuazione ai principi dell'OCR. Quest'ultimo rimane una teoria generale che indica a qualunque tipologia di retailer (bricks-and-mortar, clicks-and-mortar, pure player) la traiettoria strategica principale per poter fornire ai consumatori un'esperienza di shopping seamless e di valore (suggerendo la massimizzazione dei livelli di integrazione e la minimizzazione dei costi per permettere al consumatore di "switchare" tra un canale e l'altro). Pertanto, con la sola eccezione dei player "dot com", l'unico modo affinché il consumatore possa fruire dei benefici dell'online e offline shopping experience in maniera integrata, ibrida e simultanea è quello di creare degli smart distributed store in cui, per tramite delle IST, il costo marginale da sostenere per il consumatore per effettuare lo "switch" tra i canali tenda a zero.

2.3.3 Un organizing framework per lo smart retailing

I risultati esposti nel precedente paragrafo hanno evidenziato l'importanza strategica dell'approccio "smart" al retailing e le diverse implicazioni che questo può avere per i retailer che vogliano non solo rendere omnicanale la propria struttura aziendale, ma anche generare e appropriarsi di un nuovo e superiore valore attraverso lo "*smart usage of [smart] technologies*"¹⁶ (Pantano *et al.*, 2018, p. 265). Di seguito, si rappresenta nella *figura 2.3* un *organizing framework* per lo smart retailing, volto a significare i *livelli strategici* su cui le IST possono impattare. Nella scelta dei *livelli strategici* del framework da analizzare, si è scelto di adattare l'*organizing framework* per il retailing sviluppato da Kumar *et al.* (2017). Nel loro influente lavoro, gli autori hanno identificato quattro livelli di azione per valutare le strategie perseguibili dai retailer per poter creare valore nell'attuale scenario competitivo. A margine dell'analisi svolta attraverso l'*organizing framework* si forniranno, sempre seguendo la logica adottata da Kumar *et al.* (2017), delle *generalized expectations* (GE) per ognuno dei sotto-livelli analizzati. Optare per la formulazione di aspettative generiche, in luogo di specifiche proposizioni di

¹⁶ Parti tra parentesi quadre aggiunte dall'autore per conferire maggiore chiarezza all'inciso.

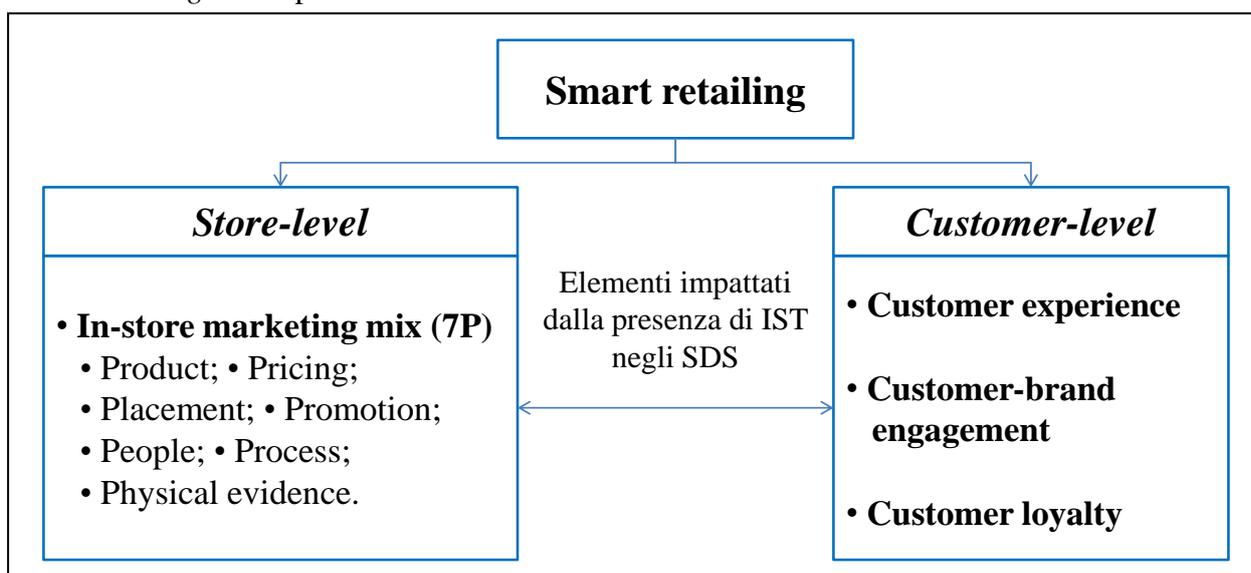
ricerca, ci sembra maggiormente opportuno, data la novità del fenomeno dello *smart retailing* e lo stato dell'arte piuttosto embrionale e frammentato degli studi sul tema precedentemente illustrato (paragrafo 2.2.2).

Con riferimento al framework di Kumar *et al.* (2017), gli autori hanno analizzato e identificato i seguenti quattro livelli:

1. *Market-level strategies*, che sono le strategie implementabili dai retailer a livello di mercato specifico in cui operano (es., aumento della quota di mercato, aumento del grado di diversificazione ecc.);
2. *Firm-level strategies*, ossia le strategie implementabili dai retailer sulla base delle specifiche caratteristiche delle relative strutture organizzative (es., crescita attraverso M&A vs. stipulazione di alleanze strategiche ecc.);
3. *Store-level strategies*, cioè le strategie specifiche che un retailer utilizza nei propri punti vendita (es., *atmosphèrics* del PdV, in-store marketing mix ecc.);
4. *Customer-level strategies*, che riguardano le strategie formulate sulla base dei comportamenti d'acquisto dei clienti e volte al conseguimento di importanti risultati di marketing (es., aumento dei livelli di engagement, di loyalty ecc.).

Nel framework proposto in *figura 2.3* si andranno ad analizzare solo due dei quattro livelli proposti da Kumar *et al.* (2017), ossia quello relativo al punto vendita (*store-level*) e quello relativo al cliente (*customer-level*). La scelta ha diverse motivazioni. In primo luogo, la specificità dell'approccio dello SR, il quale adotta un'ottica B2C e *customer-centric* e si focalizza, in particolare, sulle implicazioni che possono scaturire nelle interazioni tra IST e consumatori finali in un contesto specifico (PdV). In secondo luogo, lo scopo del presente lavoro differisce da quello di Kumar *et al.* (2017), che aveva una finalità più ampia e, nello specifico, quella di valutare le strategie chiave per analizzare la profittabilità dei retailer (includendo quindi strategie di livello corporate, l'ottica B2B ecc., che non rientrano né nello scopo del capitolo, né nel perimetro concettuale dello SR).

Figura 2.3 – L'organizing framework per lo smart retailing: gli elementi impattati dalle in-store technologies nei punti vendita



Fonte: ns. elaborazione

2.3.2.1 Store-level

In-store marketing mix. *Marketing mix* è un termine coniato da McCarthy (1960) che racchiude le quattro principali leve di marketing operativo (“4P”) attraverso le quali un’impresa può raggiungere gli obiettivi delineati nella propria strategia di marketing. Concettualmente, queste leve corrispondono alle politiche di prodotto (*product*), di prezzo (*pricing*), di distribuzione (*placement*), e di comunicazione (*promotion*). Il framework delle “4P”, essendo stato formulato in un periodo storico in cui le imprese praticavano un marketing di tipo *product-centric*, è stato negli anni ampliato, raffinato e rivisto alla luce dei cambiamenti che hanno interessato gli scenari competitivi (es., la “rivoluzione digitale”). Oggi, la logica dominante si è spostata dal prodotto al servizio (es., Vargo e Lusch, 2004) e ha portato le imprese ad adottare una prospettiva *customer-centric* e *service-based* in luogo di quella centrata sul prodotto (es., Shah *et al.*, 2006; Cova e Dalli, 2009). Per conseguenza, anche il marketing mix è stato riformulato in coerenza con il paradigma della *service-dominant logic*, ampliando il precedente framework delle “4P” in quello delle “7P” (*service marketing mix*) (Booms e Bitner, 1981), che racchiude, oltre alle precedenti leve di marketing operativo, anche quelle delle persone (*people*), dei processi (*process*) e della *physical evidence* (Booms e Bitner, 1981; Rafiq e Ahmed, 1995; Shanker, 2002).

Product. Lo *shift* paradigmatico poc’anzi descritto ha prodotto per i retailer nuove opportunità di creazione di valore (es., Vargo *et al.*, 2008) e ha conferito loro nuove modalità per influenzare l’*in-store behaviour* dei consumatori e i livelli di soddisfazione delle esperienze da questi vissute negli ambienti fisici (Pantano *et al.*, 2018). La “P” di *product*, nell’ambito del retailing fisico, corrisponde alle politiche di assortimento e della gestione dello spazio espositivo nel punto vendita. Quest’ultimo, tramite le nuove IST, diviene un ambiente di vendita in cui la superficie calpestabile è distribuita in maniera “smart” (*smart distributed store*) (es., Savastano *et al.*, 2018) e, per conseguenza, la gestione di tutto lo spazio espositivo deve essere ripensato affinché il consumatore percepisca un valore superiore durante la propria in-store experience nello *smart distributed store*. Ad esempio, la gestione del lineare, ossia la “*qualità e la quantità di spazio da assegnare all’interno di ciascuna categoria (...) e alle singole referenze*” (Pastore e Vernuccio, 2008, p. 413), è stata rivoluzionata negli *smart distributed store* da IST come gli smart mirror e i totem interattivi, attraverso cui l’utente può “sfogliare” l’intero assortimento del retailer sui touchscreen di queste tecnologie. Non essendo più necessario che tutte le diverse versioni di prodotto siano esposte fisicamente in store, la gestione del lineare, del display e di altre componenti della gestione dello spazio in cui esporre l’assortimento deve essere ripensata. La gestione dello spazio espositivo, infatti, è da sempre considerata un’attività critica poiché i consumatori tendono ad attribuire un valore maggiore al sistema d’offerta complessivo del retailer tanto più questi dedica un numero superiore di metri lineari per l’esposizione dei prodotti *blockbuster* (Broniarczyk *et al.*, 1998), ma nell’era dello SR queste pratiche di store management devono essere riviste alla luce delle nuove opportunità che risiedono nell’utilizzo di IST. Inoltre, attraverso l’interazione tra consumatori e IST sarà possibile identificare quali tipi di prodotti (indipendentemente se *blockbuster* o meno) sono maggiormente ricercati in uno specifico *smart distributed store* per l’acquisto immediato ed efficientare drasticamente la gestione del magazzino.

GE ₁ : <i>Le politiche di product assortment saranno impattate significativamente dalle IST che consentono al consumatore di prendere visione di tutte le versioni di prodotto trattate dal</i>
--

retailer. Inoltre, le IST consentiranno anche di ottimizzare lo stoccaggio dei prodotti nei magazzini di ogni negozio di proprietà, poiché forniranno degli insight più accurati circa i prodotti ricercati per l'acquisto immediato nei singoli smart distributed store dell'insegna.

Pricing. Le politiche di prezzo praticate nei PdV sono estremamente importanti per i retailer, giacché la fissazione dei punti prezzo dei prodotti e le decisioni di variazione degli stessi hanno un impatto importante sul posizionamento delle insegne nelle menti dei consumatori (es., Mattiacci e Pastore, 2013; Kotler *et al.*, 2017). Tendenzialmente, i prezzi praticati nei punti vendita sono “fissati” (*fixed pricing*), ossia suscettibili di occasionali variazioni percentuali in negativo (es., durante i saldi stagionali), ma per lo più circoscritte a un determinato range tale per cui sia sempre o quasi possibile massimizzare i ricavi generati dalle vendite date le preferenze e l'elasticità della domanda (es., Mulhern e Leone, 1990; Hoch *et al.*, 1994; Bell e Lattin, 1998). Grazie alla Rete, oggi i punti prezzo nell'*e-tailing* possono essere resi “dinamici” (*dynamic pricing*), ossia possono variare in maniera molto veloce in un ristretto arco temporale (es., Kannan e Kopalle, 2001) oppure variare in funzione di specifiche caratteristiche situazionali (es., vicino alla scadenza di beni deperibili) o della domanda (es., per incentivare all'acquisto un consumatore che non lo ha finalizzato in una precedente occasione) (Pagani, 2013). La discriminazione di prezzo sulla base delle caratteristiche della domanda è senz'altro uno degli elementi che ha portato negli ultimi anni numerosi consumatori a preferire il canale di vendita online a quello fisico (es., Doherty e Ellis-Chadwick, 2010a). Grazie all'utilizzo dei *cookie files*, gli *e-tailer* possono monitorare, analizzare, interpretare e misurare le azioni svolte dagli utenti online e formulare la strategia migliore per indurre il consumatore ad una determinata risposta comportamentale (es., inviare coupon personalizzati per incentivare all'acquisto un utente che non visitava il sito e-commerce da un determinato periodo di tempo) e aumentare il livello di soddisfazione provato durante la *online shopping experience* (Vernuccio, 2013). Nel retailing “tradizionale”, invece, questo tipo di *customer profiling* e i relativi *customer insight* non sono ottenibili, se non in minima parte, attraverso l'utilizzo di strumenti quali le carte fedeltà (Allaway *et al.*, 2006). Pertanto, in passato, le politiche di prezzo “dinamiche” non potevano essere praticate nel canale fisico al fine di discriminare il prezzo per uno specifico consumatore, dal momento che non si possedevano *insight* sufficientemente accurati per poter operare questa discriminazione e, al contempo, garantire una minima profittabilità. In quest'ottica, le IST (es., beacon) sono una soluzione tecnologica di grande impatto per il marketing del punto vendita, giacché interagiscono continuamente con il consumatore e sono in grado di “leggerne” le azioni nel PdV (es., dirigersi verso un determinato scaffale) e interpretarne i significati (es., dirigersi verso un determinato scaffale, permanervi di fronte per un certo lasso di tempo e poi dirigersi verso un altro). In questo modo, le IST garantiscono la generazione di *insight* accurati al pari di quelli generabili nel *marketspace* e l'implementazione di idonee “risposte” ai comportamenti tenuti dai consumatori. Ad esempio, gli scaffali “intelligenti”, che sono dotati di sensori RFID in grado di riconoscere i movimenti e le azioni dei clienti, possono, qualora interpretino le azioni del cliente come un'indecisione se acquistare o meno, inviare al cliente uno sconto personalizzato attraverso una notifica push sullo smartphone, incentivandolo all'acquisto.

GE₂: I manager degli smart distributed store potranno ottimizzare le strategie e le politiche di prezzo nei negozi grazie all'utilizzo degli insight forniti dalle IST, adattando in real-time i prezzi, offrendo scontistiche personalizzate e praticando tutte le strategie di “dynamic pricing” sinora appannaggio esclusivamente del canale online.

Placement. Il tema della distribuzione è uno degli aspetti più delicati del retailing, il quale, nella sua accezione più ampia, corrisponde alla vendita e distribuzione di prodotti al dettaglio all'ultimo attore della catena distributiva (consumatore finale). Per tale ragione, la distribuzione corrisponde al livello di *accessibility* del sistema d'offerta di un retailer e al numero di canali che questi utilizza per far sì che un consumatore entri in possesso di un bene o possa vedersi erogato un servizio (es., Grönroos, 1982). La distribuzione, come i precedenti punti analizzati, è stata drasticamente influenzata dallo sviluppo di Internet e dell'e-commerce. Da una parte, la "rivoluzione digitale" ha prodotto un effetto di disintermediazione nella filiera distributiva (rendendo l'e-commerce una nuova forma prevalente di distribuzione diretta) e, dall'altra, ha portato alla nascita di nuovi intermediari *web-based* (*infomediari*, come, ad esempio, i siti web che offrono la possibilità di comparare i prezzi presenti online per un determinato prodotto) (Vernuccio, 2013). Di fatto, con l'eccezione di alcuni beni e servizi completamente digitalizzabili (es., brani audio, pacchetti di offerte di telefonia mobile ecc.) (Anderson, 2004), la distribuzione odierna è divisa in una parte di *distribuzione informativa* operata soprattutto dagli *infomediari* e una parte *logistica/fisica* svolta dai "tradizionali" vettori distributivi (corrieri). Prima della "rivoluzione digitale" il PdV era il luogo deputato a svolgere le attività distributive – informative e logistiche – al dettaglio per il consumatore finale. Come osservato da Ailawadi e Farris (2017), la distribuzione è da sempre stata valutata in termini di *ampiezza* (*breadth*) e *profondità* (*depth*) di categorie e referenze che possono essere distribuite da un retailer, laddove con *ampiezza* si intende "how easy it is for a consumer to find an outlet that stocks the brand" (Ailawadi e Farris, 2017, p. 122), mentre con *profondità* si fa riferimento a "how easy it is for a consumer to find the brand within a stocking outlet" (*ibidem*). Analogamente, le politiche distributive di uno *smart retailer* sono guidate dalla stessa logica di ottimizzazione di ampiezza e profondità di categorie e referenze, sebbene a seguito della *retail digitalization* siano emerse nuove formule distributive che combinano gli aspetti tipici della distribuzione "fisica" e digitale (es., "click-and-collect"¹⁷) (Hagberg *et al.*, 2016). Il punto vendita, nella sua veste di *smart distributed store*, attraverso IST come gli scaffali intelligenti o i chioschi interattivi consente ai consumatori di poter scegliere qualunque formula distributiva per i prodotti (comprando in store, ordinando in store e ritirando in un altro luogo, ordinando in un luogo diverso dallo store e ritirando in negozio ecc.). Inoltre, attraverso l'utilizzo di IST gli *smart retailer* non avranno bisogno di spazi espositivi tanto più ampi quanto più ampie sono l'ampiezza e la profondità delle categorie e delle referenze trattate, poiché i "retailers can ship these items directly to customers" (Kumar *et al.*, 2017, p. 110).

GE₃: Attraverso le IST sarà possibile operare una più efficace ed efficiente distribuzione diretta dei prodotti ai consumatori, grazie alla simultaneità con cui questi potranno richiedere di acquistare i prodotti e ottenerli istantaneamente e/o optare per acquisti "asincroni" del tipo "click-and-collect". Come per le politiche di prezzo, sarà fondamentale l'apporto fornito dagli insight generati dalle IST in merito alle preferenze distributive dei consumatori per poter stabilire ex-ante quali prodotti stoccare fisicamente in magazzino perché più richiesti per l'acquisto diretto in store e quali, invece, stoccare in stabilimenti decentralizzati per gli acquisti "click-and-collect".

¹⁷ Qui si farà riferimento solo alla modalità *click-and-collect* per segnalare l'impatto delle IST sulle modalità di acquisto e distribuzione diverse dall'acquisto diretto in store tipico del retail "tradizionale". Non si menzioneranno, quindi, le ulteriori modalità di acquisto e distribuzione che la *retail digitalization* ha creato per i retailer (es., *order-in-store*, *delivery-at-home*) poiché le implicazioni delle IST su queste sono le medesime che per le modalità di *click-and-collect*.

Promotion. L'*in-store communication* è considerata uno degli elementi maggiormente significativi su cui un retailer può contare per influenzare il *purchase-decision process* e lo *shopping behaviour* dei propri consumatori (es., Clement *et al.*, 2013). Secondo Pastore e Vernuccio (2008), la comunicazione nei punti vendita può essere distinta tra comunicazione di tipo “hard”, ossia quella “*fondata sugli elementi della struttura fisica del punto vendita*” (Pastore e Vernuccio, 2008, p. 414) e “soft”, cioè quella “*attuata attraverso l'intrattenimento, i servizi e le interazioni con il personale di vendita*” (*ibidem*). A seguito della digitalizzazione, la comunicazione ha subito dei profondi cambiamenti ed è passata dalle “tradizionali” forme prevalenti (*one-to-many* e, in alcuni casi, come nel direct marketing, *one-to-one*) a nuove forme di comunicazione di tipo “reticolare” e *many-to-many* (Vernuccio, 2013). Oggi, attraverso IST quali gli smart fitting room, i consumatori possono comunicare in maniera *seamless* e simultanea con il brand (es., manifestando le proprie preferenze sul touchscreen), con il personale di vendita (es., richiedendo assistenza con un'apposita funzione sullo schermo) e con altri consumatori (es., condividendo e chiedendo pareri ad altri consumatori sui social media direttamente dal camerino). L'*in-store communication* diviene così un'attività più complessa e articolata, che coinvolge tutti gli attori (brand, addetti alle vendite e consumatori) e che ha nelle IST il *medium* fondamentale per attivare le interazioni tra gli attori e per raccordare i diversi flussi comunicativi. Come conseguenza, il nuovo ambiente “smart” modifica il modo in cui i consumatori percepiscono l'*atmosfera* all'interno del negozio sia a livello “hard” (si pensi al modo in cui gli scaffali intelligenti, in luogo di quelli “analogici”, possono modificare il *layout interno* del negozio) che “soft” (es., aumentando il grado di *retail-tainment* attraverso le funzionalità ludiche che possiedono molte IST, come gli stessi smart fitting room o gli interactive mirror). Come ampiamente ribadito in letteratura (es., Grewal *et al.*, 2003; 2013; 2014) gli *atmospherics* del PdV possono giocare un ruolo chiave nel miglioramento della *brand/store image*, nell'aumentare l'inclinazione attitudinale a scegliere di recarsi presso i PdV di una determinata insegna e, più in generale, migliorare la soddisfazione e l'appagamento complessivamente provati durante l'*in-store experience* dai consumatori.

GE₄: *La comunicazione in store sarà rivoluzionata dalle IST, le quali consentiranno ai consumatori di attivare un “dialogo” e un'interazione percepita con il brand senza soluzione di continuità durante le loro esperienze di shopping in store. Inoltre, la presenza delle IST sarà determinante per aumentare l'efficacia degli atmospherics del negozio sia a livello “hard” (es., dandogli un aspetto più innovativo e all'avanguardia) che “soft” (es., proponendo nuove modalità di retail-tainment attraverso opportunità di gamification).*

People. L'elemento umano è stato posto al centro nel framework ampliato delle “4P” di McCarthy (1960) (“7P”) per evidenziare come lo *switch* da un'ottica *product-centric* a una *service-centric* non potesse prescindere dalla centralità del cliente (*customer centricity*) in qualsiasi strategia di marketing (Booms e Bitner, 1981). Già nei primi anni '90, Schulz *et al.* (1993) hanno evidenziato come il marketing mix “tradizionale” avrebbe dovuto rifocalizzarsi includendo al suo interno 4 elementi (“4C”) legati in maniera specifica al cliente, ossia il valore del prodotto percepito dal cliente (*customer value*), i costi che questi è disposto a sostenere per acquistare il prodotto (*customer costs*), le politiche distributive più idonee a veicolare il prodotto al consumatore (*customer convenience*) e le modalità di comunicazione più efficaci per consolidare la relazione tra brand e consumatore (*customer communication*). Indipendentemente dai modelli sviluppati dagli studiosi nel corso degli anni, un aspetto di sicuro rilievo risiede nel

fatto che lo sviluppo di innovative tecnologie digitali ha portato un profondo cambiamento nei modelli comportamentali dei consumatori. Come espresso nell'influente lavoro di Belk (2014, p. 1107), il digitale può significativamente modificare *“the nature of humans, non-human things and the relation between them”* e, inoltre, la *“mediated technological portion of our self (...) is becoming increasingly invisible and taken as a ‘natural’ part of self”* (ibidem, p. 1110). Questo *“intermixing of humans and digital technologies”* (Hagberg et al., 2016, p. 698) porta i consumatori non solo ad essere influenzati in misura sempre maggiore dalle tecnologie digitali, ma soprattutto ad essere influenzati da quelle tecnologie che possono, attraverso la loro *“smartness”*, soddisfare in maniera dinamica e interattiva le loro diverse esigenze di shopping (es., Priporas et al., 2017). Dal momento, infatti, che i retailer devono pensare agli individui e alle tecnologie digitali non come entità separate ma come, in una qualche misura, congiunte e coesistenti (Cluley e Brown, 2015), le IST rappresentano degli elementi in grado di differenziare significativamente il valore percepito dagli *smart shopper* durante le proprie in-store experience (Pantano et al., 2017; 2018). Infatti, in primo luogo, le IST rendono il *“tradizionale”* ambiente di vendita uno *smart distributed store* in cui è possibile creare nuovo valore attraverso *“new combinations of people, data and things”* (Cluley e Brown, 2015, p. 117). In secondo luogo, IST come i beacon, ad esempio, possono soddisfare le istanze dei consumatori *“smart”* diminuendo i livelli di asimmetria informativa in store (es., inviando notifiche push in grado di segnalare promozioni in tempo reale) (Doherty e Ellis-Chadwick, 2010a; 2010b) e aumentando la *“service quality through the increasing speed and level of detail and customization of delivered information”* (Pantano e Viassone, 2015, p. 108). La definizione del set di tecnologie *“ideali”* per poter fornire il massimo valore possibile all'esperienza di shopping in store dei consumatori dovrà essere guidata dall'analisi delle *“tipologie”* di consumatori che sono soliti visitare i PdV, distinguendoli in particolare in ragione del grado di *tech-savviness* e *tech-proness*, cioè dell'inclinazione all'utilizzo di tecnologie per *“forma mentis”*. Per tale ragione, sarà indispensabile basare sulle teorie che analizzano questa propensione all'utilizzo più o meno massiccio delle tecnologie (es *generational cohort theory*, Glenn, 1976; Ryder, 1985) e sui modelli concettuali in grado di spiegare i motivi che determinano questa propensione (es., *technology acceptance model*, Davis, 1989; Davis et al., 1989) le future strategie di in-store marketing.

GE₅: *Il cambiamento nell'atteggiamento dei consumatori verso le tecnologie, frutto di fenomeni come l'ubiquitous computing e la “rivoluzione digitale”, impone ai retailer di riuscire a progettare degli smart distributed store in grado di fornire in-store experience in cui la componente tecnologica sia non solo presente “fisicamente” ma anche utilizzabile in maniera “smart” dai consumatori. Per questo, la definizione del set “ideale” di IST in grado di soddisfare i consumatori sulla base della loro tech-proness e tech-savviness diviene una priorità per gli smart retailer.*

Process. La sesta *“P”* riguarda i processi attraverso i quali un consumatore può vedersi consegnato un bene o erogato un servizio. In particolare, il processo dovrebbe essere percepito come il più standardizzato possibile dal cliente, laddove con il termine *“standardizzato”* si vuole intendere un processo non percepito come complesso. Un esempio può essere rappresentato dai chioschi interattivi, i quali possiedono spesso degli schermi con un'interfaccia molto simile a quella di un comune smartphone e sono, pertanto, visti come intuitivi dagli utilizzatori che vengono così incentivati all'utilizzo. La *ease of use* è alla base del cosiddetto *Technology*

Acceptance Model (Davis, 1989; Davis *et al.*, 1989) e, assieme alla *perceived usefulness* di una tecnologia, rappresenta il principale elemento che spinge un individuo all'adozione o meno di una tecnologia a lui nuova. Pertanto, negli *smart distributed store* le IST dovranno essere non solo collocate per essere a disposizione dei consumatori, ma soprattutto progettate affinché risultino di una qualche utilità e di facile utilizzo. Pertanto, si può ragionevolmente presumere che consumatori maggiormente inclini all'utilizzo della tecnologia (*tech-savvy consumers*), come quelli di età anagrafica minore (es., *millennials*), saranno quelli su cui le IST potranno esercitare una maggiore influenza.

GE₆: *I retailer dovranno impiegare IST con cui i propri consumatori possono percepire maggiore familiarità durante le interazioni, puntando così a rendere l'intero processo di erogazione del servizio in store il più semplice e intuitivo possibile.*

Physical evidence. La *physical evidence* (PE) rappresenta l'ambiente in cui “*the service is delivered and any tangible goods that facilitate the performance and communication of the service*” (Rafiq e Ahmed, 1995, p. 7). Più in generale, la PE è formata da tutti gli elementi tangibili che consentono ai consumatori di assegnare un determinato valore a un servizio, il quale, essendo per definizione intangibile, risulta difficilmente valutabile secondo parametri “oggettivi” (Bonetti, 2013). Nei punti vendita fisici, l'ambiente di vendita rappresenta una PE fondamentale per la soddisfazione provata dai consumatori durante la esperienza di shopping in store e la sperimentazione del servizio sia a livello di fattori “hard” (es., *layout interno*) che “soft” (es., cortesia e disponibilità mostrate dagli addetti alle vendite durante le interazioni con i consumatori). In questo senso, le IST corrispondono, nei nuovi *smart distributed store*, a PE fondamentali per i consumatori. Ad esempio, nell'ambito del fashion, i nuovi camerini virtuali, in cui è possibile effettuare il *virtual try-on* degli indumenti, sono allestiti in maniera da essere attrattivi non solo per le specifiche funzionalità software, ma anche per il design dell'hardware.

GE₇: *I retailer dovranno puntare non solo sull'innovatività e sul grado di “smartness” delle IST che decideranno di adottare, ma anche sulla capacità di queste di essere attrattive nei propri elementi tangibili, al fine di massimizzare il valore percepito dai consumatori durante il loro utilizzo.*

2.3.2.2 Customer-level

Customer experience. Un aspetto sicuramente centrale per un fenomeno (SR) che fa della creazione di esperienze di shopping *seamless* il suo principale obiettivo riguarda la *customer experience*. Quest'ultima è stata oggetto degli studi di numerosi autori (es., Brakus *et al.*, 2009; Verhoef *et al.*, 2009) da quando il management delle imprese ha iniziato a focalizzarsi su un approccio *customer-centric* in luogo di quello *product-centric*. Ad esempio, Verhoef *et al.* (2009) descrivono l'esperienza di shopping come un processo olistico e dinamico, poiché influenzato inevitabilmente dalla qualità delle esperienze pregresse con il brand vissute nel medesimo canale (es., la visita di un punto vendita è influenzata dalla qualità delle esperienze precedenti nello stesso negozio) e/o in canali diversi (es., l'esperienza nel negozio è influenzata dalla qualità dell'esperienza vissuta sul sito e-commerce). Allo stesso modo, Brakus *et al.* (2009, p. 53) riconoscono che la *customer experience* è un costrutto multidimensionale che racchiude in sé tutte le “*sensations, feelings, cognitions, and behavioral responses evoked by brand-related*

stimuli that are part of a brand design and identity, packaging, communications, and environments". Nella prospettiva dello SR, sebbene sia ineccepibile che la qualità delle esperienze vissute in un determinato canale influenzi quelle vissute successivamente nello stesso canale o su altri, il PdV influenza maggiormente le esperienze dei consumatori rispetto agli altri canali in virtù degli elevati livelli di sensorialità e di esperienzialità che si possono sperimentare al suo interno (es., Blázquez, 2014; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014; Pauwels e Neslin, 2015). Come notato da Khan e Rahman (2015, p. 61), infatti, il punto vendita *"acts as experience factory or retail theater for delivering a pleasant shopping experience, which influences customer satisfaction and loyalty"* e, pertanto, le esperienze vissute al loro interno sono *"different (...) [and] more multi-sensory (...) which makes retail brand to rely on rich customer experiences"* (ibidem). In quest'ottica, le IST possono *"reinforce interactions between clients and firms through a huge emotional engagement and a collaborative scenario where consumers are able to actively participate in the creation of the final service (service co-creation) through a sort of "smart interaction" with technology (...) providing superior experiences and differentiating the final service and product"* (Pantano et al., 2017, p. 449). Pertanto, l'apporto fornito da IST particolarmente interattive come gli specchi interattivi, i camerini virtuali e i tag NFC risulta estremamente significativo per la valorizzazione delle *customer experience* sperimentabili nei PdV "del futuro" (*smart distributed store*) (Bettucci et al., 2016; Grewal et al., 2017).

GE₈: *La customer experience sarà impattata in maniera significativa dalle IST, le quali non solo integreranno i canali online con quello fisico affinché i consumatori percepiscano un'interazione con il brand anziché con lo specifico canale o la specifica IST, ma consentiranno anche di sperimentare esperienze di valore e "ubique" nei nuovi smart distributed store (es., integrando gli online referral o gli user-generated e brand-related content direttamente in store utilizzando l'app proprietaria del brand o i chioschi interattivi).*

Customer-brand engagement. Il *customer-brand engagement* (CBE) è un obiettivo strategico imprescindibile per le imprese che adottano una prospettiva *customer-centric* e operano in contesti *service-based*. Del CBE sono state fornite definizioni molteplici. In generale, Brodie et al. (2011, p. 260) definiscono il CBE come uno:

"Psychological state that occurs by virtue of interactive, cocreative customer experiences with a focal agent/object (e.g., a brand) in focal service relationships. It occurs under a specific set of context dependent conditions generating differing CE levels; and exists as a dynamic, iterative process within service relationships that cocreate value (...) it is a multidimensional concept subject to a context- and/or stakeholder-specific expression of relevant cognitive, emotional and/or behavioral dimensions".

Inoltre, il CBE *"involves both transactions (including purchase), and nontransactions (i.e., going beyond purchase), and relates to customers' behavioural manifestations toward a brand of firm based on important motivations"* (Vivek et al., 2014, p. 416). Infine, il CBE è un costrutto multidimensionale poiché costituito, in particolare, da quattro dimensioni: *cognitiva, emozionale, comportamentale e sociale* (Hollebeek et al., 2016). Esistono quindi numerosi elementi che caratterizzano il CBE e che possono, all'interno della "logica" dello SR, essere valorizzati. Prima di tutto, la sua natura di "stato psicologico" che emerge a seguito di esperienze

interattive e volte alla co-creazione di valore con il brand può manifestarsi durante l'utilizzo di diverse IST. Ad esempio, durante le esperienze nei camerini virtuali negli *smart distributed store* di abbigliamento, i consumatori interagiscono con il brand attraverso queste IST, attivando un dialogo interattivo con la marca (es., ricevendo “consigli” sugli abbinamenti dei capi di vestiario da acquistare) e, per mezzo di queste interazioni, finiscono per co-creare un servizio di valore superiore assieme al brand rispetto a quello generabile in assenza del *medium* tecnologico. Attraverso dinamiche come quella appena descritta, le interazioni tra consumatori e brand per tramite delle IST consentono di migliorare i livelli del CBE in tutte le sue dimensioni. Ad esempio, IST come i chioschi interattivi possono stimolare i livelli di interesse e di curiosità verso la marca – *cognitive brand engagement* – informando in tempo reale i consumatori circa le ultime novità relative al brand e alla sua gamma di prodotti. Attraverso IST come gli specchi interattivi, invece, è possibile migliorare i livelli di *emotional brand engagement*, giacché le molteplici funzionalità degli specchi (*virtual try-on*, modifica dello sfondo, possibilità di scattare un'istantanea della prova dell'outfit ecc.) generano intrattenimento e invogliano il consumatore a investire più favorevolmente il proprio tempo nelle interazioni con il brand (Pantano *et al.*, 2018). Similmente, anche il *behavioural brand engagement* può essere stimolato dalle IST e può riguardare aspetti sia transazionali che non transazionali (Vivek *et al.*, 2014). Ad esempio, a livello transazionale, attraverso IST come i beacon si possono inviare sugli smartphone dei consumatori dei coupon per gli acquisti, inducendoli ad acquistare prodotti a prezzo scontato in cambio della risposta ad una determinata *call to action* (es., quella di condividere la propria posizione sui social media) (Rossi, 2018). Allo stesso modo, IST come i chioschi interattivi aumentano il *behavioural brand engagement* consentendo ai consumatori di poter esprimere le proprie opinioni sotto forma di *referral*, soddisfacendo così il loro “*need to share information and experiences about the brand*” (Stathopoulou *et al.*, 2017, p. 450) e aumentando i loro livelli di *brand advocacy* (Dolan *et al.*, 2016). Infine, anche la dimensione *sociale* del CBE (Gambetti e Graffigna, 2010), la quale è esemplificata dalle “*brand-based socializing skills*” (Hollebeek *et al.*, 2016, p. 3), può essere influenzata dalle IST, dal momento che alcuni studi (es., Priporas *et al.*, 2017; Rossi *et al.*, 2018) hanno dimostrato come la piacevolezza dei momenti di interazione con il brand attraverso le IST può portare i consumatori a scegliere di recarsi con altre persone care in negozio per rendere maggiormente “sociale” l'esperienza vissuta in store.

GE₉: Le tecnologie “smart” possono aiutare i retailer a creare CBE negli *smart distributed store*. I diversi tipi di IST possono stimolare in misura maggiore la generazione di *cognitive, emotional, behavioural e social CBE* a seconda delle proprie specifiche funzionalità. Pertanto, i retailer dovranno comprendere quale sia il giusto mix di IST in grado di attivare nel tipo di clientela di un determinato *smart distributed store* la generazione di engagement in ogni sua dimensione.

Customer loyalty. La fedeltà alla marca è uno dei più importanti *outcome* di marketing per i player che operano in mercati ipercompetitivi (Khan *et al.*, 2017). In generale, la fedeltà alla marca può manifestarsi sotto un profilo attitudinale (*attitudinal loyalty*) e/o comportamentale (*behavioural loyalty*) (Dick e Basu, 1994).

Secondo Oliver (1999, p. 34), la *behavioural loyalty* può essere definita come:

“A deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior”.

L'*attitudinal loyalty* è invece concettualizzabile come il *commitment* positivo di un consumatore verso una marca che lo spinge inoltre a raccomandarla ad altri, indipendentemente dall'aver compiuto o meno l'atto dell'acquisto (Chaundhuri e Holbrook, 2001). Generalmente, i programmi fedeltà prevedono di ricompensare (es., con coupon, premi ecc.) il consumatore che si è dimostrato fedele alla marca durante un determinato arco temporale (es., un anno) (es., Dowling e Uncles, 1997). Per distinguere i consumatori fedeli da quelli meno fedeli i retailer utilizzano generalmente delle carte fedeltà, attraverso cui monitorano gli acquisti effettuati dai singoli clienti e ottengono degli *insight* circa le loro preferenze (Kumar *et al.*, 2017). Come evidenziato da Kumar e Shah (2004), questi programmi fedeltà sono molto standardizzati e possono risultare noiosi e poco attrattivi per i consumatori. Pertanto, programmi fedeltà diversificati da quelli utilizzati dai competitor possono rappresentare un vero elemento di differenziazione tra un retailer e un altro. Gli stessi Kumar e Shah (2004) hanno proposto di dividere i programmi fedeltà in due parti, una in cui le ricompense sono standardizzate (es., premi presenti sui cataloghi forniti a tutti i clienti in possesso delle carte fedeltà) e una in cui vengono proposte ricompense “personalizzate” sulla base del profilo attitudinale e comportamentale dei consumatori. Sebbene diversi studi (es., Dowling e Uncles, 1997; Uncles *et al.*, 2003) abbiano confutato l'ipotesi che i consumatori più fedeli siano anche quelli con un *lifetime value* più significativo, riuscire a portare i consumatori in quello che Edelman (2010) e Edelman e Singer (2015) definiscono “*loyalty loop*” è ampiamente riconosciuto come uno dei principali obiettivi di marketing da conseguire. In quest'ottica, le IST possono contribuire a creare dei programmi fedeltà completamente *tailorizzati* per i consumatori, potendo “dialogare” e “conoscere” approfonditamente gli specifici consumatori durante le interazioni *human-to-technology* che avvengono in store e attraverso cui le IST collezionano numerosi *insight* sull'utente. Ad esempio, attraverso l'utilizzo integrato di IST come i beacon e gli scaffali intelligenti, i retailer possono comprendere se agli stimoli inviati dai primi (es., invito a provare un determinato prodotto esposto perché in saldo solo per un periodo limitato) corrisponda una risposta affermativa dal cliente (es., verificando il suo percorso verso lo scaffale) e il comportamento tenuto durante la ricezione dello stimolo, l'elaborazione della risposta comportamentale e la finalizzazione della *call to action* (es., l'inserimento del prodotto nel carrello). Allo stesso modo, è possibile verificare se stimoli ricevuti in store (es., invio allo smartphone del cliente di coupon da utilizzare sul sito e-commerce) corrisponda una conversione su un canale diverso (es., utilizzo del coupon ricevuto in negozio) e viceversa (*couponing* online e acquisto nel PdV).

GE₁₀: *I retailer potranno utilizzare le IST per rendere maggiormente efficaci i programmi fedeltà. Integrando l'accuratezza degli insight propria del canale online con l'elemento situazionale dell'ambiente fisico, si potranno implementare dei programmi fedeltà maggiormente di successo grazie all'interpretazione più profonda delle reazioni dei clienti agli stimoli di marketing inviati dai retailer per tramite delle IST.*

2.4 Conclusione, implicazioni, limiti e future linee di ricerca

Il lavoro contribuisce agli studi sull'innovazione digitale nel retail (*retail digitalization*) ponendo per la prima volta a confronto diretto il tema emergente dello SR con quello del più "celebre" approccio omnicanale. A differenza degli studi attuali che trattano i due temi in maniera indipendente e disgiunta (es., Pantano e Timmermans, 2014; Verhoef *et al.*, 2015; Roy *et al.*, 2017; Pantano *et al.*, 2018), nel capitolo si esamina la relazione tra i due fenomeni in maniera integrata, evidenziando differenze e analogie tra i due fenomeni in accordo con la prospettiva di analisi del retailing multicanale suggerita da Beck e Rygl (2015). I risultati mostrano che entrambi gli approcci propongono quale obiettivo finale quello di offrire ai consumatori un'esperienza *seamless* di shopping, integrando i canali a disposizione per tramite di innovative tecnologie digitali. Ciononostante, lo SR appare come un vero e proprio "activation trigger" dei principi dell'omnicanalità, consentendo ai retailer di massimizzare il valore e, contestualmente, minimizzare gli *switching marginal cost* dei consumatori durante le loro in-store experience. Difatti, da un lato, lo SR si focalizza sulla capacità dei punti vendita "smart" di migliorare l'efficacia alcuni elementi "classici" dell'esperienza di shopping in store (es., la comunicazione in store), dall'altro, enfatizza la sua capacità di ibridare a 360° il *marketspace* nel *marketplace* tramite le IST. In questa maniera, lo SR si qualifica come l'approccio gestionale privilegiato per i retailer che vogliono rendere omnicanale l'esperienza dei propri clienti, riducendo al minimo (o annullando) i costi marginali che il consumatore è tenuto a sostenere per poter utilizzare simultaneamente tutti i canali del retailer. La visione dello *smart distributed store* come *hub* principale del sistema dei canali del retailer rappresenta una novità nel panorama dell'OCR e dello SR. Gli studi precedenti hanno infatti enfatizzato il ruolo del PdV per il suo potenziale di esperienzialità (es., Grewal *et al.*, 2009), per la capacità di fornire gratificazione istantanea a margine di un acquisto (es., Blázquez, 2014), per la capacità di creare esperienze di shopping di valore per i consumatori tramite i suoi *atmospherics* e così via (Grewal *et al.*, 2003). Questi studi, non hanno mai inquadrato il punto vendita come il centro delle strategie omnicanali, e anche nella prospettiva dello SR l'elemento rilevante di operare un retailing "smart" nel PdV si limita principalmente al fatto che, tramite le IST, i retailer *bricks-and-mortar* possono migliorare la propria posizione competitiva rispetto agli *e-tailer* (Willems *et al.*, 2017). Invece, nel presente capitolo ci si focalizza per la prima volta sul punto vendita quale canale *unico* (con la sola eccezione dei retailer *dot com*) in cui è possibile realizzare totalmente un approccio omnicanale. L'OCR prevede infatti che *tutti* i canali a disposizione debbano essere integrati affinché il cliente ottenga un valore "totale" (Neslin e Shankar, 2009; Chocarro *et al.*, 2018) dalla sua esperienza di shopping, ma *anche* che lo possa ottenere sostenendo un costo marginale minimo per poter cambiare canale. Pertanto, si è dell'avviso che l'analisi contenuta in questo capitolo costituisca un avanzamento, seppure di natura squisitamente concettuale, nel macro-ambito della *retail digitisation* e specificatamente nei filoni di ricerca dedicati all'OCR e allo SR.

Gli aspetti sinora elencati sono le principali implicazioni del presente lavoro per l'accademia e per il management. Per l'accademia, lo studio, come detto, suggerisce alle future ricerche di non riferirsi all'OCR e allo SR come fenomeni concettualmente distinti, ma come fenomeni complementari, laddove il primo rappresenta un principio guida e il secondo la principale modalità per dare attuazione dei principi omnicanali. Per il management, il lavoro evidenzia, soprattutto con l'*organizing framework* sviluppato, quali possano essere le ripercussioni di un retailing "smart" – fondato sull'introduzione di IST nei nuovi *smart distributed store* – sui

principali elementi che determinano la in-store experience dei consumatori (“7P”) o che da questa scaturiscono (customer experience, customer-brand engagement, customer loyalty). Come tutti i lavori di natura concettuale, il capitolo trova la sua principale limitazione nell’approccio totalmente teorico adottato. Inoltre, il lavoro propone un framework generale per il retailing senza tenere conto di importanti variabili, come, ad esempio, la categoria di prodotto o il “tipo” di consumatore. Come dimostrano studi pregressi, ad esempio, nell’ambito di categorie di prodotto come il grocery, l’adozione di innovative tecnologie digitali dotate di “smartness” ha un impatto meno significativo rispetto a quello che possono avere le stesse inserite in categorie di prodotto maggiormente “esperienziali” come l’abbigliamento (Clement *et al.*, 2013; Kim *et al.*, 2014; Rossi *et al.*, 2018). Pertanto, per gli studi futuri si suggerisce di tenere in debita considerazione la categoria di prodotto in cui eventuali studi empirici o concettuali dovessero essere sviluppati. Inoltre, un’altrettanto elevata attenzione dovrebbe essere posta nei futuri studi alla scelta di indagare segmenti di domanda caratterizzati da elementi di “specialità”. In particolare, data la centralità della tecnologia, sarebbe interessante verificare quali implicazioni potrebbe avere sulle esperienze di shopping in store delle cosiddette *tech-savvy generation* (*millennials*, *generazione Z*) la creazione di *smart distributed store* dotati di IST in specifiche categorie di prodotto (es., fashion).

Bibliografia

- Ailawadi K.L., Farris P.W. (2017), "Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions", *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, pp. 120-135.
- Allaway A.W., Gooner R.M., Berkowitz D., Davis L. (2006), "Deriving and exploring behavior segments within a retail loyalty card program", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, N. 11/12, pp. 1317-1339.
- Anderson C. (2004), "The Long Tail", *Wired Magazine*, Vol. 12, N. 10, pp. 170-177.
- Anitsal I., Schumann D.W. (2007), "Toward a conceptualization of customer productivity: The customer's perspective on transforming customer labor into customer outcomes using technology-based self-service options", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, N. 4, pp. 349-363.
- Atkins K., Kim Y.K. (2012), "Smart shopping: conceptualization and measurement", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40, N. 5, pp. 360-375.
- Batty M. (1997), "The computable city", *International Planning Studies*, Vol. 2, N. 2, pp. 155-173.
- Baz A.M. (1996), "Method and device for active constrained layer damping for vibration and sound control", *Journal of Acoustical Society of America*, Vol. 101, N. 5, p. 2424.
- Beck N., Rygl D. (2015), "Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, pp. 170-178.
- Belk R. (2014), "Digital consumption and the extended self", *Journal of Marketing Management*, Vol. 30, N. 11-12, pp. 1101-1118.
- Bell D.R., Gallino S., Moreno A. (2014), "How to Win in a Omnichannel world", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56, N. 1, p. 45.
- Bell D.R., Lattin J.M. (1998), "Shopping behavior and consumer preference for store price format: Why "large basket" shoppers prefer EDLP", *Marketing Science*, Vol. 17, N. 1, pp. 66-88.
- Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E. (2016), *Omnicanalità: Assicurare continuità all'esperienza del cliente*, EGEA, Milano.
- Betzing J.H., Hoang A.Q.M., Becker J. (2018), "In-store Technologies in the Retail Servicescape", *Proceedings of the Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*, Luneburgo, 6-9 marzo, pp. 1671-1682.
- Blázquez M. (2014), "Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, N. 4, pp. 97-116.
- Bonetti E. (2013), "Il marketing dei servizi", in Mattiacci A., Pastore A., *Marketing. Il management orientato al mercato*, pp. 619-645, HOEPLI, Milano.

- Booms B.H., Bitner M.J. (1981), "Marketing strategies and organization structures for service firms", in Donnelly, J.H., George W.R. (a cura di), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, pp. 47-51.
- Brakus J.J., Schmitt B.H., Zarantonello L. (2009), "Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 73, N. 3, pp. 52-68.
- Brodie R.J., Hollebeek L.D., Jurić B., Ilić A. (2011), "Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research", *Journal of service research*, Vol. 14, N. 3, pp. 252-271.
- Broniarczyk S.M., Hoyer W.D., McAlister L. (1998), "Consumers' perceptions of the assortment offered in a grocery category: The impact of item reduction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, N. 2, pp. 166-176.
- Brynjolfsson E., Hu Y.J., Rahman M.S. (2013), "Competing in the age of omnichannel retailing". *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, N. 4, p. 23-29.
- Charlton G. (2014), "12 more examples of digital technology in retail stores", disponibile al seguente link: <https://econsultancy.com/blog/64408-12-more-examples-of-digital-technology-in-retail-stores>.
- Chaudhuri A., Holbrook M.B. (2001), "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty", *Journal of marketing*, Vol. 65, N. 2, pp. 81-93.
- Cherington P.T. (1920), *The Elements of Marketing*, Kessinger Publishing.
- Chitrakorn K. (2018), "5 technologies transforming retail in 2018", disponibile al seguente link: <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/5-technologies-transforming-retail>.
- Chocarro R., Cortinas M., Elorz M. (2018), "Omnichannel Behaviour: Definitions and Covariables", disponibile al seguente link: https://www.researchgate.net/profile/Monica_Cortinas/project/Omnichannel-Behaviour/attachment/5a4f4192b53d2f0bba491772/AS:579368280117248@1515143570287/download/draftJanuary04.pdf?context=ProjectUpdatesLog
- Clement J., Kristensen T., Grønhaug K. (2013), "Understanding consumers' in-store visual perception: The influence of package design features on visual attention", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20, N. 2, pp. 234-239.
- Cluley R., Brown S.D. (2015), "The individualised consumer: sketching the new mask of the consumer", *Journal of Marketing Management*, Vol. 31, N. 1-2, pp. 107-122.
- Cook G. (2014), "Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents", *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 15, N. 4, pp. 262-266.
- Copeland M.T. (1923), "Relation of consumers' buying habits to marketing methods", *Harvard Business Review*, Vol. 1, N. 3, pp. 282-289.
- Cova B., Dallı D. (2009), "Working consumers: the next step in marketing theory?", *Marketing Theory*, Vol. 9, N. 3, pp. 315-339.
- D'Antonio V. (2015), "9 esempi di realtà aumentata nel fashion e retail", disponibile al seguente link: <http://www.thismarketerslife.it/marketing/retail/9-esempi-di-realta-aumentata-nel-fashion-e-retail/>.

- Dacko S.G. (2017), “Enabling smart retail settings via mobile augmented reality shopping apps”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 124, pp. 243–256.
- Davis F.D. (1989), “Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology”, *MIS Quarterly*, pp. 319-340.
- Davis F.D., Bagozzi R.P., Warshaw P.R. (1989), “User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models”, *Management Science*, Vol. 35, N. 8, pp. 982-1003.
- Dennis C., Bourlakis M., Alamanos E., Papagiannidis S., Brakus J.J. (2017), “Value Co-Creation Through Multiple Shopping Channels: The Interconnections with Social Exclusion and Well-Being”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 21, N. 4, pp. 517-547.
- Dick A.S., Basu K. (1994), “Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework”, *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 22, N. 2, pp. 99-113.
- Doherty N.F., Ellis-Chadwick F. (2010a), “Internet retailing: the past, the present and the future”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38, N. 11/12, pp. 943-965.
- Doherty N.F., Ellis-Chadwick F. (2010b), “Evaluating the role of electronic commerce in transforming the retail sector”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 20, N. 4, pp. 375-378.
- Dolan R., Conduit J., Fahy J., Goodman S. (2016), “Social media engagement behaviour: a uses and gratifications perspective”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 24, N. 3-4, pp. 261-277.
- Dowling G.R., Uncles M. (1997), “Do customer loyalty programs really work?”, *Sloan Management Review*, Vol. 38, pp. 71-82.
- Drucker P.F. (1954), *The practice of management*, HarperBusiness.
- Edelman D.C. (2010), “Branding in the digital age”, *Harvard Business Review*, Vol. 88, N. 12, pp. 62-69.
- Edelman D.C., Singer M. (2015), “Competing on customer journeys”, *Harvard Business Review*, Vol. 93, N. 11, pp. 88-100.
- Eriksson N., Smirnova E., Rosenbröijer C.J., Mildén P. (2016), “Impact of in-store technology on the consumer shopping process—a field experiment with a smart cart”, *Arcada Working Papers*, Vol. 3, pp. 1-12.
- Evans M. (2018), “New Technologies That Will Change How Consumers Shop In Store”, disponibile al seguente link: <https://blog.euromonitor.com/2018/01/new-technologies-will-change-consumers-shop-in-store.html>.
- Galipoglu E., Kotzab H., Teller C., Yumurtaci Hüseyinoglu I.Ö., Pöppelbuß J. (2018), “Omni-channel retailing research –s tate of the art and intellectual foundation”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 48, N. 4, pp. 365-390.
- Gambetti R.C., Graffigna G. (2010), “The concept of engagement”, *International Journal of Market Research*, Vol. 52, N. 6, pp. 801-826.
- Glenn N.D. (1976), “Cohort analysts' futile quest: Statistical attempts to separate age, period and cohort effects”, *American Sociological Review*, Vol. 41, N. 5, pp. 900-904.

- Grewal D., Baker J., Levy M., Voss G.B. (2003), "The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores", *Journal of Retailing*, Vol. 79, N. 4, pp. 259-268.
- Grewal D., Roggeveen A.L., Puccinelli N.M., Spence C. (2014), "Retail Atmospheric and In-Store Nonverbal Cues: An Introduction", *Psychology & Marketing*, Vol. 31, N. 7, pp. 469-471.
- Grewal D., Roggeveen A.L., Runyan R.C. (2013), "Retailing in a connected world", *Journal of Marketing Management*, Vol. 29, N. 3-4, pp. 263-270.
- Grewal D., Roggeveen A.L., Nordfält J. (2017), "The future of retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, 1-6.
- Grönroos C. (1982), "An applied service marketing theory", *European Journal of Marketing*, Vol. 16, N. 7, pp. 30-41.
- Hagberg J., Sundström M., Egels-Zandén N. (2014), "Digitalization of retailing: Beyond e-commerce", *The 4th Nordic Retail and Wholesale Conference*, Stoccolma, Svezia, 4-6 novembre, pp. 5-6.
- Hagberg J., Sundstrom M., Egels-Zandén N. (2016), "The digitalization of retailing: an exploratory framework", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, N. 7, pp. 694-712.
- Hagberg J., Jonsson A., Egels-Zandén N. (2017), "Retail digitalization: Implications for physical stores", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 264-269.
- Harrison C., Eckman B., Hamilton R., Hartswick P., Kalagnanam J., Paraszczak J., Williams P. (2010), "Foundations for Smarter Cities," *IBM Journal of Research and Development*, Vol. 54, N. 4, pp. 1-16.
- Hoch S.J., Dreze X., Purk M.E. (1994), "EDLP, Hi-Lo, and margin arithmetic", *The Journal of Marketing*, Vol. 58, N. 4, pp. 16-27.
- Hollebeek L.D., Srivastava R.K., Chen T. (2016), "SD logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM", *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 1-25.
- Huré E., Picot-Coupey K., Ackermann C.L. (2017), "Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 314-330.
- Inman J.J., Nikolova H. (2017), "Shopper-facing retail technology: a retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns", *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, pp. 7-28.
- Jarratt D.G. (1996), "Shopper taxonomy for retail strategy development", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 6, N. 2, pp. 196-215.
- Kannan P.K., Kopalle P.K. (2001), "Dynamic pricing on the Internet: Importance and implications for consumer behavior", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 5, N. 3, pp. 63-83.
- Khan I., Rahman Z. (2015), "Brand experience anatomy in retailing: An interpretive structural modeling approach", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 24, pp. 60-69.

- Kim H., Ahn S.K., Forney J.A. (2014), “Shifting paradigms for fashion: From total to global to smart consumer experience”, *Fashion and Textiles*, Vol. 1, N. 1, p. 1-15.
- Kim C., Oh E., Shin N., Chae M. (2009), “An empirical investigation of factors affecting ubiquitous computing use and U-business value”, *International Journal of Information Management*, Vol. 29, N. 6, pp. 436-448.
- Kim J., Lee H.H. (2008), “Consumer product search and purchase behaviour using various retail channels: the role of perceived retail usefulness”, *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 32, N. 6, pp. 619-627.
- Kotler P., Keller K.L., Ancarani F., Costabile M. (2017), *Marketing Management*, XV edizione, Pearson, Milano.
- Kumar V., Anand A., Song H. (2017), “Future of retailer profitability: An organizing framework”, *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, pp. 96-119.
- Kumar V., Shah D. (2004), “Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century”, *Journal of Retailing*, Vol. 80, N. 4, pp. 317-329.
- Kumar V., Venkatesan R. (2005), “Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, N. 2, pp. 44-62.
- Lane C. (2017), “These 5 technologies are shaping the future of retailing”, disponibile al seguente link: <https://www.naturalinsight.com/blog/these-5-technologies-are-shaping-the-future-of-retail>.
- Lemon K.N., Verhoef P.C. (2016), “Understanding customer experience throughout the customer journey”, *Journal of Marketing*, Vol. 80, N. 6, pp. 69-96.
- Levitt T. (1960), “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, Vol 38, N. 4, pp. 45-56.
- Lewis T.L., Loker S. (2017), “Trying on the Future: Exploring Apparel Retail Employees’ Perspectives on Advanced In-Store Technologies”, *Fashion Practice*, Vol. 9, N. 1, pp. 95-119.
- Manser Payne E., Peltier J.W., Barger V.A. (2017), “Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda”, *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 11, N. 2, pp. 185-197.
- Marketing Science Institute (2016), *Research Priorities 2016-2018*, disponibile al seguente link: http://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP16-18.pdf.
- Mattiacci A., Pastore A. (2013), *Marketing. Il management orientato al mercato*, HOEPLI, Milano.
- McCarthy E.J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood.
- Mirsch T., Lehrer C., Jung R. (2016), “Transitioning to an Omnichannel Approach: A Dynamic Capability Perspective”, *Proceedings of Thirty Seventh International Conference on Information Systems*, Dublin, 11-14 dicembre, pp. 1-12.
- Montoya-Weiss M.M., Voss G.B., Grewal D. (2003), “Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, N. 4, pp. 448-458.

- Mulhern F.J., Leone R.P. (1990). "Retail promotional advertising: do the number of deal items and size of deal discounts affect store performance?", *Journal of Business Research*, Vol. 21, N. 3, pp. 179-194.
- Neslin S.A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M.L., Thomas J.S., Verhoef, P.C. (2006), "Challenges and opportunities in multichannel customer management", *Journal of Service Research*, Vol. 9, N. 2, pp. 95-112.
- Neslin S.A., Shankar V. (2009), "Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23, N. 1, pp. 70-81.
- Novak T.P., Hoffman D.L., Duhachek A. (2003), "The influence of goal-directed and experiential activities on online flow experiences", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13, N. 1-2, pp. 3-16.
- Oliver R.L. (1999), "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, pp. 33-44.
- Osservatorio eCommerce B2C e Netcomm (2017), "Ecommerce B2C in Italia: servono visione, coraggio e perseveranza!", disponibile al seguente link: https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/e-commerce-b2c-in-italia-servono-visione-coraggio-e-perseveranza.
- Pagani M. (2013), "Il ruolo del digital marketing", in Mattiacci A., Pastore A. *Marketing. Il management orientato al mercato*, pp. 395-411, HOEPLI, Milano.
- Pantano E. (2013), "Ubiquitous Retailing Innovative Scenario: From the Fixed Point of Sale to the Flexible Ubiquitous Store", *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 8, N. 2, pp. 84-92.
- Pantano E., Timmermans H. (2014), "What is smart for retailing?", *Procedia Environmental Sciences*, Vol. 22, pp. 101-107.
- Pantano E., Viassone M. (2015), "Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 25, pp. 106-114.
- Pantano E., Gandini A. (2017), "Exploring the forms of sociality mediated by innovative technologies in retail settings", *Computers in Human Behavior*, Vol. 77, pp. 367-373.
- Pantano E., Verteramo S. (2017), "How technologies are changing the social relationships in the shopping experience?", *International Journal of Technology Marketing*, Vol. 12, N. 2, pp. 151-164.
- Pantano E., Priporas C.V., Baier D. (2017), "Guest Editors' Introduction: Smart Interaction with Consumers: From Co-Creation to Smart Partnership", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 21, N. 4, pp. 449-453.
- Pantano E., Priporas C.V., Dennis C. (2018), "A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46, N. 3, pp. 264-282.
- Pastore A., Vernuccio M. (2008), *Impresa e comunicazione. Strumenti e principi per il management*, APOGEO, Milano.

- Pauwels K., Neslin S.A. (2015), "Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment", *Journal of Retailing*, Vol. 91, N. 2, pp. 182-197.
- Payne A., Frow P. (2005), "A strategic framework for customer relationship management", *Journal of Marketing*, Vol. 69, N. 4, pp. 167-176.
- Piotrowicz W., Cuthbertson R. (2014), "Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, N. 4, pp. 5-16.
- Poncin I., Garnier M., Mimoun M.S.B., Leclercq T. (2017), "Smart technologies and shopping experience: Are gamification interfaces effective? The case of the Smartstore", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 124, pp. 320-331.
- Pontiggia V. (2017), "I nuovi format di negozio? Largo alle sperimentazioni!", disponibile al seguente link: https://blog.osservatori.net/it_it/i-nuovi-format-di-negozi0-largo-alle-sperimentazioni.
- Priporas C.V., Stylos N., Fotiadis A.K. (2017), "Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda", *Computers in Human Behavior*, Vol. 77, pp. 374-381.
- PwC (2017), "Total Retail 2017", disponibile al seguente link: <http://www.pwc.com/it/total-retail>.
- Rafiq M., Ahmed P.K. (1995), "Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, N. 9, pp. 4-15.
- Rigby D. (2011), "The future of shopping", *Harvard Business Review*, Vol. 89, N. 12, pp. 65-76.
- Robino G. (2017), "Amazon (Alexa) vs Google (Assistant)", disponibile al seguente link: <https://medium.com/@solyarissoftware/ciao-vittorio-854c9bdfa3a1>
- Roy S.K., Balaji M.S., Sadeque S., Nguyen B., Melewar T.C. (2017), "Constituents and consequences of smart customer experience in retailing", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 124, pp. 257-270
- Roy S. K., Balaji M.S., Quazi A., Quaddus M. (2018), "Predictors of customer acceptance of and resistance to smart technologies in the retail sector", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 42, pp. 147-160.
- Rossi M.V. (2018), "Verso lo smart retailing. Uno studio esplorativo nel contesto italiano", *Conference Proceedings del Convegno Annuale della Società Italiana Marketing*, Bari, 18-19 ottobre.
- Rossi M.V., Vernuccio M., Pastore A. (2018), "I millennials italiani e le nuove in-store technologies., Un'indagine esplorativa nel fast fashion", *Conference Proceedings del Convegno Sinergie-SIMA 2018*, Venezia, 14-15 giugno.
- Ryder N.B. (1985) "The cohort as a concept in the study of social change", in Mason W.M., Fienberg S.E. (a cura di), *Cohort analysis in social research*, pp. 9-44, Springer, New York.

- Savastano M., Pantano E., Verteramo S. (2018), “Ubiquitous Computing, Contactless Points, and Distributed Stores”, in *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Fourth Edition, IGI Global, pp. 7805-7813.
- Schultz D.E., Tannenbaum S.I., Lauterborn R.F. (1993), *The new marketing paradigm: Integrated marketing communications*, McGraw Hill Professional.
- Shah D., Rust R.T., Parasuraman A., Staelin R., Day G.S. (2006), “The path to customer centricity”, *Journal of Service Research*, Vol. 9, N. 2, pp. 113-124.
- Shanker R. (2002), *Services Marketing*, Excel Books, India.
- Schramm-Klein H., Wagner G., Steinmann S., Morschett D. (2011), “Cross-channel integration— is it valued by customers?”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 21, N. 5, pp. 501-511.
- Sheth J.N., Sisodia R.S., Sharma A. (2000), “The antecedents and consequences of customer-centric marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N. 1, pp. 55-66.
- Shuup (2018), “23 Retail Technology Trends for Digital Transformation in 2018”, disponibile al seguente link: <https://www.shuup.com/blog/23-retail-technology-trends-for-digital-transformation-2018/>.
- Sonsev V. (2018), “Retail Technology And Marketing Trends On The Rise For 2018”, disponibile al seguente link: <https://www.forbes.com/sites/veronikasonsev/2018/01/22/retail-technology-and-marketing-trends-on-the-rise-for-2018/#e9b66d064c03>.
- Stathopoulou A., Borel L., Christodoulides G., West D. (2017), “Consumer branded #hashtag engagement: can creativity in TV advertising influence hashtag engagement?”, *Psychology & Marketing*, Vol. 34, N. 4, pp. 448-462.
- Uncles M.D., Dowling G.R., Hammond K. (2003), “Customer loyalty and customer loyalty programs”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, N. 4, pp. 294-316.
- Valcke M. (2015), “The Internet of Things in a Smart City”, disponibile al seguente link: https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/351/244/RUG01-002351244_2017_0001_AC.pdf.
- van Dijk A., Teuben H. (2015), “Smart cities: How rapid advances in technology are reshaping our economy and society”, disponibile al seguente link: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/public-sector/deloitte-nl-ps-smart-cities-report.pdf>.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, N. 1, pp. 1-17.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2008), “Service-dominant logic: continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, N. 1, pp. 1-10.
- Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L.A. (2009), “Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies”, *Journal of retailing*, Vol. 85, N. 1, pp. 31-41.
- Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. (2015), “From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing”, *Journal of retailing*, Vol. 91, N. 2, pp. 174-181.

- Vernuccio M. (2013), “La rivoluzione digitale”, in Mattiacci A., Pastore A. *Marketing. Il management orientato al mercato*, pp. 55-72, HOEPLI, Milano.
- Vivek S.D., Beatty S.E., Dalela V., Morgan R.M. (2014), “A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 22, N. 4, pp. 401-420.
- von Briel F. (2018), “The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 132, pp. 217-229.
- Voropanova E. (2015), “Conceptualizing smart shopping with a smartphone: implications of the use of mobile devices for shopping productivity and value”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 25, N. 5, pp. 529-550.
- Vrontis D., Thrassou A., Amirkhanpour M. (2016), “B2C smart retailing: A consumer-focused value-based analysis of interactions and synergies”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 24, pp. 271-282.
- Wasserman T. (2017), “10 Technologies That Could Change Retail Forever”, disponibile al seguente link: <https://www.cmo.com/features/articles/2017/10/27/10-technologies-helping-to-overhaul-the-retail-experience.html#gs.XpXisvU>.
- Willems K., Smolders A., Brengman M., Luyten K., Schöning J. (2017), “The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 124, pp. 228-242.
- Wood S., Reynolds J. (2013), “Knowledge management, organisational learning and memory in UK retail network planning”, *The Service Industries Journal*, Vol. 33, N. 2, pp. 150-170.
- Wunderlich N.V., Heinonen K., Ostrom A.L., Patricio L., Sousa R., Voss C., Lemmink J.G. (2015), “‘Futurizing’ smart service: implications for service researchers and managers”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, N. 6/7, pp. 442-447.

Gli effetti delle in-store technologies sulla in-store experience e store loyalty dei millennials italiani. Un'indagine esplorativa nel fast fashion¹⁸

Abstract

Obiettivo – Il capitolo si propone di fornire un contributo di natura empirica alla letteratura sullo *smart retailing*, indagando gli effetti dell'introduzione delle in-store technologies sulla in-store experience e sui livelli di store loyalty dei millennials italiani con riferimento ai punti vendita monomarca dei brand di fast fashion.

Metodologia – L'impianto metodologico è di natura qualitativa, esplorativa e induttiva, data l'assenza di studi analoghi pregressi. Sono state condotte 46 interviste in profondità a millennials *heavy user* di prodotti di fast fashion. L'analisi degli esiti dei colloqui è stata condotta attraverso una *thematic content analysis*.

Risultati – Dall'indagine condotta è emersa una predisposizione molto favorevole dei millennials verso un incremento della presenza di tecnologie "smart" nel proprio quotidiano così come nei momenti di shopping in store. Le tecnologie impattano positivamente l'in-store experience dei millennials, fornendo importanti benefici di natura utilitaristica, emozionale e sociale, i quali sono in grado di apportare un significativo valore aggiunto alle esperienze dei millennials nei punti vendita monomarca dei brand di fast fashion. Sebbene il set d'indagine mostri delle resistenze verso uno scenario in cui le *smart technologies* diventino eccessivamente presenti nei negozi a discapito degli elementi fisici tradizionali, una bilanciata ibridazione online-offline è apprezzata dai millennials e produce effetti positivi anche sui loro livelli di store loyalty verso i retailer a cui sono maggiormente legati. Non si ravvisa invece un effetto altrettanto netto nel caso in cui le tecnologie venissero introdotte in punti vendita di retailer verso cui non esiste un legame altrettanto forte.

Limiti della ricerca – L'impossibilità di generalizzare i risultati, unitamente al ristretto contesto d'indagine (sia in termini geografici che di categoria di prodotto) costituiscono i principali limiti della ricerca. Un ulteriore limite è inoltre costituito dall'aver utilizzato immagini e video durante le interviste, poiché potrebbero aver influenzato – ancorché in minima parte – le risposte degli intervistati.

Originalità della ricerca – Il lavoro è il primo a fare luce sugli elementi ritenuti più importanti per la in-store experience dei millennials italiani con riferimento ai punti vendita dei brand di fast fashion privi di IST. Inoltre, diversamente da altre indagini lo studio non si limita a identificare una generale attitudine dei consumatori nei confronti dello *smart retailing* e delle *smart technologies*, ma presenta anche le riflessioni dei rispondenti in merito alle singole IST oggetto d'indagine. Infine, il lavoro risulta il primo ad approfondire l'impatto delle IST sulla store loyalty dei millennials italiani verso le insegne del fast fashion.

Parole chiave – *in-store technologies; millennials; fast fashion; in-store experience; store loyalty; content analysis qualitativa*

¹⁸ Una prima e ridotta versione di questo capitolo è stata presentata come *extended abstract* (Rossi M.V., Vernuccio M., Pastore A. "I millennials italiani e le nuove in-store technologies., Un'indagine esplorativa nel fast fashion") al Convegno Sinergie-SIMA 2018, svoltosi presso l'Università Ca' Foscari di Venezia il 14 e 15 giugno. Lo studio è stato pubblicato negli Atti del Convegno dotati di ISBN.

3.1 Introduzione

L'evoluzione in atto nel retailing contemporaneo – ossia la transizione verso un approccio omnicanale e “smart” al retailing – ha portato la letteratura di marketing a interrogarsi con sempre maggiore frequenza (si vedano i capitoli 1 e 2) circa gli aspetti distintivi che caratterizzeranno il “retailing del futuro” (es., Pantano e Timmermans, 2014; Verhoef *et al.*, 2015; Grewal *et al.*, 2017; Pantano *et al.*, 2018). A livello di ricerca accademica, i temi della multi, cross e omnicanalità sono stati oggetto dei lavori di diversi studiosi di retailing. Gli studi sinora pubblicati hanno affrontato questi fenomeni adottando metodologie di ricerca di natura per lo più empirica, ponendosi come obiettivi di ricerca lo studio di diverse implicazioni che questi possono avere sul marketing strategico (es., effetti dell'introduzione di un canale aggiuntivo tra quelli già a disposizione sulle vendite) (es., Avery *et al.*, 2012; Inman e Nikolova, 2017). Nonostante l'incremento negli ultimi anni delle pubblicazioni aventi ad oggetto i fenomeni della multi, cross e omnicanalità, alcuni studi, adottando una prospettiva critica, hanno messo in discussione il reale grado di comprensione degli approcci multi, cross e omnicanali da parte della letteratura accademica. Ad esempio, Beck e Rygl (2015) nel loro influente lavoro hanno riconosciuto come i tre termini vengano spesso utilizzati dalla letteratura come sinonimi e di come non siano stati profusi sufficienti sforzi per categorizzare e delineare i perimetri dei diversi “tipi” di retailing.

Più recentemente, agli approcci di retailing riconosciuti e concettualizzati dalla letteratura (*multi-channel, cross-channel e omni-channel retailing*) si è aggiunto un nuovo approccio noto come *smart retailing* (di seguito, anche SR). Tale approccio, nato nel *seminal paper* di Pantano e Timmermans (2014) emerge dall'interrogativo degli autori (“*what is smart for retailing?*”) circa quali caratteristiche denotino come “smart” un retailer in un'era che ha visto il concetto di “smartness” applicato in numerosi ambiti (dalle modalità di prestazione di lavoro autonomo e subordinato, cosiddetto *smart working*, alla *domotica* e alle *smart cities*). Come nel caso degli studi sull'omnicanalità, anche nel caso dello *smart retailing* sono stati effettuati esigui tentativi di concettualizzare il fenomeno in maniera formale (es., Pantano *et al.*, 2018). Inoltre, nonostante la letteratura abbia riconosciuto l'importanza del fenomeno dello *smart retailing* e abbia studiato alcune delle sue implicazioni dal punto di vista della domanda (es., Priporas *et al.*, 2017) e dell'offerta (es., Lewis e Loker, 2017), molti aspetti fondamentali rimangono ancora da investigare. Ad esempio, dal punto di vista dell'offerta è ancora da appurare quale possa essere l'impatto che l'orientamento allo *smart retailing* può produrre sui “tradizionali” modelli di business utilizzati sino ad oggi dai retailer (Pantano *et al.*, 2018). Allo stesso modo, dal lato della domanda è ancora da comprendere l'impatto che possono avere le innovazioni tecnologiche per la in-store experience (*in-store technologies*) dei consumatori. Dell'analisi del lato dell'offerta si occuperà il quarto ed ultimo capitolo del presente lavoro. In questo capitolo, si approfondirà invece la prospettiva del lato della domanda in merito alle *in-store technologies*. In particolare, ci si propone di effettuare uno studio del fenomeno dello *smart retailing* – e dell'introduzione delle *in-store technologies* nei punti vendita di fast fashion nello specifico – in relazione a quelle che possono essere le conseguenze di questo nuovo approccio al retail sulla in-store experience dei millennials italiani. Il focus sui millennials è assai rilevante per almeno due ragioni fondamentali:

1. Poiché alla base dei nuovi approcci al retailing (smart e omni-channel retailing) vi sono la *customer centricity* e l'obiettivo di migliorare la qualità delle esperienze di shopping

vissute dai consumatori, aspetti che caratterizzano questi fenomeni come un approccio strategico al retailing di tipo *demand-pull*;

2. Poiché i millennials sono la coorte generazionale di età anagrafica maggiore (e quindi più probabilmente decisori d'acquisto) tra quelle caratterizzate da una spiccata inclinazione all'utilizzo e all'adozione di innovazioni tecnologiche (Howe e Strauss, 2000; Donnelly e Scaff, 2013). Tale aspetto li rende non solo interessanti per gli *smart retailer* in termini di *lifetime value* prospettico (es., Demia, 2015), ma anche maggiormente adeguati per uno studio che coinvolga consumatori che possiedono autonomia decisionale e di spesa con riguardo alle proprie esigenze di shopping.

Inoltre, poiché i millennials possiedono generalmente elevati livelli di “fashion knowledge” (Noble *et al.*, 2009) e il fashion risulta una delle categorie di prodotto maggiormente impattate dalla rivoluzione dello *smart retailing* (es., Gutierrez Jr., 2017), il capitolo sarà focalizzato sul fast fashion. Questo sotto-settore, in ragione dei bassi livelli di prezzo delle proprie linee di prodotti, risulta maggiormente adeguato data la non elevata capacità di spesa del segmento di domanda oggetto d'indagine, giacché i millennials italiani sono per la maggior parte impegnati full-time negli studi universitari e non percettori di reddito da lavoro (ISTAT, 2015).

Un ultimo aspetto che interessa approfondire nel presente capitolo riguarda il tema della fedeltà all'insegna (*store loyalty*¹⁹). In accordo con la prospettiva adottata nei contributi di Edelman (2010) e di Edelman e Singer (2015) e con il succitato tema della *customer centricity*, si rileva agevolmente come la macro-finalità dello *smart e omni-channel retailing* sia non solo quella di offrire delle esperienze di shopping di qualità superiore ai consumatori, ma anche di conquistarne la fedeltà. Come rilevato da Edelman e Singer (2015), per poter rendere “smart” e omnicanale il retailing è vitale riuscire a rendere “seamless” non solo l'esperienza di shopping, ma anche la fedeltà dei consumatori, facendoli entrare in un *loyalty loop* (Edelman, 2010) che reiteri e rinforzi senza soluzione di continuità questo importante obiettivo di marketing. In quest'ottica, emerge un'ulteriore motivazione della scelta dei millennials per il presente lavoro, dal momento che la letteratura attuale li descrive come la coorte generazionale meno incline ad essere fedele alla marca tra tutte le altre (es., Parment, 2013; Ordun, 2015; Dalla Pozza *et al.*, 2017).

In assenza di studi precedenti e dato quanto affermato sino ad ora il lavoro mira, adottando una metodologia di ricerca di natura qualitativa, esplorativa e induttiva, a svolgere interviste in profondità a millennials italiani al fine di comprendere:

1. *Quali siano i principali elementi che, qualora presenti, contribuiscono a rendere maggiormente piacevole le esperienze di shopping in store dei millennials italiani nei punti vendita monomarca dei brand di fast fashion operanti in Italia;*
2. *Quali possano essere l'impatto e i benefici che le in-store technologies possono portare alla in-store experience dei millennials italiani nei punti vendita monomarca dei brand di fast fashion operanti in Italia;*

¹⁹ Poiché lo smart retailing riguarda le attività di marketing svolte nei punti vendita (store) e l'esperienza in essi sperimentabile (in-store experience) faremo riferimento al tema della fedeltà (loyalty) utilizzando il termine “store loyalty” in luogo del più utilizzato “brand loyalty”. La distinzione si rende necessaria dal momento che i retailer (imprese che svolgono attività di vendita al dettaglio) possono svolgere le proprie attività di vendita attraverso punti vendita di proprietà (negozi monomarca, oggetto del capitolo, in taluni casi attraverso la formula commerciale del franchising) o non di proprietà (negozi multimarca).

3. *Quale impatto possa avere sui livelli di store loyalty dei millennials italiani l'introduzione di in-store technologies nei punti vendita monomarca dei brand di fast fashion operanti in Italia.*

Il capitolo è organizzato come segue. Nel prossimo paragrafo (3.2) si fornirà un ampio background teorico che fornirà il razionale per la formulazione delle domande di ricerca; nel successivo (3.3) si illustrerà nel dettaglio la metodologia adottata, le *in-store technologies* selezionate per lo studio e i criteri di inclusione nel set d'indagine. Successivamente, nel paragrafo seguente si illustreranno i risultati dell'indagine (3.4), i quali saranno poi discussi (3.5) assieme, infine, alle implicazioni manageriali e accademiche (3.6) e ai limiti e le future linee di ricerca (3.7).

3.2 Background teorico

3.2.1 L'omni-channel retailing e la seamless customer experience

A partire dalla sua prima apparizione in letteratura (Rigby, 2011), il tema del retailing omnicanale (OCR) ha ricevuto un'attenzione sempre crescente da parte di studiosi e consulenti di marketing (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Verhoef *et al.*, 2015). La focalizzazione sull'OCR è derivata dal riconoscimento di questo nuovo approccio gestionale come imprescindibile per i retailer che vogliono assicurare una customer experience superiore ai consumatori (Verhoef *et al.*, 2015; Grewal *et al.*, 2017). Nel loro influente lavoro, Verhoef *et al.* (2015, p. 176) hanno descritto l'OCR come “*the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized*”.

In generale, l'OCR è visto oggi dagli studiosi come un'evoluzione del multi-channel retailing (MCR) (Neslin *et al.*, 2006), distinguendosi da quest'ultimo in funzione del livello di ibridazione, integrazione e coordinamento tra canali che i retailer si propongono di operare per fornire una *seamless customer experience* (Beck e Rygl, 2015; Verhoef *et al.*, 2015). Mentre nel MCR, infatti, i canali sono gestiti dai retailer in maniera coordinata ma poco integrata, nel framework dell'OCR l'obiettivo è quello di raggiungere livelli di integrazione e coordinamento così elevati da permettere una gestione sinergica dell'intero set di canali a disposizione. La differenza tra MCR e OCR si sostanzia quindi nel fatto che nel primo approccio l'obiettivo è quello di ottimizzare la customer experience a livello di canale, mentre nel secondo si assiste ad un tentativo di raggiungere il medesimo obiettivo in maniera olistica, ovvero a livello di sistema di canali (Manser Payne *et al.*, 2017). Nel presente lavoro faremo riferimento al termine “canale” così come descritto da Neslin *et al.* (2006, p. 96), ossia come un “*customer contact point, or a medium through which the firm and the customer interact*”.

Il passaggio dal MCR all'OCR comporta una serie di importanti implicazioni per i retailer. Una prima implicazione riguarda il branding e precisamente il fatto che, poiché i confini tra canali tendono a sparire (Brynjolfsson *et al.*, 2013), l'interazione percepita dal consumatore non è più con lo specifico canale, ma con il brand stesso (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014). In secondo luogo, la transizione verso l'OCR implica un ripensamento in chiave dinamica della gestione della customer experience lungo l'intero *customer journey* (Lemon e Verhoef, 2016). Secondo Edelman (2010), i retailer devono abbandonare la tradizionale logica lineare del “marketing funnel” (dalla fase di “awareness” a quella di “buy”) (Strong, 1925) in favore di una nuova

configurazione in grado di assicurare che il cliente entri in un “loyalty loop”. All’interno del loop, la customer experience si configura come un processo dinamico, interattivo e ciclico in grado di creare forti legami tra cliente e impresa e livelli sempre maggiori di *advocacy* e di *engagement*.

Questo modo di intendere la nuova e dinamica customer experience deve quindi spingere i retailer a competere principalmente proprio sulla capacità di riuscire a replicare in maniera continuativa l’esperienza positiva per il cliente lungo l’intero *customer journey* (Verhoef *et al.*, 2009; Edelman e Singer, 2015). Dato questo obiettivo strategico, è evidente come una gestione omnicanale dell’intero set di canali a disposizione risulti particolarmente adatta a soddisfarlo. Infatti, l’integrazione e il coordinamento tra i canali a disposizione (online e offline) consentono ai retailer di offrire un’esperienza al consumatore senza soluzione di continuità (Verhoef *et al.*, 2015) e ibrida con il brand (Brynjolffson *et al.*, 2013; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014).

Secondo Grewal *et al.* (2017), il futuro del retailing (ossia, l’OCR) sarà sempre maggiormente permeato dalla presenza delle tecnologie e da maggiori livelli di ibridazione online-offline, i quali consentiranno sia ai consumatori che ai retailer di ottenere numerosi benefici. Per esempio, grazie all’integrazione dei canali e alla conseguente interazione percepita con il brand, secondo gli autori è possibile generare maggiori livelli di consumer-brand engagement. Inoltre, sarà possibile offrire livelli di servizio sempre più personalizzati grazie all’utilizzo della grande mole di dati generata proprio dall’interazione consumatore-brand mediata dalla presenza delle tecnologie digitali (Inman e Nikolova, 2017).

Nonostante la letteratura abbia rilevato questi importanti benefici per il retailing, la gestione delle innovazioni tecnologiche in ambito retail non è esente da rischi. Ad esempio, alcuni autori hanno riscontrato un forte pericolo che all’elevato livello di personalizzazione generabile – possibile grazie alla concessione di una mole sempre maggiore di dati da parte dei consumatori – possa conseguire il cosiddetto *personalization-privacy paradox* (Aguirre *et al.*, 2015; Grewal *et al.*, 2017). Tale rischio potrebbe quindi portare i consumatori a percepire la personalizzazione come una violazione della propria privacy, diminuendo il loro coinvolgimento verso il brand e la capacità di quest’ultimo di offrire una customer experience superiore nel nuovo ambiente di consumo *technology-driven*. Infine, un ultimo aspetto cruciale da considerare per i retailer è quello di comprendere se le loro strategie omnicanali potranno risultare efficaci per ogni tipologia di consumatore o se vi possano essere fattori (es., l’età, il livello di istruzione, il livello di “alfabetizzazione digitale”) in grado di interferire con la buona riuscita dei loro sforzi di progettazione di una *seamless customer experience* (Verhoef *et al.*, 2015; Grewal *et al.*, 2017). Per tale ragione, Verhoef *et al.* (2015) hanno inserito lo *shopping behaviour across channels*²⁰ come uno dei principali topic di ricerca per le future indagini sui temi dell’OCR.

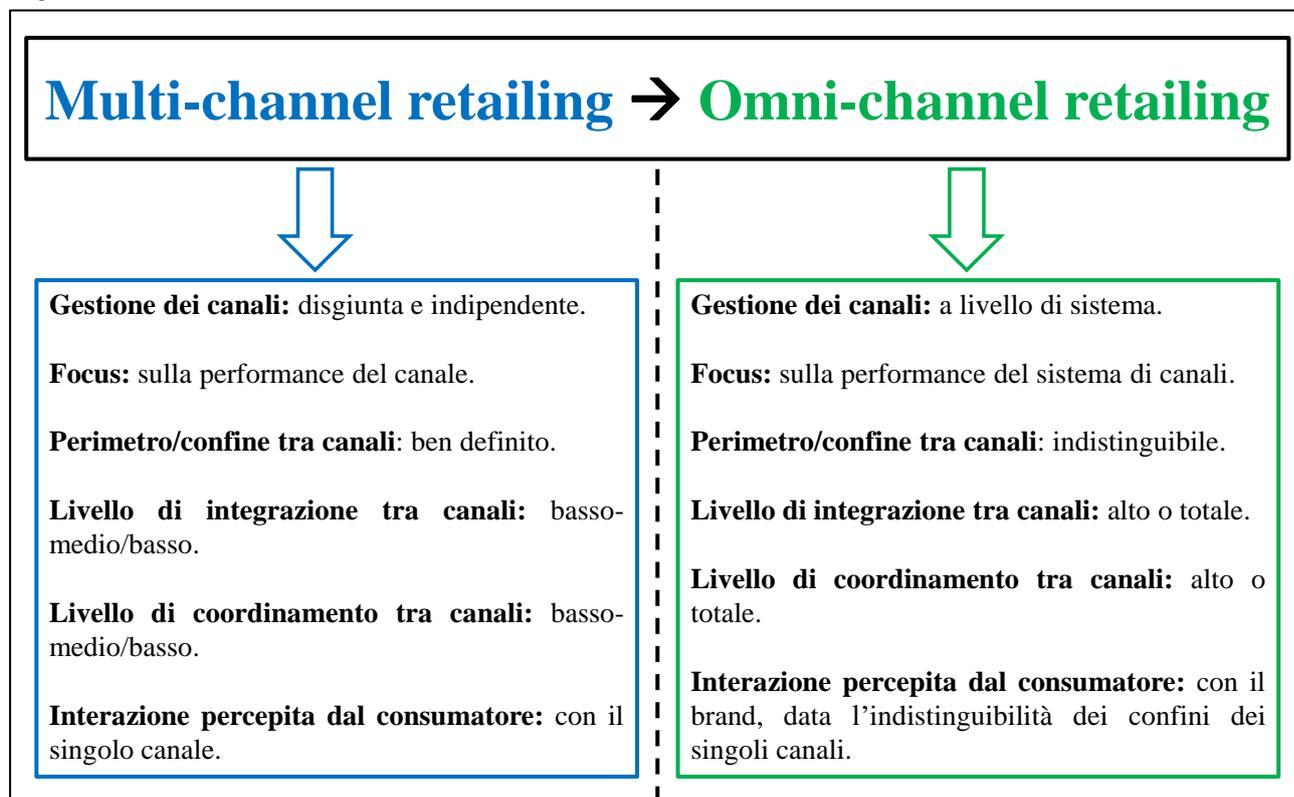
In linea con quanto discusso sinora, si ritiene quindi che esista la necessità di approfondire maggiormente il fenomeno dell’adozione di tecnologie digitali innovative da parte dei retailer e di contestualizzare tale analisi sulla base di determinati ambienti di consumo e in funzione di particolari cluster di consumatori. Procedendo in tal senso, sarà possibile ottenere *insight* più precisi circa i benefici e i rischi che possono discendere dall’implementazione di strategie omnicanali sulla base delle percezioni di gruppi di consumatori ben caratterizzati da elementi di

²⁰ In particolare, gli autori suggeriscono: “*New research [on the topic of “shopper behavior across channels”] should adopt an omni-channel focus [instead of a multi-channel focus] (...) and specifically aim to model choice behavior of multiple channels and touchpoints simultaneously*” (Verhoef *et al.*, 2015, p. 179, parti tra parentesi quadre aggiunte dall’autore per conferire maggiore chiarezza all’inciso).

specialità (es., *heavy user* vs. *light user* di beni e servizi di una determinata categoria di prodotto).

A margine del paragrafo, presentiamo di seguito (figura 3.1) uno schema di sintesi delle principali differenze tra il MCR e l'OCR rilevate dalla letteratura di marketing e in precedenza richiamate.

Figura 3.1 - Dal MCR all'OCR, uno schema di sintesi



Fonte: ns. elaborazione

3.2.2 L'evoluzione del ruolo del punto vendita e le in-store technologies

All'interno del paradigma omnicanale di approccio al retailing, la letteratura di marketing ha riconosciuto un ruolo fondamentale agli studi volti a comprendere l'impatto che avrà la *digitisation* dei punti vendita fisici e l'adozione di soluzioni tecnologiche innovative per migliorare la qualità della in-store experience dei consumatori (*in-store technologies*, di seguito anche IST) (Hagberg *et al.*, 2017; Mosquera *et al.*, 2018). La *call* per un aumento degli sforzi della ricerca su questi due ambiti tra loro strettamente interrelati (digitalizzazione del punto vendita e adozione di IST) deriva dall'importanza attribuita loro al fine di comprendere i tratti di quello che sarà il "retailing del futuro" (Hagberg *et al.*, 2014; Verhoef *et al.*, 2015; Grewal *et al.*, 2017). Esistono diverse ragioni per cui la ricerca accademica e quella manageriale hanno posto l'accento sull'importanza di focalizzare i futuri studi sul retailing sul canale di vendita fisico per eccellenza (PdV) e sulla sua evoluzione in chiave digitale. In primo luogo, il punto vendita è ancora oggi il canale che non solo restituisce la maggiore percentuale di fatturato alle imprese tra quelli a disposizione ma è anche quello più efficace nel favorire l'incontro e l'interazione tra consumatori e tra consumatori e brand (Hagberg *et al.*, 2014; 2017). Inoltre, il punto vendita è ancora il canale maggiormente apprezzato dalla maggior parte dei clienti per la sua capacità di

offrire gratificazione istantanea a seguito di un acquisto e una in-store experience arricchita dal valore generabile dall'interazione con le persone presenti all'interno (altri consumatori e addetti alle vendite) (Blázquez, 2014). Questi motivi di *appealing* del PdV sembrano inoltre confermati anche dalle previsioni di importanti istituti di ricerca internazionali come Euromonitor International (Evans, 2018), il quale afferma che nel 2022 i consumatori che oggi prediligono recarsi nel PdV per le proprie esigenze di shopping continueranno a scegliere il canale fisico per acquistare i propri desiderata. In virtù di questa riconosciuta rilevanza attuale e prospettica del punto vendita, la necessità di fare maggiore chiarezza sul ruolo che avranno canali fisici e player *brick-and-mortar* e *click-and-mortar* nel prossimo futuro è stata anche riconosciuta come una “research priority” dal Marketing Science Institute (2016). È dunque opinione condivisa, tra gli studiosi come tra i practitioner, che il negozio fisico, stante la crescita continua della quota di fatturato derivante dai canali di commercio elettronico (e-commerce, m-commerce e social commerce) degli ultimi anni (Varpi, 2017), continuerà a svolgere un ruolo critico in futuro per le strategie di marketing dei retailer omnicanali (Blázquez, 2014; Verhoef *et al.*, 2015).

La consapevolezza dell'importanza che potrà avere l'evoluzione del punto vendita e la sua digitalizzazione per mezzo dell'introduzione di IST ha recentemente portato una parte degli studiosi di retailing ad avviare un nuovo filone di ricerca sul tema che ha preso il nome di *smart retailing* (SR) (Pantano e Timmermans, 2014; Pantano *et al.*, 2017; 2018). Lo SR inquadra il punto vendita come il canale privilegiato per le strategie di marketing omnicanali e le IST come *medium* fondamentali che contribuiscono non solo alla *digitisation* del negozio, ma anche alla sua evoluzione in favore di un approccio “smart” al retailing (*smart distributed store*). Come già riportato nel capitolo 2, la letteratura sullo *smart retailing* e sulle IST è piuttosto recente e molto parcellizzata. In generale, le IST sono definibili come un sotto-insieme del complesso di tecnologie “smart” concepite in origine per dotare di “smartness” le città e le abitazioni “del futuro” (*smart cities* e *smart home*) (Pantano, 2013; Pantano e Timmermans, 2014). Le IST vanno quindi a configurarsi come tutte quelle *smart technologies* che hanno trovato nel corso del tempo un fattivo ed efficace impiego in ambienti commerciali fisici. Sebbene non esista una definizione puntuale e condivisa di tecnologia “smart” e del concetto di “smartness”, è possibile, adottando un approccio deduttivo basato sulla letteratura esistente (es., Atkins e Kim, 2012; Pantano, 2013; Pantano e Timmermans, 2014; Voropanova, 2015; Pantano e Verteramo, 2017; Savastano *et al.*, 2018), definire le *smart technologies* come quelle tecnologie che possono non solo *semplificare* ma anche *migliorare la qualità* dell'esperienza dei consumatori grazie alle proprie peculiari funzionalità. Il tema della *semplificazione* fa riferimento alla diminuzione dei costi monetari e non monetari dell'esperienza in store (es., segnalazione di tagli prezzo e facilitazione della ricerca informazioni relative al prodotto) e alla capacità delle IST di “guidare” il consumatore attraverso stimoli di marketing *push* (es., guidando il consumatore nello scaffale esatto in cui trovare una determinata referenza). Il *miglioramento della qualità* dell'esperienza riguarda invece un valore esperienziale aggiuntivo, ossia non ottenibile nei punti vendita “analogici”, percepito dal consumatore durante la permanenza in store (es., potendo ottenere l'intervento di un commesso dedicato all'utente che si trova in uno *smart fitting room*). Ne consegue che le IST vadano considerate come i *medium* fondamentali per offrire una in-store experience *seamless* e qualitativamente superiore ai consumatori (Bettucci *et al.*, 2016) e orientare il loro in-store behaviour (Gil-Saura *et al.*, 2016, Pantano e Verteramo, 2017; Priporas *et al.*, 2017; Miell *et al.*, 2018). Anche sul versante della letteratura manageriale sono presenti diversi contributi che attribuiscono il ruolo di *trigger di attivazione* delle IST nel conseguire

importanti obiettivi di marketing, come ad esempio l'aumento del fatturato (Netcomm, 2018) e maggiori livelli di soddisfazione e di personalizzazione dell'esperienza del consumatore nel PdV (PwC, 2017).

Appare quindi evidente come, nell'era dell'omnicanalità (Verhoef *et al.*, 2015) e dello *smart retailing* (Pantano e Timmermans, 2014), poter contare su tecnologie digitali all'avanguardia (IST) nel punto vendita fisico sia imprescindibile per rafforzare il legame consumatore-impresa e offrire un'esperienza superiore, ibrida e seamless ai consumatori (Grewal *et al.*, 2017). Difatti, mentre è possibile introdurre tecnologie digitali in un ambiente fisico, fare il contrario non è praticabile. L'utilizzo dei "virtual tour", ad esempio, consente di fornire al consumatore una buona approssimazione digitale dell'esperienza offline su una piattaforma online (sito web o app), ma non è tuttavia in grado di replicare completamente la fisicità di un ambiente di vendita fisico. Per tale ragione, le IST risultano essere in grado di differenziare significativamente il valore che i consumatori possono percepire nei PdV (Blázquez, 2014; Pantano e Verteramo, 2017; Mosquera *et al.*, 2018), rendendole un vero e proprio *pillar* delle strategie omnicanali dei retailer (Bettucci *et al.*, 2016). Inoltre, le IST sono in grado di differenziare la *in-store atmosphere* (Grewal *et al.*, 2009; 2014) e di portare i consumatori a percepire un'interazione con il brand, anziché con lo specifico canale (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014), rendendo meno definiti i confini tra i diversi canali (Brynjolffson *et al.*, 2013).

Le IST oggi disponibili sono numerose, utilizzate in molteplici categorie di prodotto (es., fashion, grocery, consumer electronics) e per diverse finalità (es., mobile payment, virtual try-on, in-store ordering ecc.). Nella *tabella 3.1* si riportano quelle che, secondo la letteratura accademica e manageriale, sono le tecnologie "smart" che più profondamente impatteranno il "retailing del futuro" (Pantano, 2013; Charlton, 2014; Pantano e Timmermans, 2014; D'Antonio, 2015; Lane, 2017; Pantano e Verteramo, 2017; Wasserman, 2017; Chitrakorn, 2018; Evans, 2018; Savastano *et al.*, 2018; Shuup, 2018; Sonsev, 2018).

Tabella 3.1 – Le IST a più alto impatto per il retail secondo la letteratura accademica e manageriale

IST	Descrizione sintetica
Beacon (Bcon)	Dispositivi in grado di rilevare la presenza dei consumatori (attraverso la rete Wi-Fi del PdV o del Bluetooth) e di inviare loro notifiche personalizzate sulla base delle loro preferenze d'acquisto (rilevate se sullo smartphone è installata l'app proprietaria del brand).
Digital Signage (DS)	Schermi digitali posti all'interno (talvolta anche all'esterno) dei punti vendita per finalità promozionali o dimostrative di prodotti. Si tratta dell'evoluzione digitale della tradizionale cartellonistica.
Facial Recognition (FR)	Dispositivi che possono rilevare l'identità dei consumatori attraverso la scansione dei tratti somatici del viso dell'individuo. Consentono, come i lettori di impronte digitali, di garantire maggior sicurezza all'individuo nello svolgimento di determinate attività "sensibili" (es., confermare un pagamento contactless).

Interactive Kiosk (IK)	Chioschi con schermo interattivo posizionati all'interno o all'ingresso del negozio, con lo scopo di essere di supporto al cliente fornendogli contenuti multimediali interattivi (es., informazioni sull'assortimento o sulla presenza nelle vicinanze di altri punti vendita).
Interactive Mirror (IM)	Schermo digitale a forma di specchio che consente al cliente di simulare la prova di determinati capi apposti sopra la sua figura tramite effetti tridimensionali di realtà aumentata. Alcuni modelli di interactive mirror sono anche dotati di un assistente vocale, consentendo al cliente di non dover utilizzare le mani per poterlo utilizzare.
Interactive Windows (IW)	Schermi interattivi utilizzati al posto delle "tradizionali" vetrine e che, utilizzando tecnologie come la realtà aumentata e il riconoscimento facciale, possono riprodurre numerosi effetti per intrattenere e invogliare all'ingresso i consumatori.
Mobile/APP Augmented Reality (MAR)	Software di realtà aumentata utilizzabili attraverso le app proprietarie dei brand. La realtà aumentata aggiunge elementi non presenti nel luogo in cui si trova l'utente ad altri viceversa presenti (es., aggiungendo un pantalone da abbinare alla camicia che è effettivamente presente sul manichino e inquadrata dallo schermo dello smartphone).
Near Field Communication (NFC)	Tecnologia di comunicazione bidirezionale che consente a due dispositivi (es., smartphone e POS) di "dialogare" attraverso la sola prossimità (es., per effettuare pagamenti contactless da mobile).
Quick Response Code (QRC)	Codice composto da moduli neri su sfondo bianco in grado che consente, dopo essere stato scansionato con uno smartphone, di trasmettere informazioni e istruzioni al dispositivo (es., aprire una pagina web).
Radio-Frequency IDentification (RFID)	Tecnologie che attraverso la radiofrequenza consentono di ottenere informazioni sul prodotto e, in particolare, sulla sua posizione. Molto rilevante, nell'ambito aziendale, è la loro funzione di dispositivi anticontraffazione, contemporaneamente garanzia per il retailer e per il consumatore.
Scanning Basket (SB)	Dispositivi montati sui carrelli o i cesti a disposizione dei consumatori per trasportare nell'ambiente di vendita i prodotti che intendono acquistare. La loro funzione è quella di tracciare il numero e la varietà delle referenze che ha inserito nel carrello e qual è l'importo complessivo che spenderebbe

	effettuando il pagamento del contenuto dell'intero carrello/cesto.
Self-cash desk/Self-checkout (SC)	Casse automatiche (self-cash desk) tramite cui i consumatori possono effettuare in autonomia il pagamento (self-checkout) dei prodotti che desiderano acquistare.
Smart Fitting Room (SFR)	Camerino di prova dotato di uno schermo digitale da cui è possibile: simulare la prova di indumenti, creare i propri outfit, cambiare le luci in base all'occasione d'uso per cui si sta compiendo l'acquisto (es., un vestito da sera), farsi portare, una volta selezionati sullo schermo, i capi da un addetto alle vendite e, talvolta, pagare direttamente in camerino tramite lo smartphone avvicinandolo allo schermo.
Smart Shelves (SS)	Scaffali o mensole con all'interno dei sensori (tag NCF o RFID) in grado di allertare il personale di vendita quando determinati prodotti stanno per esaurirsi negli spazi espositivi. Gli scaffali possono, inoltre, comunicare con lo smartphone del cliente inviando delle notifiche personalizzate (come i beacon).
Virtual Mannequins/Assistants (VM)	Manichini/assistenti virtuali rappresentati da ologrammi che possono indossare i capi desiderati dall'utente o consigliarlo nelle proprie scelte d'acquisto.
Virtual Reality (VR)	Tecnologia in grado di simulare, attraverso un apposito visore e delle cuffie, situazioni e oggetti non presenti fisicamente nel luogo in cui si trova il consumatore. A differenza della MAR, non aggiunge elementi al campo visivo dell'utilizzatore, ma gli offre una realtà completamente simulata.
Voice Assistans (VA)	Dispositivi normalmente di dimensioni ridotte in grado di fornire informazioni dettagliate agli utenti che ne necessitano dopo essere stati attivati con una frase pre-impostata (es., "Hey Google" per il Google Assistant).

Fonti: Pantano, 2013; Charlton, 2014; Pantano e Timmermans, 2014; D'Antonio, 2015; Lane, 2017; Pantano e Verteramo, 2017; Pantano *et al.*, 2017; Wasserman, 2017; Chitrakorn, 2018; Evans, 2018; Pantano *et al.*, 2018; Savastano *et al.*, 2018; Shuup, 2018; Sonsev, 2018.

Le potenzialità di marketing delle IST sono state indagate da ricerche empiriche e concettuali condotte a livello di singola tecnologia o adottando una prospettiva più ampia, prendendo a riferimento gli effetti che, in generale, l'introduzione di IST potrebbe esplicare sulla in-store experience dei consumatori. Ad esempio, è stato dimostrato come la disponibilità di tecnologie IoT (es., Beacon, tag RFID e tag NFC) all'interno del punto vendita impatti positivamente e significativamente sul potenziale di co-creazione di valore tra impresa, addetti alle vendite e

clienti (Balaji e Roy, 2017). Secondo Gil-Saura *et al.* (2016), la presenza di IST ha un effetto di moderazione altrettanto significativo sulla relazione tra la percezione della store equity e le behavioural intention dei consumatori. In un altro recente studio, Priporas *et al.* (2017) hanno rilevato che le IST attualmente disponibili presso i punti vendita dei retailer operanti nel Regno Unito sono in grado di avere un impatto significativamente positivo sulla in-store satisfaction dei consumatori della generazione Z britannica. Come anticipato, sebbene non manchino esplicite manifestazioni di grande interesse degli studiosi nei confronti dello *smart retailing*, i contributi accademici aventi le IST come oggetto d'indagine sono attualmente pochi e, soprattutto, frammentati. In particolare, gli studi sono stati condotti in contesti geografici diversi tra di loro (Paesi con una maggiore o minore presenza e pervasività delle IST e una più o meno elevata "maturità digitale"), con set d'indagine e/o campioni di età e *share of wallet* disuguali e in categorie di prodotto differenti (es., fashion, grocery, footwear ecc.). Essendo ben lungi dall'essere giunti a una conoscenza estesa dei fenomeni dello SR e delle IST, anche il MSI (2014; 2016; 2018) ha inserito tra le proprie "research priority" l'approfondimento del ruolo svolto dalle IST durante la in-store experience dei consumatori.

Nonostante si tratti di un fenomeno in divenire e in relazione al quale esistono numerose lacune conoscitive, emerge con chiarezza la centralità che avrà il nuovo format di punto vendita una volta dotato di IST nella formulazione e nell'implementazione di efficaci strategie omnicanali. Il PdV, divenendo "smart" con l'ausilio delle IST, andrà ad evolversi in quello che Savastano *et al.* (2018) hanno definito come *smart distributed store*, ossia un punto vendita in grado, tramite la perfetta integrazione e ibridazione dell'online e offline experience per mezzo delle IST, di riuscire a soddisfare le aspettative e le esigenze di un'emergente categoria di consumatori definibile come *smart shopper* (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Lazaris e Vrechopoulos, 2014; Lazaris *et al.*, 2014; Bettucci *et al.*, 2016). Gli *smart shopper* sono quei consumatori che utilizzano senza soluzione di continuità e in maniera integrata tutti i canali – fisici e digitali – messi loro a disposizione da un determinato retailer per mezzo di innovative tecnologie "smart" (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Voropanova, 2015; Hiraishi *et al.*, 2016). Questa tipologia di consumatori risulta quindi quella che più di ogni altro cluster di consumatori percepisce positivamente la nuova traiettoria strategica *smart-technology-driven* che i retailer più innovativi stanno seguendo per raggiungere una completa configurazione "smart" e omnicanale (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Jelev, 2018).

Qualificare un consumatore come *smart shopper* presuppone dunque per deduzione che questi sia non solo un individuo che provi piacere e sia molto coinvolto nelle attività shopping, ma che soprattutto sia particolarmente incline all'adozione e all'utilizzo delle innovazioni tecnologiche. In questo senso, la letteratura propone di adottare il framework concettuale del *technology acceptance model* (Davis, 1989; Devis *et al.*, 1989) per identificare individui *technology-prone*, ossia individui inclini all'utilizzo della tecnologia a causa del *valore/utilità (perceived usefulness)* percepito nell'interazione con la tecnologia e della *facilità di utilizzo (perceived ease of use)* della stessa. È quindi verosimile attendersi che non tutte le categorie di consumatori riusciranno ad ottenere gli stessi benefici dall'interazione con le IST negli *smart distributed store*, ragion per cui se ne deduce che la scelta di un set d'indagine caratterizzato da elementi di specialità diviene cruciale per i disegni delle future ricerche sui temi dello SR. In particolare, la letteratura di marketing e di consumer behaviour (ad esempio, Strauss e Howe, 1991; Howe e Strauss, 2000; Yan, 2006; Noble *et al.*, 2009; Gurău, 2012; Parment, 2013; Eastman *et al.*, 2014, Ordun, 2015) suggerisce come oggi esistano dei cluster di consumatori maggiormente

technology-prone e *technology-savvy* (es., i *Millennials* e la *Generazione Z*) rispetto ad altri (es., *Builders*, *Baby Boomers* e *Generazione X*). Il riconoscimento dell'esistenza di questi cluster di consumatori, più (o meno) inclini all'adozione e all'utilizzo di tecnologie in virtù del contesto storico-sociale in cui sono nati e cresciuti, ha portato alla formulazione di una teoria interpretativa nota come *generational cohort theory* di cui si discute nel prossimo paragrafo.

3.2.3 *Generational cohort theory e millennials*

Nella letteratura accademica, trasversalmente a più ambiti (es., psicologia, sociologia, organizzazione aziendale e marketing), numerosi studi hanno adottato la prospettiva suggerita dalla *generational cohort theory* per comprendere i diversi tratti della personalità di segmenti (coorti generazionali) di consumatori nati e vissuti in archi temporali diversi (Noble *et al.*, 2009; Valentine e Powers, 2013; Lissitsa e Kol, 2016; Dalla Pozza *et al.*, 2017). In particolare, questa teoria afferma che sia possibile operare una segmentazione dei consumatori sulla base delle esperienze comuni vissute da individui nella fase adolescenziale e post-adolescenziale (*pre-adulthood*) della loro vita (Strauss e Howe, 1991). L'aver sperimentato determinate esperienze nella fase di *pre-adulthood* porta alla creazione e al consolidamento di valori, comportamenti, aspettative e credenze ben definiti e distinti da quelli di generazioni precedenti e successive (Jackson *et al.*, 2011). Secondo alcuni studi, alla mancata considerazione dell'esistenza di queste coorti generazionali (*generational cohort*) va attribuito il fallimento di numerose strategie di marketing (Howe e Strauss, 2000; IPSOS MORI, 2017).

Yan (2006) ha categorizzato come segue le coorti generazionali individuate dalla letteratura: *builders* le persone nate tra il 1920 e il 1945, *baby boomers* gli individui nati tra il 1946 e il 1964, *generazione X* quelli nati tra il 1965 e il 1980 e *generazione Y (millennials)* i nati tra il 1981 e il 1995). A queste quattro coorti generazionali va inoltre aggiunta la più recente *generazione Z*, che ricomprende tutti i nati dal 1996 in poi (Priporas *et al.*, 2017) (tabella 3.2).

Tabella 3.2 – Le coorti generazionali

Denominazione delle coorti	Arco temporale di nascita	Età al 2018 (in anni)
Builders	1920-1945	98-73
Baby Boomers	1946-1964	72-54
Generazione X	1965-1980	53-38
Generazione Y (Millennials)	1981-1995	37-23
Generazione Z	1996-oggi	22 o meno

Fonte: ns. elaborazione da Yan (2006) e Priporas *et al.* (2017)

Nonostante vi sia ampio accordo circa gli intervalli temporali in cui ricomprendere gli individui appartenenti alle coorti generazionali più mature, esistono in letteratura visioni discordi circa le caratteristiche delle due generazioni più giovani (*millennials* e *generazione Z*).

Infatti, gli studiosi, pur riconoscendo che entrambe le coorti generazionali hanno in comune il fatto di essere costituite da individui tecnologicamente molto esperti (*tech-savvy*), aventi un alto livello di istruzione e un carattere fortemente *consumption-oriented* (Wolburg and Pokrywczynski, 2001; Jackson *et al.*, 2011; Bernstein, 2015; Moran, 2016; Priporas *et al.*, 2017), non sono ancora giunti ad una visione condivisa di quale sia la “reale” linea di demarcazione tra l'una e l'altra coorte in termini di età anagrafica. Tuttavia, si ritiene che questo elemento non sia dirimente ai fini dell'analisi dei comportamenti e dei tratti della personalità di questi individui,

giacché la caratteristica distintiva che li accomuna non dipende dall'individuazione dell'anno di nascita, ma dall'essere *nativi digitali* (individui nati e cresciuti in un mondo fortemente pervaso dalla presenza di tecnologie digitali). In questo studio adotteremo la prospettiva di Moran (2016) sui nativi digitali, la quale li descrive come individui cresciuti in “*a digital, media-saturated world*”. Inoltre, nel corso del capitolo focalizzeremo l'attenzione sulla coorte generazionale dei millennials. Il motivo fondamentale è che per qualificare come *smart shopper* un nativo digitale è certamente più opportuno indagare consumatori che oltre ad essere inclini all'utilizzo di IST (*tech-savvy*) siano anche per la maggior parte decisori d'acquisto (Donnelly e Scaff, 2013). Sebbene alcuni decisori d'acquisto potrebbero essere ritrovati anche tra i “giovani adulti” della generazione Z, soltanto una ridotta parte di questi (formata da quelli aventi al 2018 un'età compresa tra i 18 e i 22 anni) potrebbe essere considerata come potenzialmente autonoma nelle decisioni d'acquisto. Inoltre, a causa della maggiore età rispetto alla coorte successiva, lo shopping behaviour dei millennials è stato oggetto anche di un numero superiore di studi da parte della letteratura (es., Noble *et al.*, 2009; Parment, 2013; Dalla Pozza *et al.*, 2017), il che ne consente una migliore e più accurata rappresentazione nel presente lavoro.

In letteratura, i millennials sono prevalentemente descritti come la prima generazione ad essere nata e cresciuta in un mondo caratterizzato dalla presenza della Rete, dei primi smartphone e delle prime piattaforme social (MySpace, Netlog, Facebook, YouTube) (es., Bolton *et al.*, 2013; Parment, 2013; Dalla Pozza *et al.*, 2017). In virtù di questo background tecnologico, viene loro generalmente associata la caratteristica di essere individui *tech-prone* e *tech-savvy*, fortemente inclini a non utilizzare un unico canale per l'acquisto di un determinato prodotto e di preferire invece l'utilizzo simultaneo di più canali (fisici e digitali) durante tutte le fasi del *customer journey* (da quella di pre-acquisto a quella di post-acquisto) (Dalla Pozza *et al.*, 2017). Oltre ad essere una generazione iperconnessa e “ubiqua” (simultaneamente e continuamente online e offline), sono inoltre *heavy user* dei social media (Bolton *et al.*, 2013) e mostrano livelli di *addiction* all'utilizzo dei dispositivi mobile più elevati rispetto a tutte le altre coorti generazionali (Eastman *et al.*, 2014; Zhitomirsky-Geffet e Blau, 2016). Un ulteriore aspetto di notevole rilievo è la loro focalizzazione sul prodotto a discapito della marca. Secondo Parment (2013) i millennials mostrano minori livelli di *brand/store loyalty* rispetto alle generazioni precedenti (es., generazione X), scegliendo prima il prodotto e solo successivamente l'insegna presso cui acquistarlo. Secondo Ordun (2015) ciò è dovuto al fatto che i millennials sono una generazione che ha il forte bisogno di affermare la propria personalità. Secondo l'autore, l'atto di acquisto e di successivo utilizzo di un prodotto che sia percepito come in grado di rispecchiare e di comunicare la loro personalità e il loro *lifestyle* (in termini di qualità, immagine, design ecc.) è di estrema rilevanza per i millennials, poiché: “*helps them to define who they are, what is important to them and what they value in life also serve to express some aspect of the their own personality or image*” (Ordun, 2015, p. 44). Data questa profonda esigenza dei millennials, lo shopping e il consumo/utilizzo post-acquisto di prodotti “coerenti” con la loro personalità rappresentano quindi due momenti chiave nella loro vita. Per tale ragione, alcuni autori hanno anche affermato che questa generazione ha un forte desiderio di rendersi autonoma nelle proprie scelte di acquisto e di consumo sottraendosi all'influenza dei genitori, vista come un vincolo al raggiungimento di uno stato di autodeterminazione (Noble *et al.*, 2009; Gurău, 2012). Un altro aspetto particolarmente rilevante del comportamento d'acquisto dei millennials è quello riferito alla natura e alla complessità del bene o servizio ricercato. Ad esempio, Dalla Pozza *et al.* (2017) hanno riscontrato come per un servizio percepito come complesso millennials tendano a preferire

un coinvolgimento da parte della famiglia nella scelta del prodotto “migliore”. Se ne deduce quindi che per valutare l’in-store behaviour dei millennials occorra utilizzare molta cautela nella scelta di una specifica categoria di prodotto, valutando i livelli di *product involvement* e di *knowledge* dei millennials relativi ai beni/servizi di una determinata categoria di prodotto.

3.2.4 I millennials italiani

Nel presente paragrafo si focalizzerà ulteriormente l’attenzione sui millennials, cercando di individuare le caratteristiche che meglio descrivono gli individui di nazionalità italiana rientranti in questa coorte generazionale. Richiamando nuovamente la *generational cohort theory*, è indubbio che il tessuto socio-culturale in cui un individuo è nato e cresciuto giochi un ruolo fondamentale nel definire il sistema di valori dei suoi cittadini. Ad esempio, Toninelli (2012) rileva come, dopo la seconda Guerra Mondiale, gli USA abbiano conosciuto una fase rapida e immediata di sviluppo tecnologico mentre l’Italia in quel periodo e negli anni a venire ha mostrato un profilo tendenzialmente “low-tech”. Ancora oggi, diversi istituti e società di ricerca (es., We Are Social, 2017) testimoniano attraverso i loro report più recenti che questo divario persiste ed è piuttosto consistente. Il nostro Paese è meno “alfabetizzato” sotto il profilo digitale rispetto a Paesi come Regno Unito, Canada e USA e anche la penetrazione e l’utilizzo della Rete e dei social media è inferiore rispetto a questi Paesi. Ad esempio, al 2017, la penetrazione di internet in Italia è risultata essere del 66% contro l’88% degli USA. Inoltre, anche il rapporto tra il numero di utenti attivi sui social in proporzione alla popolazione totale era piuttosto differente tra le due nazioni (52% Italia contro il 66% degli USA) (We Are Social, 2017²¹). Tale divario è particolarmente significativo nella ricerca dell’inquadramento della figura di un “nativo digitale”, dal momento che la maggiore o minore presenza e sviluppo del digitale e di persone avvezze al suo utilizzo può rendere non più validi gli archi temporali delineati dagli studi progressi per accertare l’appartenenza o meno di un individuo ad una determinata coorte generazionale. Questo aspetto è confermato anche da alcuni recenti studi che hanno evidenziato archi temporali diversi per definire i tratti attitudinali e comportamentali dei millennials. Ad esempio, Gurău (2012) afferma che i millennials siano gli individui nati tra il 1980 e il 2000, Noble *et al.* (2009) considerano millennials le persone nate tra il 1977 e il 1994, secondo Ordun (2015), invece, l’arco temporale in cui collocare la generazione Y è quello 1981-2000. La discrasia tra i diversi archi temporali impiegati dagli autori nelle loro ricerche risiede in larga parte nel contesto geografico-sociale d’indagine. Tuttavia, è agevole notare come le differenze tra gli archi temporali definiti negli studi riportati non siano particolarmente elevate, richiamando tutte un range di circa 20 anni (1980-2000).

Pertanto, tenendo conto delle statistiche sopra riportate in merito al significativo “ritardo digitale” (*digital delay*) italiano, si ritiene che il ventennio (1980-2000) considerato dalla maggior parte delle ricerche non sia particolarmente adatto a caratterizzare la coorte generazionale dei millennials italiani. Infatti, è inverosimile considerare millennials individui nati nei primi anni ‘80 in un Paese come l’Italia, in cui la Rete ha conosciuto una fase di sviluppo

²¹ Il report completo è disponibile al seguente link: <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/2017-digital-yearbook>. L’Italia risulta indietro rispetto a numerosi Paesi (es., Canada, Regno Unito) per la penetrazione di Internet e per la diffusione e l’utilizzo dei social media. Per comodità espositiva, nel testo del presente capitolo riportiamo solo le differenze con gli Stati Uniti, in quanto contesto geografico d’indagine privilegiato dalla maggior parte degli studi accademici e manageriali sui millennials.

solo nella seconda metà degli anni '90, con la prima fibra ottica (1996) e la prima ADSL (1998) di Telecom Italia (TIM, 2016). Inoltre, anche lo sviluppo dei social media è ugualmente avvenuto in ritardo rispetto agli Stati Uniti e ad altri Paesi europei. Il più celebre social media al mondo, Facebook, risultava infatti operativo negli USA già nel 2004, mentre nel nostro Paese ha conosciuto una fase di sviluppo solamente a partire dall'agosto 2008, anno in cui le visite hanno raggiunto il picco di 1.300.000 utenti, circa il 960% in più rispetto allo stesso mese dell'anno precedente (Fastweb, 2016).

Alla luce dei dati e delle considerazioni sopra riportate, è verosimile quindi ritenere che in Italia la “reale” Generazione Y sia formata per lo più da individui nati tra il 1990 e il 2000, piuttosto che in epoche precedenti. In questo intorno di soli 10 anni è possibile infatti includere coloro che nell'età dell'infanzia o della prima adolescenza abbiano sperimentato i primi accessi veloci ad internet (ADSL) e che in una fase successiva di maggior maturità abbiano iniziato ad utilizzare pionieristicamente le prime piattaforme social (es., Netlog, MySpace, YouTube, Facebook).

3.3 Obiettivi e metodologia

3.3.1 Set d'indagine, categoria di prodotto e smart technologies oggetto d'indagine

Sulla base di quanto riportato nel background teorico, la presente ricerca si propone di indagare il punto di vista dei millennials italiani nei confronti dello *smart retailing* e delle IST, focalizzandosi in particolare sulla capacità che l'introduzione di queste può avere nel rendere più appagante e soddisfacente la in-store experience della *generazione Y* italiana e le potenziali ripercussioni sui loro livelli di fedeltà all'insegna. Inoltre, per comprendere se l'installazione di IST potrebbe apportare un concreto miglioramento all'esperienza in store dei millennials italiani, il lavoro si propone di indagare anche quali siano gli elementi a cui la *generazione Y* italiana attribuisce un ruolo significativo nel rendere appagante e soddisfacente la propria in-store experience nel retailing “tradizionale”. Tale obiettivo conoscitivo risulta indispensabile dal momento che non sono stati effettuati studi aventi la medesima finalità di ricerca e, inoltre, per avere un *benchmark* su cui basarsi per valutare l'impatto dell'introduzione delle IST.

Dato l'arco temporale comunque ampio da noi delineato per studiare la coorte generazionale dei millennials italiani (1990-2000) e l'assenza di studi analoghi precedenti, si è ritenuto opportuno specializzare ulteriormente il set d'indagine della presente ricerca. Il set d'indagine è quindi stato ristretto ai soli millennials italiani che siano attualmente impegnati negli studi universitari (*college-age*). Questa decisione è giustificabile sulla base di diverse ragioni. Prima di tutto, la *college-age* è stata riconosciuta come il primo periodo in cui i millennials si sentono davvero liberi di esprimere il loro ego, i loro gusti e la loro personalità, anche come consumatori (Wolburg e Pokrywczynski, 2001). Inoltre, in tale età rientrano consumatori millennials sufficientemente *tech-savvy*, istruiti e informati, tendenzialmente poco inclini a farsi influenzare dagli stimoli di marketing “tradizionali” (Noble *et al.*, 2009). Infine, il MSI (2004), già nel biennio 2004-2006 ha inserito tra le sue *research priorities* quella di approfondire gli studi su gruppi di consumatori caratterizzati da specialità, come ad esempio quelli aventi età differenti (giovani vs. anziani) o livelli di istruzione diversi (universitari vs. non universitari).

Inoltre, poiché la in-store experience è influenzata fortemente dalla categoria di prodotto, si è optato anche per un restringimento del focus dell'indagine a livello di categoria di prodotto e di fascia di valore. La categoria di prodotto scelta per il presente studio è quella dell'abbigliamento,

la quale sembra essere una scelta particolarmente appropriata per i millennials italiani, dal momento che li aiuta a raggiungere l'obiettivo di specificare a sé stessi e agli altri quali gusti possiedono e qual è la loro personalità (Ordun, 2015). Inoltre, l'importanza dell'abbigliamento risulta particolarmente distintiva in un contesto geografico come l'Italia, in cui questa categoria di prodotto è riconosciuta come economicamente e socialmente molto rilevante (Amed *et al.*, 2017). In aggiunta a ciò, questa categoria di prodotto risulta particolarmente rilevante anche a causa della focalizzazione del nostro studio sul ruolo del punto vendita. Infatti, come osservato da Blázquez (2014, p. 98): “*shopping in stores prevails as the most popular route to buy new clothing, as stores provide the instant gratification of buying the product and experiencing the service*”. L'abbigliamento è infine significativo per gli scopi della ricerca perché i prodotti di questa categoria non sono percepiti come complessi dai millennials, dato che questi ultimi sono generalmente caratterizzati da un buon livello di *fashion knowledge* (Noble *et al.*, 2009).

Una volta definita la categoria di prodotto e averne identificato l'idoneità sulla base delle considerazioni esposte poc'anzi, si è valutato come preferibile svolgere l'indagine con riferimento ai soli punti vendita monomarca di una particolare sotto-categoria dell'abbigliamento: il *fast-fashion*. Il fast fashion offre difatti la possibilità di ottenere prodotti d'abbigliamento alla moda a prezzi accessibili e, pertanto, è una sotto-categoria particolarmente opportuna per un'indagine sui millennials italiani impegnati negli studi universitari, dal momento che questi sono per la quasi totalità non percettori di reddito da lavoro (ISTAT, 2015). Inoltre, diverse ricerche accademiche e manageriali identificano il fashion – e in particolare il fast fashion – come una delle categorie di prodotto che sarà più profondamente impattata nel breve-medio periodo dalla diffusione sempre più repentina delle IST (es., Balzquez, 2014; D'Antonio, 2015; Gutierrez Jr., 2017) e, pertanto, rendono opportuni ulteriori approfondimenti. Infine, con riguardo alle IST da indagare, la scelta è ricaduta su un insieme ridotto delle *smart technologies* oggi disponibili per il retailing fisico (si veda la precedente *tabella 3.1*). La scelta è basata sulla letteratura esistente, nella quale un numero limitato di studi si è occupato di indagare gli effetti delle IST in ottica B2C nell'ambito del fashion (es., Blázquez, 2014; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014). Con riferimento a questa sotto-categoria di prodotto, Piotrowicz e Cuthbertson (2014) hanno menzionato nel loro influente lavoro tecnologie come le app di realtà aumentata (realtà aumentata mobile), gli schermi interattivi (es., smart fitting room e interactive mirror), i chioschi/totem interattivi, i QR code, il mobile payment (via tag NFC) e le casse automatiche (self-checkout). Un'ulteriore tecnologia di interesse sono i beacon, dispositivi utilizzati attualmente in Italia in ambito museale e commerciale e descritti in letteratura come una delle principali tecnologie “smart” per il retailing (Pantano *et al.*, 2018; Savastano *et al.*, 2018). Infine, nel loro recente studio Priporas *et al.* (2017) hanno incluso, oltre alle precedenti, anche la tecnologia degli smart shelves nel set di IST di interesse. Si è così giunti all'individuazione di nove IST, ossia:

1. *QR code*: codice composto da moduli neri su sfondo bianco che consente, dopo essere stato scansionato con uno smartphone, di trasmettere informazioni e istruzioni al dispositivo (es., aprire una pagina web);
2. *NFC*: Tecnologia di comunicazione bidirezionale che consente a due dispositivi (es., smartphone e POS) di “dialogare” attraverso la sola prossimità (es., per effettuare pagamenti contactless da mobile);
3. *Realtà aumentata mobile*: Software di realtà aumentata utilizzabili attraverso le app proprietarie dei brand. La realtà aumentata aggiunge elementi non presenti nel luogo in

cui si trova l'utente ad altri viceversa presenti (es., aggiungendo un pantalone da abbinare alla camicia che è effettivamente presente sul manichino e inquadrata dallo schermo dello smartphone);

4. *Beacon*: dispositivi in grado di rilevare la presenza dei consumatori e di inviare loro notifiche personalizzate sulla base delle loro preferenze d'acquisto (rilevate se sullo smartphone è installata l'app proprietaria del brand);
5. *Interactive mirror*: schermo digitale a forma di specchio che consente al cliente di simulare la prova di determinati capi apposti sopra la sua figura tramite effetti tridimensionali di realtà aumentata. Alcuni modelli di interactive mirror sono anche dotati di un assistente vocale, consentendo al cliente di non dover utilizzare le mani per poterlo utilizzare;
6. *Smart fitting room*: camerino di prova dotato di uno schermo digitale da cui è possibile: simulare la prova di indumenti, creare i propri outfit, cambiare le luci in base all'occasione d'uso per cui si sta compiendo l'acquisto (es., un vestito da sera), farsi portare, una volta selezionati sullo schermo, i capi da un addetto alle vendite e, talvolta, pagare direttamente in camerino tramite lo smartphone avvicinandolo allo schermo;
7. *Smart shelves*: scaffali o mensole con all'interno dei sensori in grado di allertare il personale di vendita quando determinati prodotti stanno per esaurirsi negli spazi espositivi. Gli scaffali possono, inoltre, comunicare con lo smartphone del cliente inviando delle notifiche personalizzate (come i beacon);
8. *Interactive kiosk*: chioschi con schermo interattivo posizionati all'interno o all'ingresso del negozio, con lo scopo di essere di supporto al cliente fornendogli contenuti multimediali interattivi (es., informazioni sull'assortimento o sulla presenza nelle vicinanze di altri punti vendita);
9. *Self-checkout*: casse automatiche (*self-cash desk*) tramite cui i consumatori possono effettuare in autonomia il pagamento dei prodotti che desiderano acquistare.

3.3.2 Domande di ricerca

Alla luce di quanto argomentato sinora, le domande di ricerca a cui il lavoro cercherà di dare risposta sono le seguenti:

- RQ₁: *Quali elementi possiedono un'incidenza maggiore nella determinazione di una positiva in-store experience nei punti vendita monomarca dei brand di fast fashion per i millennials italiani?*

- RQ₂: *Qual è l'impatto delle diverse IST sulla in-store experience dei millennials italiani nei punti vendita monomarca dei brand di fast fashion?*

- RQ₃: *Qual è l'impatto delle IST sulla store loyalty dei millennials italiani verso i punti vendita monomarca dei brand di fast fashion?*

3.4 Metodologia

Per soddisfare gli obiettivi conoscitivi e alla luce dell'assenza di studi pregressi sulle tematiche affrontate, si è ritenuto opportuno adottare una metodologia di natura qualitativa, induttiva ed esplorativa attraverso interviste in profondità (Armstrong, 1979; Bryman e Bell, 2015). Tale scelta metodologica consente infatti di far emergere le opinioni e i punti di vista dei singoli

rispondenti su fenomeni poco esplorati in letteratura (Maxwell, 1996). Con riferimento al set d'indagine, si è provveduto, al fine di includere solo millennials italiani che avessero i requisiti richiesti dallo studio, a somministrare un questionario di screening composto da domande volte a verificare:

1. Il grado di confidenza del rispondente con l'utilizzo delle principali tecnologie (con un focus particolare sui device mobile);
2. L'intensità di utilizzo dello smartphone nei punti vendita di fast fashion durante le esperienze di shopping;
3. L'inclinazione a scegliere il punto vendita come canale privilegiato per lo shopping dei prodotti di fast fashion;
4. L'attitudine a scegliere determinate insegne di fast fashion rispetto ad altre in ragione di un legame preesistente.

La maggior parte delle domande è stata erogata nella forma di una scala Likert a cinque punti (criterio di inclusione: punteggio uguale o maggiore di 3). Le restanti domande, laddove il tipo di domanda lo avesse richiesto, sono state invece erogate utilizzando le "caselle di commento" (campi dove scrivere liberamente le proprie risposte). Al termine del processo di screening volto all'inclusione/esclusione dei rispondenti, si è pervenuti al set d'indagine finale e sono state svolte le interviste.

Il set d'indagine è risultato composto da 46 studenti universitari, equamente suddivisi per genere, con un'età media di circa 24 anni e mezzo. Gli intervistati sono tutti studenti a tempo pieno, decisori d'acquisto e *heavy user* di prodotti di fast fashion. Con la sola eccezione di due rispondenti, l'intero set d'indagine ha indicato come luogo abituale per lo shopping la città di Roma. Infine, gli intervistati hanno descritto la loro situazione economica familiare prevalentemente come "media" (3,27 su una scala da 1 a 5) e hanno quantificato la loro spesa media mensile per abbigliamento in circa 110€. Nessun rispondente ha sollevato obiezioni dopo essere stato informato della necessità dell'intervistatore di registrare i colloqui per poterne trascrivere integralmente i relativi *verbatim*. Inoltre, tutti gli intervistati sono stati informati del fatto che sarebbe stato loro garantito l'anonimato attraverso l'utilizzo di un codice associato alle loro persone (del tipo: Iniziali nome e cognome_Iniziale Genere_Età). Nell'*appendice A* sono riportati tutti i dettagli dei singoli rispondenti.

La numerosità del set d'indagine (n=46) soddisfa i requisiti proposti in letteratura (da 15 a 40 rispondenti secondo De Ruyter e Scholl, 1998) per lo studio di un fenomeno attraverso le metodologie qualitative. Inoltre, lo svolgimento di interviste semi-strutturate ha consentito un confronto tra intervistatore e intervistato di tipo interattivo, flessibile e "open-ended" (McCracken, 1988; Kumar, 2014). Le interviste si sono svolte nei mesi di gennaio e febbraio 2018 e hanno avuto una durata media di circa un'ora e quarantacinque minuti (da un minimo di un'ora e un quarto ad un massimo di due ore e quaranta minuti).

Per condurre le interviste è stata redatta una traccia d'intervista articolata in nove domande, finalizzate ad indagare: gli elementi maggiormente impattanti per la in-store experience attuale dei rispondenti (RQ₁: domande 1 e 2), il loro punto di vista circa l'introduzione delle IST nei punti vendita che sono soliti frequentare (RQ₂: domande 3, 4 e 5), le potenziali ricadute sulla loro store loyalty (RQ₃: domande 6, 7, 8 e 9). Inoltre, poiché nei punti vendita italiani dei brand di fast fashion vi è una scarsa presenza di IST, durante le interviste si è ritenuto utile, per migliorare la qualità e l'accuratezza delle risposte, ricorrere a contenuti audio-visivi (video e

immagini) per mostrare le IST oggetto di indagine affinché la comprensione dell'oggetto dell'indagine fosse omogenea tra i rispondenti.

L'analisi delle interviste si è svolta attraverso una *thematic content analysis* (Braun e Clarke, 2006), la quale si propone di significare e qualificare i principali temi e sotto-temi emersi dall'analisi dell'intero *corpus* delle interviste. Si è quindi proceduto all'identificazione di porzioni rilevanti di testo (una o più frasi) e alla loro associazione a categorie tematiche che sono state definite a posteriori. Tale approccio risulta appropriato ai nostri fini in quanto ci ha consentito di partire da aspetti particolari (concetti di dettaglio o sotto-temi) per arrivare a macro-concetti (temi o dimensioni) in grado di descrivere in maniera più ampia il fenomeno indagato. Per una maggiore rigorosità dell'intero processo, l'analisi è stata svolta lavorando per "blocchi concettuali", ossia analizzando tutte le risposte date per ogni singola domanda in maniera separata. In questo modo è stato garantito un confronto più accurato tra le risposte degli intervistati per identificare diversità e similarità e per poter tenere più adeguatamente conto delle differenze socio-demografiche tra i singoli rispondenti (genere ed età).

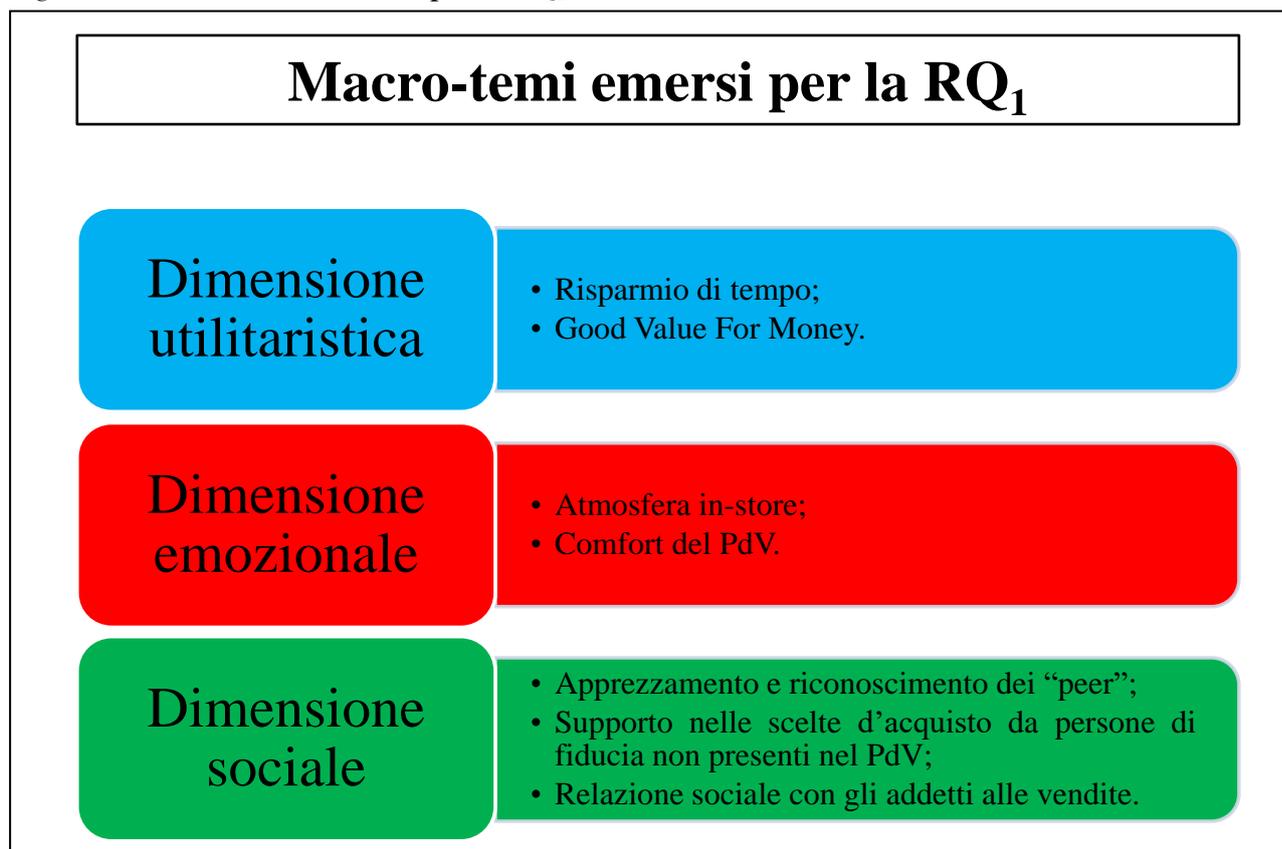
3.4 Risultati

3.4.1 RQ₁: quali sono gli elementi che incidono maggiormente sulla determinazione di una in-store experience positiva per i millennials italiani

Con riferimento alla prima domanda di ricerca, gli intervistati hanno dichiarato quali fossero per loro gli elementi in grado di influenzare maggiormente la propria in-store experience. Con il termine "influenzare", intendiamo la capacità di un determinato aspetto della in-store experience di poter fare la differenza – ossia avere un peso maggiore rispetto ad altri – nel determinare una più positiva (o più negativa) esperienza nel PdV. La presenza (assenza) di tali elementi e, più in generale, il ricordo associato alle in-store experience precedenti costituisce secondo gli intervistati il principale fattore discriminante nella scelta di ritornare in un determinato punto vendita.

La in-store experience nei punti vendita di fast fashion è stata descritta dai rispondenti in termini di valore *utilitaristico*, *emozionale* e *sociale* che le esperienze vissute in determinati negozi possono procurare loro. I macro-temi emersi per ognuna delle tre dimensioni sono rappresentati nella *figura 3.2* (pagina seguente).

Figura 3.2 – Macro-temi emersi per la RQ₁



Fonte: ns. elaborazione

3.4.1.1 La dimensione utilitaristica (RQ₁)

Come emerge dalla *figura 3.2*, i due macro-temi associati alla dimensione utilitaristica sono:

1. *Risparmio di tempo*, ossia se il punto vendita è in grado di assicurare al consumatore di riuscire ad ottimizzare il tempo necessario per finalizzare il processo d’acquisto;
2. *Good Value For Money*, cioè se i prodotti commercializzati dal retailer sono percepiti come convenienti dai consumatori.

Queste due tematiche, a loro volta, si suddividono in sotto-temi. Per quanto riguarda il *risparmio di tempo* i sotto-temi emersi sono:

- *Varietà*: riferita all’ampiezza e alla profondità dell’assortimento e alla possibilità di potervi fare affidamento per molteplici occasioni d’uso;
- *Prossimità*: legata alla capillarità dei punti vendita e al conseguente elevato grado di *accessibility* dell’offerta;
- *Organizzazione PdV*: inerente alla facilità di individuare i prodotti nel punto vendita e all’efficacia comunicazionale del display (es., capi ordinati per scala cromatica, per occasione d’uso ecc.);
- *Shopping “informato”*: relativo alla facilità di reperimento informazioni sui prodotti sia in store (es., rivolgendosi al personale di vendita) che online (es., utilizzando l’app del brand tramite lo smartphone).

Con riguardo al tema del *Good Value For Money* si rinvencono invece sotto-temi relativi alla convenienza del sistema d'offerta del retailer, ossia:

- *Rapporto qualità/prezzo*: aspetto caratterizzante il fast fashion, che è in grado di fornire prodotti alla moda con punti prezzo accessibili anche a persone con ridotta capacità di spesa (es., studenti universitari non lavoratori);
- *Approccio Hi-Low*: possibilità di usufruire di promozioni e di taglio prezzo in store;
- *Comparazione di prezzi*: possibilità di verificare su siti web di *infomediari* o di *e-tailer* anche multimarca (es., ASOS, Amazon, Privalia) la convenienza di acquistare lo stesso prodotto a prezzi inferiori attraverso il canale online.

Coerentemente con la proposta di valore dei brand di fast fashion, gli intervistati hanno attribuito una notevole rilevanza agli elementi utilitaristici nel rendere piacevole il processo di shopping in store. In particolare, i rispondenti di genere maschile hanno evidenziato come per loro poter effettuare in un breve lasso di tempo un acquisto alla moda e percepito come conveniente sia estremamente importante:

“Personalmente ritengo molto importante l’organizzazione del punto vendita. Spesso sono disordinati e questo impedisce di trovare in breve tempo quello che cerchi nonostante il loro assortimento generalmente è piuttosto vario. Poi occorre anche considerare che se uno si reca in un negozio di fast fashion non è alla ricerca del ‘vestito della vita’, ma di un buon compromesso tra qualità, prezzo e ‘sforzo’ richiesto per finalizzare il tutto” (AC_M_26).

Correlato al fattore tempo, gli intervistati hanno attribuito una grande importanza anche alla possibilità di utilizzare l'app del retailer. In questo caso, il genere non incide sull'importanza attribuita all'app, ma ha comunque un effetto sulla finalità con cui viene utilizzata. Gli uomini hanno una visione più distaccata dal prodotto e mirano in particolare a verificare se i desiderata possono essere acquistati a prezzi più convenienti presso altre insegne oppure online; inoltre, assume per loro una grande importanza la presenza di *referral* sull'articolo che intendono acquistare.

“Per me lo smartphone è fondamentale in negozio, lo uso molto per capire se l’acquisto che vado a fare – anche se costa già poco di per sé – potrebbe risultare ancora più conveniente su altri canali. Per una ragione di ottimizzazione del tempo direi inoltre che avere un’app del retailer è fondamentale, così come è fondamentale che su questa app vi siano le recensioni dei clienti. Anche perché le app di Amazon e ASOS ce le ho installate e di sicuro sulle loro app trovo il capo che dovrei comprare al negozio. Quindi, marca avvisata, mezza salvata” (BP_M_24).

Di avviso diverso invece le donne, che, pur utilizzando meno lo smartphone per leggere le recensioni dei prodotti rispetto agli uomini, hanno come finalità quello di prendere ispirazione dai commenti di coloro che hanno già acquistato un determinato prodotto.

“Non mi considero una consumatrice completamente irrazionale, però devo ammettere che per me lo shopping significa prima di tutto un’esperienza piacevole, che mi aiuti a svagarmi e a scaricare lo stress. Per questo quando sono in negozio e uso lo smartphone lo faccio per farmi ispirare dalle

recensioni dei prodotti o dalle foto e dai video delle modelle che lo indossano. Mi danno sicurezza, ma non tanto per la spesa economica che devo sostenere, quanto per il fatto che se grazie alle review ho percepito un prodotto come 'cool' mi sentirò sicuramente anche io 'cool' una volta comprato e indossato" (RC_F_23).

Dai verbatim degli intervistati si ravvisa quindi un approccio diverso in base al genere alla in-store experience nei PdV monomarca di fast fashion. Più logico-razionale per il pubblico maschile, più emozionale ed esperienziale invece per le giovani consumatrici.

3.4.1.2 La dimensione emozionale (RQ₁)

Con riferimento agli elementi relativi all'emozionalità, la in-store experience dei millennials italiani nei PdV di fast fashion è influenzata principalmente da due macro-temi:

1. *Atmosfera in-store*, ossia gli stimoli e le risposte a livello emozionale che l'ambiente di vendita è in grado di provocare nei millennials durante l'esperienza in store;
2. *Comfort del PdV*, legato alla presenza e al comportamento del personale di vendita, con un particolare riferimento al livello di "pressing psicologico" (es., eccessiva insistenza nel proporre alternative d'acquisto rispetto ai capi che si intendono acquistare) subito durante la permanenza nel PdV.

Come anticipato nel paragrafo precedente, gli elementi legati all'emozionalità sono risultati particolarmente rilevanti per le donne, le quali attribuiscono un ruolo discriminante all'*atmosfera* del PdV per la loro in-store experience.

"Il punto vendita è fondamentale. Deve essere in grado di rendere gradevole la mia permanenza nel negozio (...) lo shopping è un piacere e, di conseguenza, anche il luogo in cui si svolge lo shopping è molto importante. Se il negozio non riesce a darmi un qualche stimolo e a farmi emozionare, che senso ha andarci? Anche perché, altrimenti, che differenza ci sarebbe con l'acquistare su internet? La differenza sta nelle emozioni che suscita il contesto. Se non mi suscita nulla, non vedo motivo di andarci" (GM_F_22).

Gli *store atmospherics* più rilevanti per gli intervistati sono tre e riguardano la stimolazione dei sensi della *vista*, dell'*udito* e dell'*olfatto*:

- *Illuminazione del PdV*, con riferimento sia alla superficie su cui sono esposti i prodotti che ai camerini di prova;
- *Genere e livello di volume della musica trasmessa nel PdV*;
- *Fragranza e intensità dei profumatori per ambienti utilizzati nel PdV*.

È d'interesse notare come non tutte le insegne di fast fashion suscitino le medesime sensazioni. Secondo gli intervistati, non esiste un mix "migliore" di *store atmospherics* per i negozi di fast fashion, ma quello più appropriato per come una determinata insegna viene percepita dai rispettivi clienti.

"[Ad esempio] Other Stories è un negozio che ispira molta tranquillità, ha colori morbidi, pastello, con piante e fiori all'interno, la porta sembra quella di una casa, più che di un negozio. Ha delle luci molto forti, che però non

danno fastidio, anzi creano una sensazione di relax. Invece COS è il contrario, ha luci molto basse, è più formale e serio. COS poi ha una musica più di sottofondo, mentre Other Stories ha canzoni più stile film americano in cui ti senti molto coinvolto. Insomma, non credo che esista il giusto mix per rendere un punto vendita piacevole, quanto che esista il mix più adatto al tipo di prodotti che si vendono” (GA_F_23).

Con riferimento al secondo macro-tema (*comfort del PdV*), le risposte degli intervistati si sono concentrate sul ruolo degli addetti alle vendite. Con particolare riguardo alla fase di entrata e di permanenza nel punto vendita, i millennials hanno rilevato un’attitudine generalizzata degli addetti alle vendite ad essere invadenti, avvicinandoli per rivolgere loro consigli e suggerimenti non richiesti. I rispondenti hanno precisato che questo tipo di dinamiche non sono di per sé viste come negative e che, al contrario, una presenza “silenziosa” ma attenta degli addetti alle vendite è un *plus* per la in-store experience in grado di farli sentire come dei clienti “importanti” per il brand. Viceversa, un’eccessiva presenza degli addetti ha come effetto quello di mettere a disagio i millennials e, in taluni casi, quello di indurli ad uscire dal PdV e ad interrompere il processo di shopping.

“È davvero fastidioso quando non hai nemmeno il tempo di entrare nel punto vendita che già ti vedi assalito dal personale che ti saluta e che magari fa commenti non richiesti sul tuo look, suggerendoti come modificarlo (...) Va bene l’attenzione al cliente, e io vedo come figure fondamentali i commessi, intendiamoci, però se diventa eccessivo mi viene voglia di andare via e tornare a casa. Oppure di continuare il mio shopping, ma online o nel negozio di un’altra marca” (MP_F_25).

3.4.1.3 La dimensione sociale (RQ₁)

La in-store experience dei millennials intervistati è risultata infine caratterizzata da alcuni elementi riconducibili alla dimensione “sociale” dello shopping. Dalle affermazioni dei rispondenti sono stati individuati tre temi a cui è stato attribuito un significativo “valore sociale” nell’ambito dell’esperienza in store, ovvero:

1. *L’apprezzamento e il riconoscimento da parte dei “peer”;*
2. *Il supporto nelle scelte d’acquisto da parte di persone di fiducia non presenti nel PdV;*
3. *La relazione sociale instaurabile con il personale di vendita.*

Con riferimento al primo tema, i rispondenti ritengono estremamente rilevante per loro il poter contare sull’apprezzamento delle proprie scelte d’acquisto da parte delle persone che compongono i loro gruppi sociali di appartenenza. Il valore sociale dell’apprezzamento dei propri “pari” dipende in particolare da due elementi tra loro interrelati, cioè lo *status* conferito all’acquirente dai propri coetanei a seguito dell’acquisto di prodotti di un determinato brand e l’aumento della propria *autostima* e *autorealizzazione* derivante da tale riconoscimento. Quasi tutti i rispondenti hanno descritto il concetto di “status” come l’identificazione con il significato e i valori attribuiti ad un brand da sé stessi e dai propri coetanei. Dalle risposte emerge inoltre che il conseguente aumento dell’*autostima* e dell’*autorealizzazione* è direttamente proporzionale al livello di “status” attribuito al brand stesso.

“Inutile prenderci in giro, la marca conta eccome. Mi è capitato spesso di sentirmi ‘realizzata’ per aver acquistato un prodotto di un certo brand. E questo dipende sia dal valore che tu gli attribuisce personalmente, che dai ‘gains’ che ti consente di ottenere tra i tuoi amici e sui social (...) Se io compro Zara anziché H&M o Bershka è perché per me Zara dà quel tocco di classe in più rispetto agli altri brand e perché nel mio gruppo di amiche ci teniamo ad essere eleganti. Insomma, acquistare una camicetta da Zara anziché da Bershka mi gratifica molto di più sia perché percepisco i prodotti come ‘migliori’ sia perché so che anche per le mie amiche vale lo stesso!”
(VB_F_23).

Oltre che per l’importanza attribuita all’apprezzamento e il riconoscimento dei coetanei, la rilevanza di compiere l’acquisto di prodotti di fast fashion “giusti” si denota anche dall’imprescindibilità per la maggior parte dei rispondenti di poter contare sul supporto di persone di fiducia per le loro scelte d’acquisto. Nonostante i rispondenti abbiano affermato di preferire di recarsi da soli nei PdV per le loro attività di shopping, infatti, hanno anche rivelato di fare un utilizzo massiccio dello smartphone per richiedere un supporto nelle proprie scelte d’acquisto a persone di fiducia non presenti fisicamente nel PdV con loro (familiari e amici). L’attività maggiormente svolta con lo smartphone dai rispondenti consiste nell’invio di una foto scattata nei camerini di prova durante la prova di un indumento.

“Per me poter comunicare con la mia famiglia o miei amici mentre sono in negozio è fondamentale. È capitato più di una volta che non ho comprato qualcosa a causa di un loro parere negativo (...) di solito comunico con loro inviando una foto mentre sono in camerino e mi provo un indumento. Un parere terzo è sempre molto importante per un prodotto di abbigliamento!”
(MG_M_25).

Un ulteriore elemento di interesse in merito a questa tematica riguarda la condivisione delle foto scattate in camerino. L’intero set di rispondenti ha dichiarato di non aver mai condiviso le foto scattate nei camerini di prova su un social media, sebbene abbiano riconosciuto come piuttosto frequente questa attività tra le persone appartenenti alla *generazione Z*. In proposito, uno dei rispondenti ha affermato:

“Se devo essere onesto, mi vergognerei a postare una foto di me in camerino che provo un vestito sui social, dove la vedono tutti (...) ovviamente noto che, soprattutto su Instagram, molte persone postano le proprie foto sulle ‘storie’ chiedendo pareri tramite dei veri e propri sondaggi (...) personalmente, la ritengo una forma ‘perversa’ di viverci i propri momenti di intimità e quindi assolutamente non adatta a me. Inoltre, ad essere precisi, questa cosa la vedo fare ai più giovani, diciamo quelli tra i 15 e i 20 anni, che hanno perennemente lo smartphone in mano e fanno ‘storie’ per qualunque cosa” (LM_M_26).

Infine, un ultimo tema emerso per la dimensione sociale dello shopping riguarda la relazione sociale instaurabile con il personale di vendita. L’intero set dei rispondenti si è infatti espresso attribuendo una grande importanza al *tipo* di relazione instaurabile con gli addetti alle vendite. In particolare, i millennials ritengono un’importante fonte di valore aggiunto per la loro in-store experience il poter contare sulla presenza all’interno dei PdV di addetti in grado di interfacciarsi

con loro in una maniera che vada al di là dei rispettivi “ruoli” formali in store (addetto alle vendite e cliente). I millennials hanno affermato di preferire la presenza di addetti alle vendite che condividano con loro la passione per i prodotti offerti dal retailer e che siano inclini all’instaurazione di un dialogo “socievole” e “amichevole” con loro. In merito, uno degli intervistati ha affermato:

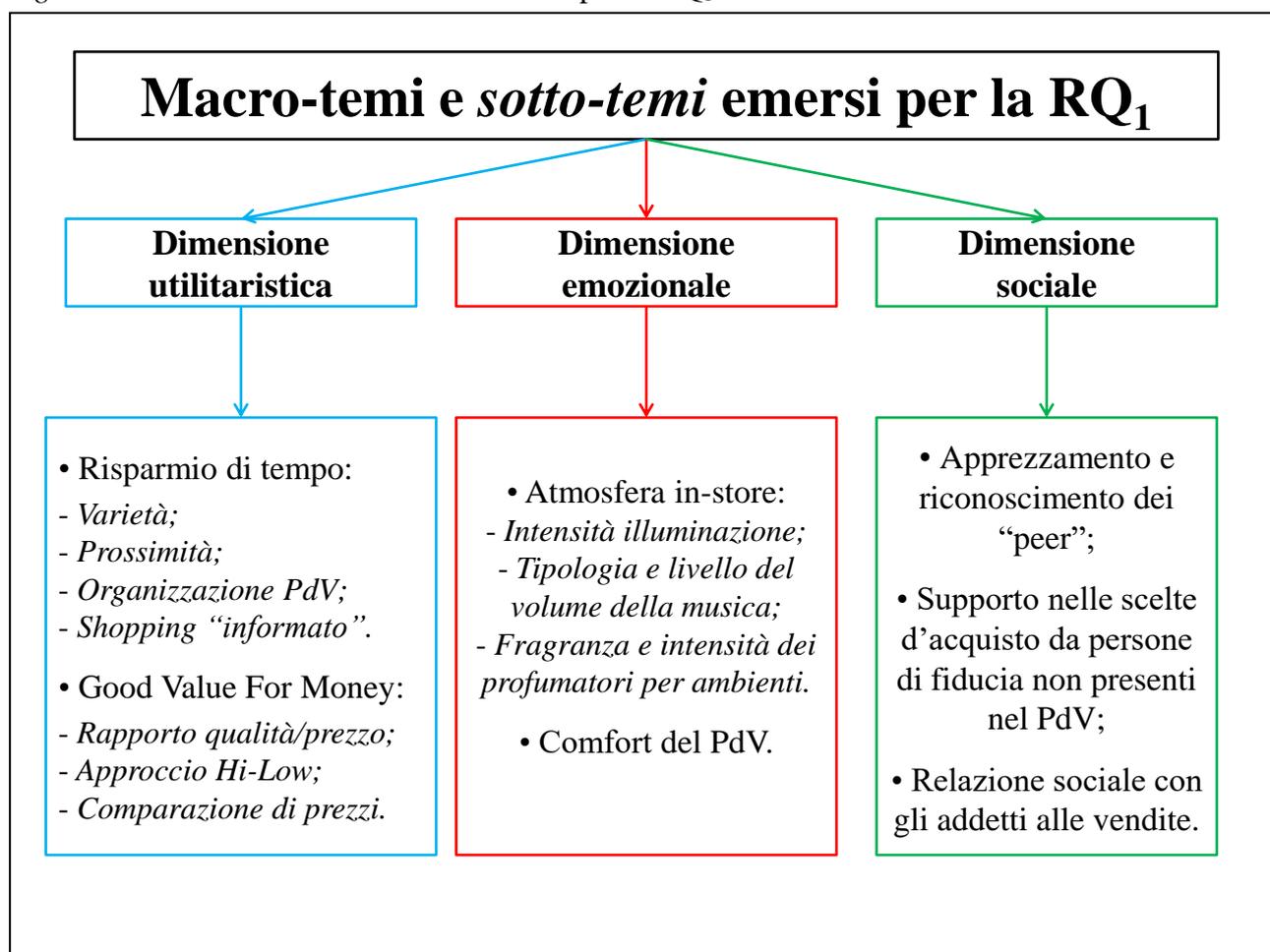
“Per me è fondamentale non sentirmi un ‘portafoglio con le gambe’ quando sono nel punto vendita (...) mi piacciono i negozi in cui ti senti un visitatore e in cui trovi un senso di ‘comunità’ anche con i commessi e non solo con i clienti. Troppo spesso, è proprio il personale di vendita a farti passare la voglia di andare in negozio, perché non riescono a trasmetterti quella attitudine positiva verso i prodotti del brand che ti aspetteresti da chi dovrebbe essere il principale fan della marca, dal momento che lavora per lei” (VT_M_26).

Inoltre, una millennial ha aggiunto:

“Quando sei in negozio non vorresti mai sentirti in un luogo asettico e monotono, privo di vita, ma purtroppo spesso è questo che accade (...) e questa cosa dipende spesso dal comportamento dei commessi, che magari invece di intrattenersi due minuti con te per enfatizzare i prodotti, parlare di moda e di stile, spesso altro non fanno che essere poco amichevoli e socievoli. Sembra quasi che sia tu, che paghi, a doverti sentire in difficoltà perché li disturbi con la tua presenza in negozio” (VC_F_24).

A chiusura dei risultati della prima domanda di ricerca, nella figura 3.3 (pagina seguente) riportiamo i macro-temi e i sotto-temi emersi.

Figura 3.3 – Macro-temi e sotto-temi emersi per la RQ₁



Fonte: ns. elaborazione

3.4.2 RQ₂: qual è l’impatto delle IST sulla in-store experience dei millennials

I risultati della RQ₂ sono stati distinti sulla base di due fattispecie:

- *L’impatto dell’intero set di IST sulla in-store experience dei millennials;*
- *L’impatto delle singole IST sulla in-store experience dei millennials.*

Prima di discutere le nove IST oggetto d’indagine, tutti gli intervistati hanno espresso la loro opinione nei confronti della digitalizzazione delle attività svolte più frequentemente durante il proprio quotidiano. Senza alcuna eccezione, tutti i rispondenti si sono dichiarati estremamente favorevoli all’integrazione di tecnologie digitali in grado di semplificare e di aggiungere valore alle proprie attività quotidiane. Tuttavia, è d’interesse notare come, nonostante questa generale predisposizione molto favorevole nei confronti dell’integrazione delle tecnologie, l’intero set d’indagine ha anche scongiurato un futuro in cui le esperienze “analogiche” – tra cui lo shopping – vengano eccessivamente digitalizzate, ritenendo che occorra quindi un corretto bilanciamento tra i benefici offerti dalle esperienze fisiche e digitali. Inoltre, gli intervistati hanno anche precisato che ciò dipende dal fatto che la tecnologia deve essere uno *strumento* al servizio dell’utilizzatore e non un elemento *vincolante* a svolgere determinate attività secondo degli schemi “rigidi”.

“Come tutti i millennials, anche io sono assolutamente a favore della tecnologia. Mi piace usarla e penso che se usata nel modo giusto riesca veramente a sopperire ad alcune mancanze intrinseche della realtà fisica (...) tuttavia questa proliferazione di tecnologie non deve in alcun modo diventare eccessiva. Faccio un esempio: oggi si parla tanto di Amazon Go, ma nessuno si rende conto che il fatto di doversi autenticare obbligatoriamente con lo smartphone ti lascia senza alternative. È un vincolo e questa cosa non mi piace. Se io voglio comprare qualcosa e spendere dei soldi pretendo di scegliere come e quando entrare in un negozio, non essere obbligato a portarmi dietro lo smartphone” (AC_M_26).

Un altro *insight* emerso nella fase immediatamente precedente alla discussione delle tecnologie è che l'intero set d'indagine è particolarmente incline all'*omni-shopping* e alla multicanalità, laddove quest'ultimo è il mero orientamento ad utilizzare più canali, digitali e non, per le proprie attività di shopping, mentre l'*omni-shopping* è l'utilizzo di tali canali in maniera simultanea e integrata. Queste differenze sono state ravvisate soprattutto in base al genere e all'età. Le donne e le persone di età inferiore (l'età minima del set d'indagine è pari a 21 anni) hanno un atteggiamento più tendente a quello di un *omni-shopper*, mentre gli uomini e le persone aventi un'età maggiore (fino a 26 anni) sono risultati essere consumatori con un orientamento più vicino alla multicanalità.

“Poter fare riferimento contemporaneamente al sito web e alle app quando sei in negozio è sicuramente molto comodo, però spesso manca la coerenza (...) il brand migliore in termini di esperienza è quello che secondo me non ha lacune su nessuna delle piattaforme su cui è presente. Per lacune intendo ad esempio il fatto che capita che uno trova dei capi in negozio che gli piacciono ma se vuole provare ad ordinarli online o dalla app risultano esauriti. Ci dovrebbe essere una maggiore efficienza in questo senso, altrimenti è inutile che mi dai tante modalità per fare shopping” (MT_F_21).

“Uso spesso lo smartphone in negozio per consultare il sito web e anche la app del brand, soprattutto per vedere se esistono altre versioni dei modelli che sto vedendo in negozio e che magari sono vendute a un prezzo diverso (...) A volte capita di trovare delle informazioni un po' contrastanti con quanto ti viene detto in negozio, ed in effetti è un po' seccante, però se devo essere sincero mi va bene anche così, cioè per me la cosa importante è di sapere di poter contare su più canali per fare shopping, non tanto il fatto che siano più o meno coerenti tra di loro” (VT_M_26).

Nel prosieguo, saranno analizzati e discussi i temi emersi a livello di set di IST per l'in-store experience in un PdV monomarca di fast fashion (*sotto-paragrafo 3.4.2.1*). Successivamente, saranno analizzate e discusse le tematiche emerse per ogni singola IST (*sotto-paragrafo 3.4.2.2*)²².

²² Nel prosieguo del lavoro verranno analizzate solo otto delle nove IST, poiché una di queste (smart shelves) è stata ritenuta totalmente inefficace nell'aver un qualunque tipo di impatto sulla in-store experience degli intervistati. Pertanto, tale tecnologia è stata esclusa dall'analisi e dalla discussione dei risultati della RQ₂ e della RQ₃.

3.4.2.1 I benefici delle IST per la in-store experience dei millennials (intero set)

Dai colloqui sono emersi diversi temi e sotto-temi riconducibili concettualmente alle tre dimensioni rilevate nell'analisi dei risultati della RQ₁ (dimensione *utilitaristica*, *emozionale* e *sociale*). Con riferimento alla **dimensione utilitaristica**, i rispondenti hanno attribuito un significativo valore funzionale alla possibilità di *integrare* e *ibridare* i benefici offerti dalla *physical* e *digital experience*. In particolare, secondo gli intervistati tale integrazione consentirebbe di ottenere due benefici principali per la in-store experience, ovvero:

1. La *semplificazione* dell'esperienza nel PdV, ossia la possibilità di rendere più agevole il conseguimento di determinati benefici – soprattutto di natura informativa – *già* di per sé ottenibili in maniera “tradizionale” (es., con l'aiuto degli addetti alle vendite) nei negozi non dotati di IST;
2. Un *miglioramento della qualità* dell'esperienza nel PdV, cioè la capacità delle IST di *aggiungere* benefici all'in-store experience altrimenti assenti e ottenibili esclusivamente attraverso il ricorso a canali digitali e social.

Questi due macro-temi si articolano a loro volta in sotto-temi.

Per quanto riguarda la *semplificazione* dell'in-store experience ritroviamo i seguenti sotto-temi:

1. *Maggiore soddisfazione del fabbisogno informativo;*
2. *Facilità percepita di utilizzo delle tecnologie.*

Maggiore soddisfazione del fabbisogno informativo: in coerenza con la necessità di poter svolgere uno shopping “informato” all'interno dei PdV (tema emerso nella RQ₁), i rispondenti hanno attribuito un'elevata importanza alla capacità delle IST di soddisfare i propri fabbisogni informativi. Tutte le tecnologie, con la sola esclusione delle casse automatiche (la cui funzione non è quella di erogare informazioni) sono state ritenute in grado di fornire informazioni molto utili per le esigenze informative dei millennials. In particolare, tecnologie come i beacon e i tag NFC sono state riconosciute come le più efficaci nel generare un valore informativo per i rispondenti, grazie alla loro capacità di rendere noto al cliente la presenza di novità (es., nuove collezioni) e promozioni (es., prodotti in saldo per un periodo limitato) in store. I rispondenti, pur riconoscendo che tali informazioni potrebbero essere reperibili attraverso il ricorso agli addetti alle vendite, ai cataloghi o tramite l'utilizzo dello smartphone in negozio, ritengono che la velocità e la precisione con cui le IST possono fornire le stesse informazioni conferirebbe un grande valore aggiunto all'in-store experience. Gli intervistati, infatti, hanno convenuto che il ricorso alle IST sarebbe in grado di semplificare la gestione di molte delle situazioni-tipo negative vissute nei PdV. In particolare, è stato fatto riferimento a tre fattispecie concrete in cui il reperimento di informazioni attraverso le fonti “classiche” dello shopping nel PdV può diventare estremamente problematico per il consumatore:

- Impossibilità di rivolgersi agevolmente agli addetti alle vendite nei momenti “di punta” (es., durante il periodo dei saldi o durante determinati momenti di grande affluenza negli orari di apertura);
- Impossibilità di fare riferimento ai cataloghi, spesso esauriti in forma cartacea e non facilmente visionabili nella loro versione digitale;
- Impossibilità di fare riferimento al canale online a causa dell'assenza di una rete Wi-Fi libera e gratuita e alla scarsa presenza di rete cellulare nei negozi.

Con riferimento al *tipo* di esigenze informative, vi è stata una forte convergenza degli intervistati nel ritenere come più importanti le informazioni relative al prodotto e in particolare:

- Alle caratteristiche del prodotto (es., numerosità dei modelli esistenti, tipo di materiale utilizzato ecc.);
- All'essere "realmente" un prodotto alla moda (es., perché indossato da un testimonial o da un influencer);
- All'apprezzamento esternato dagli altri clienti per il prodotto (es., attraverso le recensioni lasciate su un determinato capo d'abbigliamento sul sito e-commerce o sulle pagine social del brand);
- Al prezzo del prodotto (es., potendo comparare i prezzi in store con quelli online o venendo informati in tempo reale su eventuali promozioni in essere).

“Senza dubbio poter disporre di tecnologie come la NFC e i beacon è molto importante in un negozio all'avanguardia. Grazie alla NFC si possono ottenere molte informazioni che altrimenti dovrei ricercare autonomamente sull'etichetta o dal browser cercando su Google (...) la cosa più importante sarebbe capire chi indossa questo tipo di capi. Potrei capirlo usando Instagram nel negozio, ma ho poco tempo e, soprattutto, come dovrei cercarlo? C'è qualche influencer che lo sponsorizza? I giovani come me cosa ne pensano? Se me lo dicesse il tag NFC sarebbe molto più immediata come cosa (...) Mi è successo molte volte di acquistare un capo e scoprire poco dopo che uno quasi identico era in sconto. Ammetto che per mia pigrizia non avevo controllato, però se vi fosse stato un beacon ad informarmi... beh, allora la mia soddisfazione sarebbe stata senz'altro maggiore!” (FM_F_23).

Dai *verbatim* delle interviste si evince anche come, sopperendo al fabbisogno informativo dei clienti, le IST consentano a questi a percepire un minor livello di *rischio* durante l'esperienza di shopping. Infatti, grazie al maggior numero di informazioni in loro possesso circa le caratteristiche e i diversi *price point* (online e offline) dei prodotti, i rispondenti hanno affermato che sperimenterebbero meno difficoltà nel portare a termine un processo di scelta soddisfacente di un capo d'abbigliamento di fast fashion e nel riuscire a definire come un “good value for money” l'acquisto che intendono effettuare.

Dalle interviste è emerso un ulteriore tema meritevole di menzione riguardante il rischio di violazione della *privacy*. Numerosi intervistati hanno sollevato questa tematica in relazione alle tecnologie che per fornire il loro output hanno bisogno di conoscere molti dati sensibili sui clienti (es., geolocalizzazione). Secondo i millennials, la cessione di parte dei propri dati personali è da considerarsi come il prezzo richiesto dal retailer per poter fornire al consumatore le informazioni che desidera e offrire per questa via un livello di servizio superiore e una in-store experience maggiormente personalizzata. Su questa tematica, il set dei rispondenti non è risultato omogeneo nelle risposte. Secondo la maggioranza degli intervistati la necessità di vedersi erogato un servizio superiore e personalizzato non può prescindere dalla cessione di un'elevata parte delle proprie informazioni personali. Pertanto, per questa parte dei rispondenti la cessione di parte della propria *privacy* è stata considerata come un giusto controvalore rispetto al beneficio ottenibile. Viceversa, una minoranza, sebbene non esigua (12 sui 46 rispondenti), ha affermato che la cessione di un'elevata mole di dati personali al sistema informativo aziendale

per il funzionamento delle IST appariva loro come un “sacrificio” troppo elevato rispetto al beneficio erogato dalle tecnologie in store.

“Secondo me il tema della privacy è sopravvalutato oggi. Utilizziamo social, app e siti che raccolgono informazioni su qualunque cosa facciamo: dove siamo, cosa mangiamo, cosa ci piace, per quale partito votiamo... e il problema sarebbe farsi leggere lo smartphone da un beacon per avere, tra l'altro, un beneficio concreto che altrimenti richiederebbe di rivolgersi ai commessi? E se fossimo in periodi ‘clou’ dello shopping come i saldi? Cosa faremmo senza beacon o tecnologie simili che ci consentono di fare uno shopping ‘consapevole’ e ‘guidato’?” (VR_M_26).

“Mi fa un po’ paura il fatto di dover dare i miei dati ad una tecnologia solo per sbrigarmi a fare shopping o per usufruire di qualche offerta (...) secondo me oggi cediamo la nostra privacy troppo facilmente e per motivi spesso anche futili” (LR_M_26).

Facilità percepita di utilizzo delle tecnologie: il secondo sotto-tema riguarda la facilità di utilizzo delle IST, ovvero la semplicità percepita dall'utilizzatore nel comprendere come interagire con una IST in termini di *tipo* e *numero* di azioni da compiere per ottenere un determinato output. Coerentemente con la caratteristica di essere *tech-savvy* attribuita generalmente ai millennials, nessun intervistato ha rilevato criticità nel comprendere il *tipo* di azioni necessarie per interagire con le diverse IST. Pur attribuendo una generale facilità di utilizzo a tutte le IST oggetto dell'indagine, gli intervistati hanno riconosciuto nella mole di azioni da compiere per ottenere l'output interessato un significativo elemento di discriminazione tra le tecnologie. Secondo i rispondenti, infatti, tra due tecnologie che fornissero un output pressoché identico risulterebbe tanto più attrattiva quella che richiedesse il minore “sforzo” in termini di numero di azioni da effettuare.

“Se escludiamo il pagamento da smartphone, i tag NFC mi sembrano dei perfetti e migliori sostituti del QR Code (...) possono restituirti di fatto lo stesso beneficio (...) però il QR Code lo trovo molto macchinoso, perché devo estrarre lo smartphone, sbloccarlo, cercare l'app per scansionarlo, aprirla e dopodiché ottengo l'output. Invece con i tag NFC basta la prossimità e la connettività attiva, non mi serve neanche di averlo in mano lo smartphone, basta che la mia tasca sia vicino al tag, anche per caso, e questo è qualcosa che mi porta a dire che vorrei veder sparire i QR Code e dare il benvenuto ai tag NFC!” (SP_M_23).

Con riguardo al secondo macro-tema (*miglioramento della qualità della in-store experience*), i rispondenti hanno riconosciuto alle IST la capacità – grazie all'integrazione e all'ibridazione di funzionalità proprie del digitale nella realtà “analogica” – di *aggiungere* valore e benefici utilitaristici all'esperienza in-store.

In particolare, i temi emersi sono stati i seguenti:

1. *Passaggio da una in-store experience ad una “omni-shopping experience”;*
2. *Servizi aggiuntivi personalizzati e “ad hoc”.*

Passaggio da una in-store experience ad una “omni-shopping experience”. Il primo sotto-tema dell’arricchimento dell’in-store experience riguarda il suo tendere verso una configurazione omnicanale attraverso l’adozione delle IST. Secondo i rispondenti, questo nuovo tipo di esperienza riguarda non solo la compresenza dei benefici dell’esperienza fisica e digitale fruibili all’interno del PdV, ma soprattutto la loro coerenza e la loro integrazione. Molti intervistati affermano infatti che la trasformazione del negozio da mero punto vendita a punto di incontro tra valore fisico e digitale delle esperienze di shopping soddisferebbe le loro aspettative di consumo e aumenterebbe il valore e la qualità del tempo speso nel PdV. I rispondenti riconoscono alla “omni-shopping experience” due benefici principali, il cui principale elemento abilitante è la presenza delle IST: *l’aumento dei canali a disposizione e l’aumento della facilità nel compiere uno switch da un canale all’altro*. In proposito, un rispondente afferma:

“Tanto per dirne una, spesso non è possibile acquistare online e fare il reso in negozio. Questo lo trovo assurdo, perché magari io acquisto online per un discorso di prezzo, ma poi quando devo fare il reso – se ho il negozio sotto casa – preferirei di gran lunga effettuarlo lì anziché dover effettuare una spedizione! (...) Se l’avvento di queste tecnologie si portasse dietro come conseguenza quella di rendere davvero impalpabili i confini tra i canali di vendita, non si tratterebbe più di una semplice esperienza in negozio, ma di un’esperienza a cavallo tra più canali contemporaneamente. Inoltre, aumenterebbe decisamente anche la facilità nell’utilizzare un canale o un altro. Se infatti io potessi fare il reso di cui parlavo attraverso un chiosco interattivo mi proietterei nel canale online senza dover neanche sfiorare lo smartphone e intaccarne la carica della batteria (...) Questo è il sogno di ogni nativo digitale!” (MC_M_26).

Dai verbatim delle interviste si può evincere come il comportamento d’acquisto dei millennials sia marcatamente omnicanale e quindi che questi possano essere considerati *omni-shopper*, ossia consumatori sempre connessi e desiderosi di fare contemporaneamente riferimento a canali multipli per le proprie esigenze di shopping. Altri esempi sono forniti dai *verbatim* che seguono:

“Credo che noi millennials soffriamo di una ossessione per il controllo. Abbiamo talmente tante fonti a disposizione che ci sentiamo in difficoltà se non ci viene data la possibilità di utilizzarle tutte insieme (...) quando devo studiare per un esame non posso pensare di studiare solo sul libro, ho bisogno anche di wikipedia e altre fonti (...) per lo shopping è lo stesso: se vado nel PdV e magari il telefono non prende e non c’è il Wi-Fi la piacevolezza della mia esperienza è assolutamente limitata, perché so che fuori c’è un mondo di informazioni sul prodotto o su promozioni, sconti e quant’altro” (GS_M_26).

“Se le tecnologie smart riusciranno a fornire l’effetto smartphone’ ai clienti renderanno davvero perfetta l’esperienza nel PdV. Per ‘effetto smartphone’ intendo che da quando sono arrivati gli smartphone la nostra vita è cambiata, siamo continuamente e contemporaneamente in Italia e in Giappone, imparando una ricetta di cucina e videogiocando e così via. Allo shopping tutta questa simultaneità è sempre mancata... o almeno sino ad ora, dato che con queste tecnologie potremmo davvero rendere perfetta e completa anche l’attività più bella del mondo!” (DP_M_22).

Servizi aggiuntivi “flessibili” e “ad hoc”. Il secondo sotto-tema relativo all’*arricchimento* della in-store experience riguarda l’aggiunta di servizi estremamente customizzati²³ per il singolo cliente. L’intero set dei rispondenti ha osservato come l’introduzione di alcune IST, in particolare quelle il cui funzionamento si basa sui servizi di geolocalizzazione (beacon) e sulla realtà aumentata (app mobile, interactive mirror e smart fitting room), può andare a configurare un nuovo livello di servizio percepito come superiore e inedito rispetto alla “tradizionale” esperienza nel PdV. Il valore aggiunto di una tecnologia come i beacon fornisce all’esperienza dei millennials un livello servizio superiore in ragione di una *flessibilità* percepita nell’output fornito. I beacon possono infatti inviare notifiche “di benvenuto” qualora il cliente sia identificato una volta entrato in un negozio, “di invito” se raggiunto al di fuori del PdV (es., vicino a una vetrina), relative a prodotti cercati recentemente o a prodotti che sono in promozione in quel momento (sulla base della cronologia delle ricerche effettuate online dall’utente). Poter ricevere questi tipi di notifiche sul proprio smartphone, in maniera inaspettata, rapida e adattabile sulla base dei movimenti del cliente (es., cambio del tipo di notifica passando dall’esterno all’interno del PdV) favorisce il crearsi di un livello percepito di servizio superiore da parte del brand verso il cliente. La maggior parte dei rispondenti ritiene che essere “colpiti” dalle notifiche dei beacon concorrerebbe a rendere più completa e appagante l’esperienza in-store soprattutto grazie al risparmio di tempo che consente la modalità “push” delle notifiche, non dovendo essere loro a dover attivare un’interazione con questa tecnologia.

“Il fatto di poter essere, come dire, ‘teleguidata’ e di poter usufruire di offerte personalizzate sulla base delle ricerche che ho fatto penso che sia davvero bello e positivo in termini di esperienza. Sicuramente mi darebbe molti benefici (...) e mi invoglierebbe tanto a fare shopping dal momento che neanche dovrei ‘sforzarmi’ di interagire con la tecnologia e sarebbe invece sufficiente il solo passaggio in una determinata zona del negozio. Farebbe risparmiare davvero tanto tempo e contemporaneamente mi aiuterebbe a trovare prodotti che neanche sapevo di stare cercando” (GA_F_22).

Una tematica correlata, ma distinta, alla fruizione di servizi aggiuntivi di natura *flessibile* riguarda i servizi aggiuntivi *ad hoc*. Questi si differenziano dai primi in quanto il cliente non riceve un servizio in maniera *push* ma seguendo una logica *pull*, ossia richiedendolo lui stesso e vedendoselo erogare esclusivamente a fronte della sua richiesta. Questi benefici aggiuntivi che arricchiscono la in-store experience sono veicolati in particolare dalle tecnologie che sfruttano la realtà aumentata, ossia le app mobile con realtà aumentata, gli interactive mirror e gli smart fitting room. Con particolare riferimento a questi ultimi, un’intervistata ha affermato:

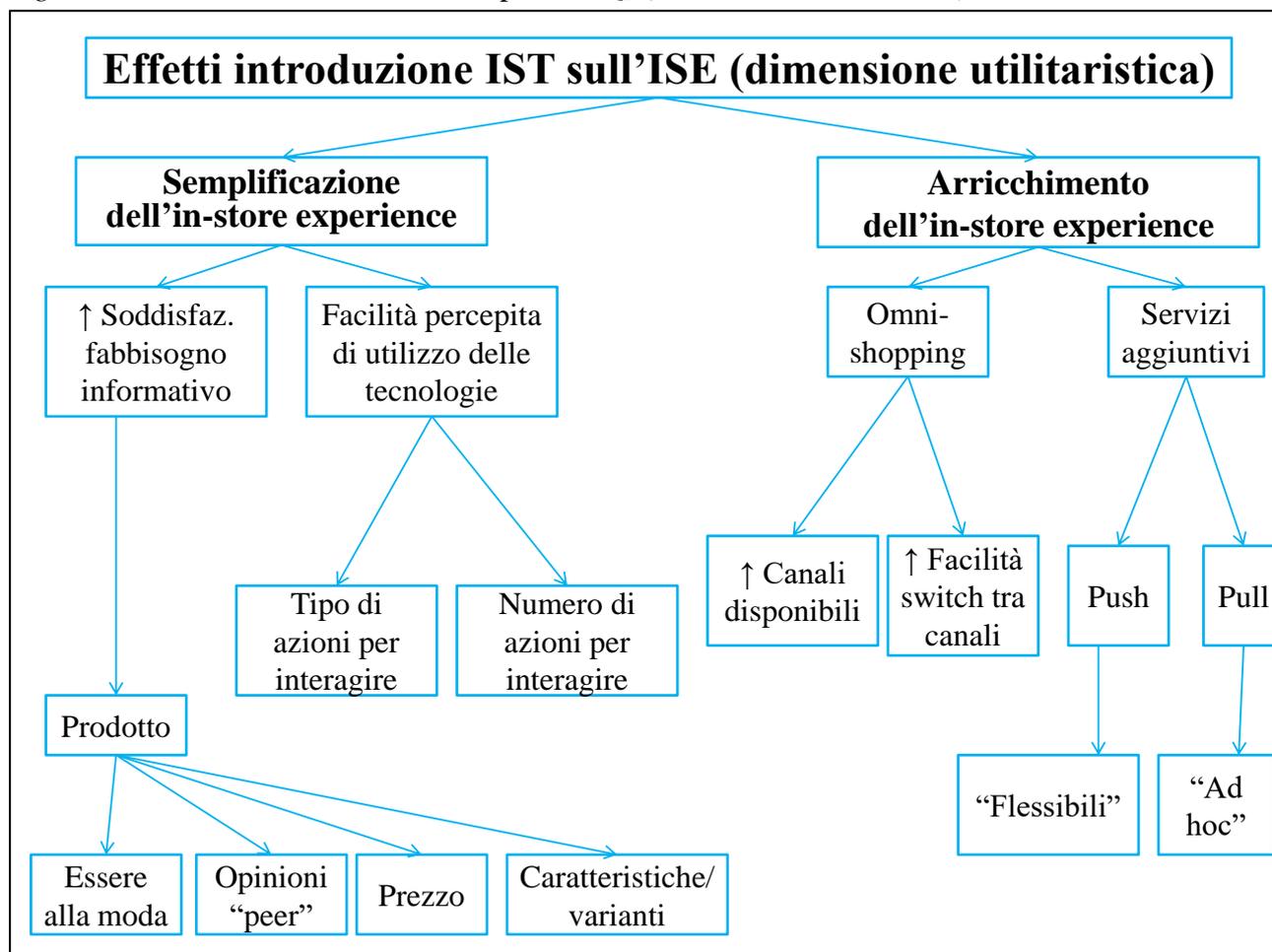
“Posso solo dire ‘wow’ davanti a un camerino pensato in questa maniera. Diciamo la verità, chi non ha mai sognato di avere tutte queste funzionalità in un camerino? Cambiare luci, colori dei capi, addirittura pagare... ma la cosa più bella è sicuramente il fatto di poter chiamare il commesso dedicato al tuo camerino per soddisfare le tue specifiche esigenze. Ecco, questa sarebbe una vera rivoluzione per lo shopping, sia perché ti fa risparmiare moltissimo

²³ Il tema della customizzazione (personalizzazione) della in-store experience è emerso anche in relazione agli aspetti più emozionali dell’esperienza nel PdV dotato di IST. Il tema sarà quindi ripreso nel prosieguo e trattato dalla prospettiva della dimensione emozionale dell’in-store experience.

tempo, sia perché è realmente qualcosa che ti dà un servizio personalizzato per te, e solo per te, non per ‘una come te’” (RC_F_23).

Prima di procedere con l’analisi dei risultati della dimensione emozionale, di seguito si riporta uno schema riassuntivo (figura 3.4) dei temi di diverso ordine emersi per la dimensione utilitaristica.

Figura 3.4 – Temi e sotto-temi emersi per la RQ₂ (dimensione utilitaristica)



Fonte: ns. elaborazione

Con riguardo alla **dimensione emozionale**, i benefici riconosciuti dai rispondenti sono stati citati nuovamente in relazione al tema dell’integrazione tra *physical* e *digital experience*. Principalmente, sono rinvenibili nelle risposte dei partecipanti all’indagine due macro-tematiche:

1. *Aumento del livello dei livelli di brand engagement;*
2. *Maggiori livelli di intrattenimento in store.*

Aumento dei livelli di brand engagement. Numerosi intervistati hanno valutato come molto coinvolgenti (*engaging*) la maggioranza delle IST oggetto d’indagine. In particolare, sono state ritenute particolarmente coinvolgenti tutte quelle basate sulla realtà aumentata (realtà aumentata da app mobile, interactive mirror, smart fitting room), i tag NFC e i beacon. Le restanti IST (QR Code, interactive kiosk e self-checkout) sono invece state valutate come poco coinvolgenti e in grado di fornire ai consumatori un valore prettamente utilitaristico (es., risparmio di tempo dovuto al pagamento alle casse automatiche, alla lettura dei cataloghi sugli schermi degli

interactive mirror, al reperimento di informazioni aggiuntive sui prodotti tramite il QR Code ecc.). Nel loro complesso, sono risultate particolarmente *engaging* le tecnologie ritenute maggiormente *interattive* e in grado di offrire un livello di *personalizzazione* dell'esperienza in-store più elevato.

In coerenza la piacevolezza associata al passaggio da una “classica” in-store experience ad una “omni-shopping” experience, tutti gli intervistati che hanno rilevato un forte e positivo livello di interattività nelle diverse tecnologie hanno espresso il loro gradimento in termini di *interattività diadica*. In sostanza, l'ibridazione della *physical* e *digital experience* fa sì che, indipendentemente dalla tecnologia utilizzata (es., IST vs. sito web via smartphone) – o, più in generale, dal *medium* – l'interazione percepita dal rispondente sia sempre di tipo *one-to-one* con il brand, al di là dello specifico canale utilizzato. Le IST, pur essendo oggettivamente un *medium* in grado di attivare un processo comunicazionale interattivo tra consumatore e brand, a livello soggettivo, per il consumatore divengono una “manifestazione” del brand stesso e contribuiscono a indurre il consumatore a non considerare le IST come un *medium* per arrivare al brand, ma come il brand stesso.

“(Lo smart fitting room) è qualcosa di assolutamente fantastico. Ti fa sentire coccolata e davvero vicina al brand (...) in realtà non è neanche in sé la tecnologia, sebbene stupenda, che sconvolge, quanto il fatto che, una volta dentro, senti un coinvolgimento davvero totale verso il brand e ti sembra di essere davvero a ‘tu per tu’ con la marca che ti consiglia i migliori prodotti per te (...) [quindi] un negozio del genere [dotato di IST] è molto più di un semplice negozio, è una vera e propria ‘manifestazione’ del brand! (...) Questo dipende essenzialmente da due cose secondo me: la prima è l'esperienza nuova e assolutamente interattiva e coinvolgente che offre il camerino e la seconda la perfetta integrazione tra digitale e fisico” (RC_F_23).

Sotto il profilo emozionale, la percezione di un legame più forte con il brand dovuta all'adozione di questo di IST e all'utilizzo delle stesse da parte del consumatore, è risultata in un più profondo senso di coinvolgimento verso il brand anche per i maggiori livelli di *personalizzazione* sperimentabili all'interno dello *smart distributed store*. Sotto un profilo concettuale, il tema della personalizzazione è emerso anche in relazione alla dimensione utilitaristica, sotto forma di servizi aggiuntivi forniti dalle IST ai consumatori (*servizi aggiuntivi “flessibili” e “ad hoc”*). Tuttavia, mentre in quel frangente la personalizzazione conferiva al rispondente un beneficio funzionale in termini di risparmio di tempo (es., venendo raggiunto da una notifica push in grado di accelerare il processo di scelta) e di maggiore percezione di convenienza nell'acquisto (ottenendo un livello di servizio superiore senza che questo si riflettesse in un aumento del costo complessivo associato all'acquisto), sotto il profilo emozionale la personalizzazione comporta dei benefici diversi e direttamente riferibili al brand. In particolare, tecnologie come i beacon e lo smart fitting room portano i rispondenti a percepire una *specialità del rapporto* con il brand derivante dal trattamento unico riservato loro dalla marca rispetto agli altri clienti. Inoltre, la precisione con cui le IST sono in grado di individuare le preferenze dei consumatori ha portato i rispondenti a ritenere che percepirebbero anche una maggiore affinità tra la propria personalità e l'identità della marca.

“Secondo me un valore aggiunto che danno le tecnologie è non solo quello di rendere davvero personalizzata l’esperienza in negozio, ma anche quello di farti sembrare che la marca sia molto allineata con le tue preferenze (...) quando arrivano le notifiche dei beacon o appaiono i suggerimenti nel camerino sembra come se la marca mi dicesse ‘visto? Abbiamo gli stessi gusti!’. Questa cosa non può che portarti a sentirti meno distante dal brand e ad affezionartici in misura maggiore” (VM_F_22).

Maggiori livelli di intrattenimento in-store. La dimensione emozionale dell’esperienza in store è impattata dalle IST anche sotto il profilo dell’intrattenimento. Secondo i rispondenti, le IST sono in grado di aumentare i livelli di entertainment sperimentabili nell’ambiente di vendita poiché:

1. *Aumentano le opportunità esperienziali di carattere ludico (gamification);*
2. *Aumenta il numero e la varietà degli stimoli di shopping nel PdV.*

Aumento delle opportunità esperienziali di carattere ludico (gamification). La componente ludica (gamification) della in-store experience è fortemente impattata dalle IST. Secondo gli intervistati, infatti, nel set di tecnologie oggetto d’indagine ve ne sono alcune particolarmente in grado di rendere maggiormente ludica la propria in-store experience. I rispondenti hanno riconosciuto nelle IST il cui funzionamento sfrutta la realtà aumentata (realtà aumentata da mobile, interactive mirror, smart fitting room) quelle maggiormente impattanti sotto questo profilo.

“(L’interactive mirror) penso proprio che lo userei per giocare, oltre che per fare delle ricerche sui capi che mi interessano (...) non so, penso proverei abbinamenti strani, tipo cappelloni o gonne improponibili... cose per cui non perderei di certo tempo a fare la fila in camerino! Sarebbe davvero molto divertente, senza dubbio!” (MP_F_25).

In aggiunta alle IST basate sulla realtà aumentata, anche i tag NFC sono stati visti come ottimi veicoli di *in-store gamification*. Difatti, i tag NFC sono spesso programmati non solo per soddisfare le esigenze informative dei consumatori, ma anche per intrattenerli con contenuti di natura ludica, come quiz o contest, a cui possono essere anche collegati dei “premi” come degli sconti sul prezzo di vendita.

“Tralasciando che sarebbe molto divertente partecipare a quiz e sondaggi su un tema che evidentemente mi piace, dal momento che sono in negozio, credo che aumenterebbe anche la soddisfazione dell’acquisto complessiva se ottenessi uno sconto partecipando a un gioco, ad esempio rispondendo a domande sul testimonial del momento che fa da ambasciatore per il brand” (FA_F_23).

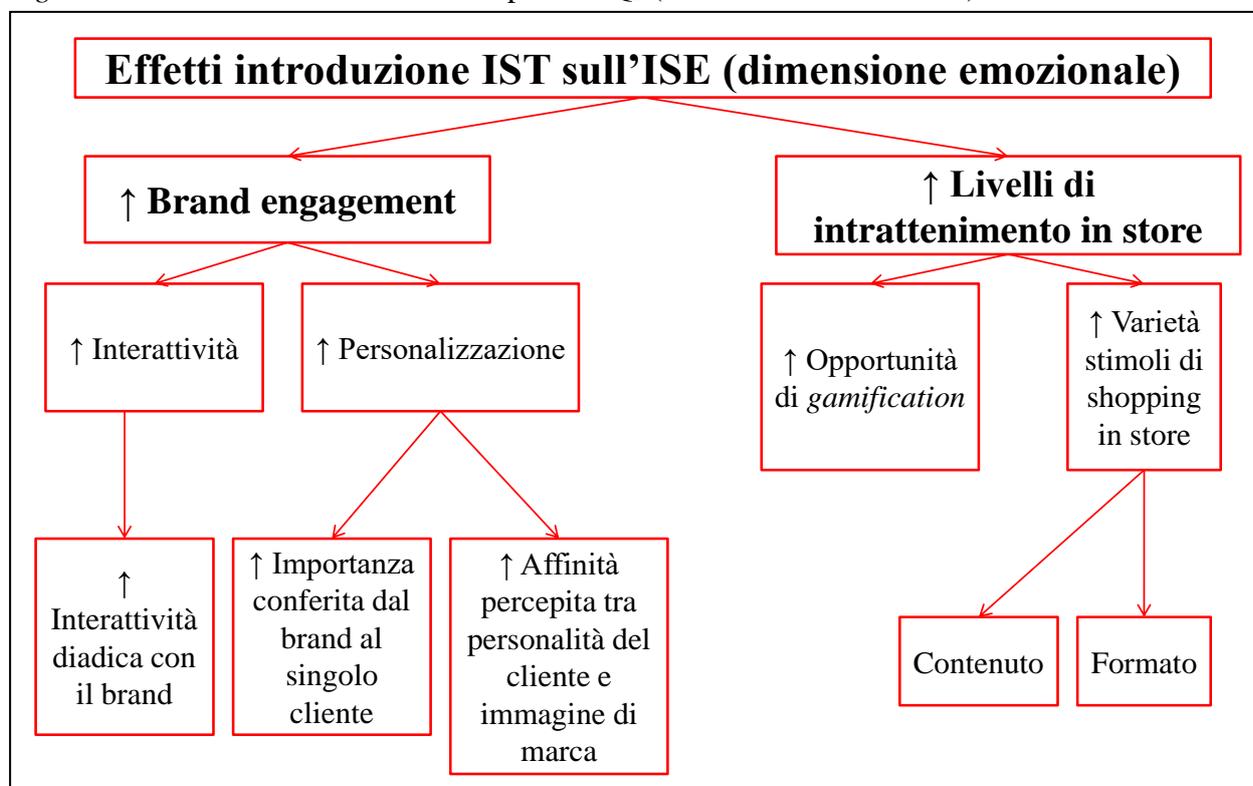
Aumento del numero e della varietà degli stimoli di shopping nel PdV. Strettamente legato al sotto-tema precedente, l’aumento della varietà di stimoli di shopping nel punto vendita ha ricadute altrettanto importanti per la in-store experience dei millennials e per il livello di intrattenimento percepito. Secondo i rispondenti, l’utilizzo di algoritmi, intelligenza artificiale e di *machine learning* consentirebbe alle IST non solo di coinvolgere il singolo utente offrendogli benefici specifici e personalizzati sulla base dei suoi interessi, ma anche di intrattenerlo

maggiormente tramite la *varietà* degli input che questi riceverebbe. La capacità di auto-apprendimento e di interpretazione delle preferenze e dei comportamenti dei consumatori che possiedono gli algoritmi e che permettono il funzionamento delle IST in maniera personalizzata ha come conseguenza quello di proporre stimoli sempre diversi in termini di *formato* (notifica vs. immagine o video a comparsa su schermi interattivi) e di *contenuto* (più generico vs. più specifico per il singolo utente). Questa varietà porta i rispondenti a non sapere cosa attendersi una volta entrati nel negozio e a percepire non solo l'esperienza in store come una "caccia al tesoro" ma anche come un'esperienza ludica in grado di sorprenderli con effetti e modalità sempre nuovi.

“Davvero forte il fatto di entrare e non sapere cosa ti capiterà (...) voglio dire: arriverà una notifica da un beacon? Un tag NFC mi comunicherà qualcosa passando lì vicino? Il camerino virtuale mi mostrerà dei capi a cui non avevo pensato tra i suoi suggerimenti? Sarebbe davvero un negozio pieno di sorprese e molto più divertente di quello ‘classico’. Alla fine, se uno ci pensa, anche se si fanno gli eventi, con i testimonial piuttosto che con degli influencer è sempre la solita modalità. Sai già cosa aspettarti. Le tecnologie invece renderebbero tutto una scoperta e questa cosa renderebbe molto meno monotona e prevedibile la giornata di shopping” (MT_F_21).

Uno schema sinottico dei risultati della dimensione emozionale della RQ₂ è riportato nella sottostante figura 3.5.

Figura 3.5 – Temi e sotto-temi emersi per la RQ₂ (dimensione emozionale)



Fonte: ns. elaborazione

Infine, con riferimento alla **dimensione sociale** dell'in-store experience sono emerse due tematiche prevalenti:

1. *Acquisizione di uno status di innovatori tra i "peer";*
2. *Maggiore propensione a visitare il PdV con accompagnatori.*

Status di innovatori tra i "peer". Il ricorso a IST durante l'esperienza vissuta nel punto vendita ha ripercussioni anche sulla dimensione sociale dello shopping in store dei rispondenti. Una larga maggioranza ha affermato che la conoscenza e la capacità di utilizzo di *smart technologies* per la in-store experience migliorerebbe il loro "status" nei gruppi sociali di appartenenza, facendoli apparire come dei "guru" tecnologici agli occhi dei propri amici e coetanei. La tecnologia che maggiormente consente di ottenere questo miglioramento dello status nei propri gruppi sociali di appartenenza è risultata la NFC. Ciò deriva da due elementi fondamentali: in primo luogo, la scarsa conoscenza e lo scarso utilizzo della tecnologia in questione nel contesto italiano; in secondo luogo, la possibilità di poter utilizzare questa tecnologia anche in momenti successivi e diversi dallo shopping, giacché i tag NFC sono spesso integrati nei prodotti (es., nelle maniche delle t-shirt).

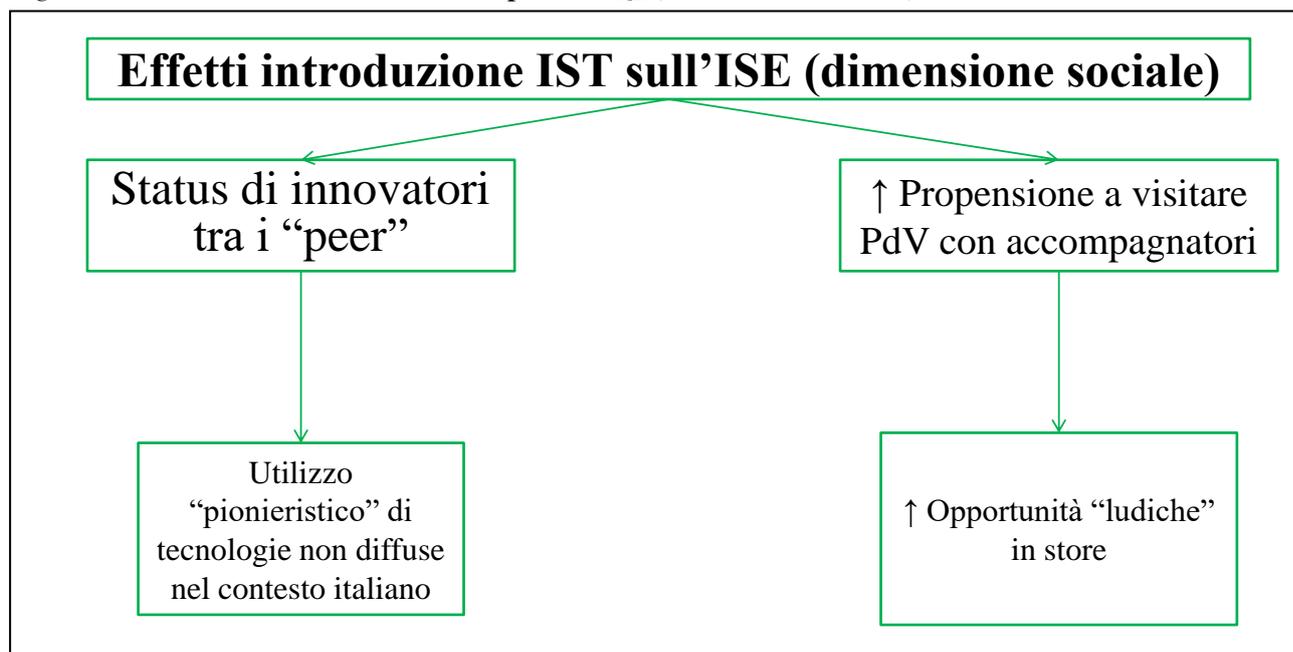
"Sono certo che all'estero sia molto diffusa [la NFC] ma qui non credo la conoscano in molti... per cui credo che la NFC la userei anche perché farei il 'figo' con i miei amici, mostrandogli come funziona e quali sono le sue potenzialità sia in termini di pagamento da smartphone che di altri utilizzi in-store o meno che siano. Penso proprio che mi ammirerebbero!" (LR_M_26).

Maggiore propensione a visitare il PdV con accompagnatori. Il secondo tema relativo alla dimensione sociale riguarda la volontà di recarsi con amici e coetanei nel PdV anziché da soli. Come ricordato in precedenza (si vedano i risultati relativi alla RQ₁), tutti i rispondenti hanno affermato di preferire di effettuare lo shopping senza accompagnatori, interagendo eventualmente a distanza e attraverso lo smartphone con persone di fiducia non presenti nel PdV per ottenere un supporto nelle scelte d'acquisto. Attraverso l'introduzione di alcune tecnologie giudicate come particolarmente ludiche e coinvolgenti, gli intervistati hanno mutato la loro opinione in merito, ritenendo che la presenza di queste *smart technologies* li indurrebbe a recarsi più volentieri con accompagnatori nei negozi per condividere con loro il nuovo tipo di esperienza sperimentabile in negozio. Tra le diverse tecnologie, quella che ha ricevuto apprezzamenti maggiori sotto questo profilo è risultata essere quella dell'interactive mirror. In proposito, una rispondente ha osservato:

"Penso che se vi fossero uno o più specchi interattivi verrei in negozio con le mie amiche per giocare e per svagarmi un po' con loro. Di solito preferisco andare da sola, ma il fatto di poter vivere una parte dello shopping giocherellando con gli specchi magici cambierebbe un po' questa mia attitudine. Mi divertirei molto a fare a gara con loro a chi si fa mettere addosso dallo specchio la combinazione più assurda di vestiario. Conoscendo le mie amiche, sono sicuro che anche a loro divertirebbe molto!" (MP_F_25).

Come per le dimensioni utilitaristica ed emozionale, anche per la dimensione sociale si riporta di seguito (figura 3.6) una rappresentazione grafica dei temi emersi.

Figura 3.6 – Temi e sotto-temi emersi per la RQ₂ (dimensione sociale)



Fonte: ns. elaborazione

3.4.2.2 I benefici delle IST per la in-store experience dei millennials (per singola tecnologia)

Di seguito si riportano le opinioni dei rispondenti in merito alle singole IST oggetto d'indagine, distinguendo tra i benefici utilitaristici, emozionali e sociali eventualmente menzionati dai millennials intervistati.

QR Code. *Valore utilitaristico:* il Quick Response Code è visto dagli intervistati come un'innovazione utile soprattutto in contesti in cui sia necessario reperire rapidamente informazioni sul prodotto. Di conseguenza, nel caso di negozi aventi addetti alle vendite particolarmente efficienti o molto preparato o con altri supporti informativi (es., app) ben predisposti a soddisfare il fabbisogno informativo dei clienti è stato espresso un parere unanime circa la sua scarsa utilità. Inoltre, numerosi rispondenti hanno segnalato una particolare criticità in relazione alla facilità e alla comodità d'uso di questa tecnologia, la quale prevede come prerequisito per il suo utilizzo un'apposita app che non tutti i rispondenti sarebbero ben disposti ad utilizzare. Infine, poiché il funzionamento del QRC presuppone lo svolgimento di numerosi passaggi (estrazione dello smartphone, sblocco, apertura dell'app, scansione) è stato ritenuto poco fluido ed efficiente, soprattutto se comparato con altre tecnologie per il cui funzionamento è sufficiente la prossimità, come la NFC.

Valore emozionale: il QRC è stato considerato dalla maggior parte degli intervistati anche come poco efficace nel generare dei benefici di natura emozionale. Ciò è dovuto in primo luogo a causa della scarsa interattività percepita dal suo utilizzo, che lo rende una tecnologia poco dinamica e coinvolgente. Infatti, l'utilizzo del QRC non prevede e l'attivazione di un "dialogo" tra due dispositivi (smartphone e codice) ma deve necessariamente essere iniziata dallo smartphone dell'utente. Pertanto, il QRC risulta scarsamente attrattivo a causa della sua "passività" nel rapporto con lo smartphone del consumatore e della "staticità" del suo output tipico (es., apertura di una pagina web contenente informazioni sul prodotto). Solo in alcuni casi isolati, una ristretta minoranza degli intervistati ha riscontrato un ancorché scarso livello di

divertimento/intrattenimento derivante dalla mera curiosità di scoprire quale output fosse celato dietro il codice QR (es., apertura di una pagina web relativa alla scheda prodotto vs. apertura di una pagina web contenente video o immagini del prodotto indossato da testimonial ecc.).

NFC. Valore utilitaristico: la tecnologia NFC è ritenuta da tutti gli intervistati un upgrade del QR Code, in quanto in grado di fornire potenzialmente lo stesso output in termini di patrimonio informativo. Tuttavia, nonostante questa similarità, la NFC è considerata una tecnologia più pratica e funzionale dato che non richiede l'utilizzo di un'app specifica per farla funzionare (es., consigli per acquisti correlati o informazioni circa le caratteristiche del prodotto), ma della sola prossimità. Per quasi tutti gli intervistati, le funzionalità più importanti e maggiormente attrattive della NFC sono i servizi di mobile payment (es., Apple Pay, Samsung Pay), i quali sono visti dai rispondenti come upgrade necessari per rendere maggiormente soddisfacente la propria in-store experience.

Valore emozionale: quasi tutti gli intervistati hanno riscontrato un livello elevato di interattività della NFC. Numerosi rispondenti hanno inoltre argomentato le loro risposte evidenziando che se i tag NFC fossero disponibili per un utilizzo anche post-acquisto, riterrebbero questa tecnologia come indispensabile per il “retail del futuro” e capace di generare elevati livelli di engagement e di intrattenimento in un millennial.

Valore sociale: infine, alla NFC è stato attribuito anche un valore di natura sociale. Difatti, data la scarsa conoscenza di questa tecnologia nel nostro Paese, coloro che ne apprendessero pionieristicamente, rispetto ai propri coetanei, il funzionamento hanno ritenuto che potrebbe conferire loro uno “status” superiore tra i propri gruppi di riferimento. In particolare, porterebbe i “pionieri” a sentirsi dei “guru tecnologici” nei propri gruppi sociali di riferimento e, in generale, più “smart” nelle attività svolte nel proprio quotidiano e durante lo shopping.

Realtà aumentata mobile. Valore utilitaristico: la realtà aumentata mobile è stata valutata molto positivamente dal set dei rispondenti a causa della sua capacità di aggregare contenuti e funzionalità disponibili in alcuni casi esclusivamente online relativamente al prodotto d'interesse (es., possibilità di vedere il prodotto in più colori, leggere recensioni ecc.) direttamente sullo schermo dello smartphone. In particolare, il risparmio di tempo dato dalla possibilità di ibridare contenuti e funzionalità digitali sullo schermo aumentando la realtà fisica inquadrata con lo smartphone consente agli utenti di non dover effettuare un “doppio passaggio” per ottenere gli stessi contenuti e funzionalità (es., leggere la scheda prodotto in store e accedere online con lo smartphone per prendere visione delle recensioni). Al netto di questi benefici, sono emerse tuttavia delle criticità relative relativamente alla necessità di doversi dotare di un'app specifica per poterla utilizzare e l'effetto che questa può avere sui propri smartphone (es., eccessivo “battery drain”, specialmente sui modelli di smartphone meno recenti, e consumo dello spazio di archiviazione dello smartphone).

Valore emozionale: molti degli intervistati hanno affermato che la realtà aumentata mobile potrebbe avere un ruolo chiave per rendere più dinamica e coinvolgente l'esperienza di shopping. In particolare, i rispondenti hanno riconosciuto come molto “appealing” la possibilità di aggiungere informazioni e contenuti virtuali alla realtà fisica e ritenuto che questa nuova opportunità tecnologica potrebbe contribuire a rendere più forte il legame verso il brand. Ciò deriverebbe da una forma di riconoscimento da parte dei millennials di una brand image maggiormente innovativa e orientata alla tecnologia, molto congruente con il carattere altrettanto

technology-oriented dei millennials. Allo stesso modo, la realtà aumentata da mobile offre nuove forme di intrattenimento per i millennials, sebbene questi abbiano tenuto a ribadire che la piacevolezza dell'integrazione tra le esperienze online e offline termini nel momento in cui l'una o l'altra arrivi a prevaricare sull'altra. In particolare, i millennials hanno segnalato come, qualora l'esperienza in store fosse eccessivamente digitalizzata, questo potrebbe portare a uno "svilimento" dello shopping come attività umana e quindi produrre un effetto negativo sulla propria esperienza nei punti vendita fisici.

Beacon. *Valore utilitaristico:* i beacon sono risultati essere per i millennials delle tecnologie particolarmente impattanti per l'esperienza in store tra quelle oggetto dello studio. I millennials li considerano ottime innovazioni per lo shopping nei punti vendita, soprattutto per la loro capacità di rendere più "flessibile" l'esperienza in store grazie agli stimoli di marketing in logica *push* che inviano sotto forma di notifiche agli smartphone dei consumatori. Poiché sono in grado di raggiungere i consumatori sia al di fuori che dentro il punto vendita, sono quindi stati valutati come estremamente efficaci nel facilitare e arricchire l'intero *customer journey* degli intervistati. Al riconoscimento della loro pervasività e dei benefici che possono apportare sono seguite riflessioni circa il tema della privacy. Taluni consumatori hanno affermato che il fatto di dover essere geolocalizzati in maniera continuativa possa risultare eccessivamente invasivo e un potenziale deterrente al loro utilizzo. Viceversa, altri hanno affermato che il tema della privacy non costituirebbe una criticità particolare in virtù sia del valore percepito dal loro utilizzo (maggiore rispetto al "prezzo" da pagare in termini di trasmissione di informazioni personali) sia perché la cessione della privacy è vista in generale come un'attività diventata molto comune e che preoccupa poco individui che sono abituati a creare account su siti web e social media e a trasmettere quindi molte informazioni personali a piattaforme tecnologiche. Sono infine emerse alcune perplessità degli individui in relazione a quanto affermato anche per la realtà aumentata da mobile, con particolare riferimento all'effetto di "battery drain" che la ricezione di molte notifiche potrebbe avere sugli smartphone dei consumatori.

Valore emozionale: secondo i rispondenti, l'introduzione dei beacon porterebbe un significativo miglioramento alla shopping experience grazie al potenziale interattivo di tali tecnologie (es., tramite notifiche push in grado di aiutare il cliente a "orientarsi" nel punto vendita). Secondo la maggioranza dei rispondenti, inoltre, tale livello di interattività avrebbe delle positive ricadute dirette sul legame con il brand. Il "dialogo" tra beacon e consumatore porterebbe infatti secondo i rispondenti a percepire un'interazione e un rapporto direttamente con il brand, di cui la tecnologia sarebbe un medium espressivo. Oltre alle potenzialità di interattività e coinvolgimento, secondo gli intervistati i beacon sarebbero inoltre in grado di intrattenere e di rendere maggiormente ludica l'esperienza in store (es., stimolando il consumatore alla ricerca di promozioni particolarmente vantaggiose e proiettandolo in una sorta di "caccia al tesoro"). Infine, un ulteriore elemento ritenuto importante dal set dei rispondenti riguarda il livello di personalizzazione dell'esperienza derivante dai beacon. Quasi tutti gli intervistati hanno infatti affermato che poter ricevere notifiche personalizzate da parte dei beacon durante l'intero processo di shopping (entrata-permanenza-uscita) renderebbe la loro esperienza maggiormente appagante e soddisfacente, portandoli a percepire il beacon alla stregua di un personal shopper loro dedicato dalla marca.

Interactive mirror. *Valore utilitaristico:* gli specchi interattivi hanno ricevuto un profondo apprezzamento dal set dei rispondenti. Il principale beneficio utilitaristico di questa tecnologia

riguarda la possibilità di poter “sfogliare” sullo schermo l’intero assortimento e risparmiare tempo sulle file ai camerini di prova attraverso le funzionalità di *virtual try-on*. Tale beneficio è stato valutato dagli intervistati come particolarmente utile, inoltre, soprattutto nel caso di punti vendita di grandi dimensioni e di assortimenti molto ampi e profondi, che spesso rendono meno agevole il processo di ricerca e selezione dei propri desiderata (es., a causa dell’eccessivo affollamento).

Valore emozionale: come detto, l’interactive mirror è stata la più apprezzata tecnologia in assoluto dai rispondenti. Con riguardo agli aspetti legati a questa dimensione dell’esperienza, tutti gli intervistati hanno affermato che l’utilizzo degli specchi avrebbe importanti e positivi benefici emozionali grazie all’elevato grado di interattività percepita, soprattutto nel caso dei modelli con assistente vocale incorporato. Tale effetto avrebbe inoltre profonde ripercussioni sui livelli di brand engagement, poiché questa tecnologia non si limita a consentire la prova virtuale degli indumenti, ma anche a proporre dei suggerimenti in termini di abbinamento. Ciò produce nei consumatori la sensazione di essere non solo a contatto direttamente con il brand per mezzo di questa tecnologia, ma anche di percepire una congruenza tra quelli che sono le preferenze estetiche del consumatore e del brand. Infatti, come nel caso dei beacon, gli specchi adottano un algoritmo che, basandosi sui dati posseduti sullo specifico cliente, consente di proporre all’utente delle soluzioni di abbinamento molto vicine ai suoi gusti personali. Inoltre, l’utilizzo degli specchi genera anche un positivo effetto sul grado di divertimento dei visitatori, poiché possiede anche delle applicazioni concepite espressamente per intrattenere gli utenti (es., possibilità di scattare delle foto con sfondi personalizzati e con addosso i vestiti virtuali).

Valore sociale: l’interactive mirror è stata l’unica tecnologia, assieme alla NFC, ad avere dei risvolti importanti sulla dimensione sociale della in-store experience dei millennials. In particolare, molti rispondenti hanno asserito che sarebbero fortemente spinti a recarsi con amici presso i punti vendita che installassero degli interactive mirror al loro interno per condividere dal vivo con loro il portato ludico di tale tecnologia. Questo aspetto è di grande interesse dal momento che quasi tutti i rispondenti hanno asserito all’inizio dell’intervista di provare piacere nel dedicarsi allo shopping da soli. Pertanto, l’installazione dell’interactive mirror configura un potenziale *shift* nelle abitudini di frequentazione dei punti vendita dei consumatori intervistati e ha come seconda conseguenza quella di aumentare potenzialmente il traffico nel punto vendita.

Smart fitting room. *Valore utilitaristico:* come rilevato per l’interactive mirror, anche il camerino smart, consentendo di “sfogliare” sullo schermo l’intero assortimento del brand, è stato valutato molto positivamente grazie alla mole informativa che riesce a trasferire al consumatore. Inoltre, grazie alla possibilità di ottenere assistenza “on-demand” da parte del personale di vendita attraverso la comunicazione che è possibile instaurare con questo direttamente dal camerino (servizi “ad hoc”) i millennials rilevano un arricchimento dell’esperienza vissuta in store. Tale arricchimento deriva in particolare dalla percezione di ricevere un servizio estremamente personalizzato e generalmente rinvenibile in punti vendita di fashion brand appartenenti ad una fascia di valore superiore (es., luxury). L’aumento della qualità del servizio ricevuto, commisurato al valore associato ai prodotti dei brand di fast fashion, genera quindi nel consumatore una percezione di maggior convenienza nell’acquisto e dunque una maggiore soddisfazione (aumentando il “consumer surplus” percepito).

Valore emozionale: lo smart fitting room è stato descritto dalla maggioranza degli intervistati come un’innovazione molto impattante e in grado di suscitare un alto grado di coinvolgimento. I

rispondenti hanno inoltre riconosciuto come molto interattiva questa tecnologia, grazie soprattutto alla possibilità di vedersi fornita l'assistenza on-demand già richiamata nella dimensione utilitaristica. Questo tipo di assistenza fa infatti percepire loro un'interazione diadica (one-to-one) e "privilegiata" (rispetto al resto della clientela) con il brand per mezzo dell'addetto alle vendite designato a fornire assistenza al singolo utente del camerino smart. Tale modalità di interazione li porterebbe quindi ad avvertire un livello di specialità del trattamento riservatogli dal brand molto superiore rispetto a qualunque altra esperienza pregressa e renderebbe molto più profondo il coinvolgimento verso la marca. Come accaduto per la realtà aumentata, anche con riguardo ai camerini smart i rispondenti hanno riconosciuto una criticità in termini di eccessiva pervasività della dimensione digitale dello shopping nel contesto fisico. Difatti, poiché in alcuni camerini smart è possibile non solo provare, ma anche pagare in modalità contactless i capi prescelti, alcuni rispondenti hanno riflettuto circa la possibile perdita di "senso" di recarsi nel punto vendita per lo shopping. Giacché infatti tutte le fasi chiave dello shopping, ricognizione, selezione e acquisto degli indumenti, potrebbero essere svolte direttamente nel camerino smart, l'intero negozio potrebbe perdere il suo appeal di luogo di aggregazione e di ricreazione, divenendo un mero contenitore di smart fitting room. Tale prospettiva, secondo i rispondenti, cagionerebbe in maniera significativa le esperienze vissute in store e renderebbe il processo di acquisto asettico e privo di emozionalità, di momenti di intrattenimento e di interazione sociale.

Interactive kiosk. *Valore utilitaristico:* i totem/chioschi interattivi sono stati visti da quasi tutti i rispondenti come innovazioni necessarie nei moderni punti vendita, in quanto ritenuti semplici da utilizzare e in grado di rendere più agevole l'esperienza di shopping grazie alle informazioni che possono veicolare rapidamente ai loro utilizzatori. I rispondenti ritengono che i chioschi siano in grado di semplificare quindi l'esperienza in store fornendo loro in maniera istantanea un patrimonio informativo completo e superiore circa i prodotti presenti nel punto vendita o altri elementi relativi all'ambiente di vendita (es., mappa di organizzazione dei reparti) senza dover ricorrere all'ausilio del personale di vendita.

Valore emozionale: riguardo l'interactive kiosk, un elevato numero di rispondenti ha espresso il parere secondo il quale questa tecnologia risulti scarsamente coinvolgente e interattiva. In particolare, è stato evidenziato come spesso i chioschi tendano a replicare task che è possibile già svolgere con lo smartphone e di come questo effetto risulti ridondante e pertanto riduca fortemente il potenziale interattivo e di coinvolgimento di tale tecnologia. Nonostante infatti restituisca un patrimonio informativo che semplifica l'esperienza in store, non è possibile attivare interazioni vere e proprie con la tecnologia. Pertanto, come accaduto con il QRC, questa passività inibisce ogni forma di coinvolgimento e di intrattenimento.

Self-checkout. *Valore utilitaristico:* le casse automatiche hanno ricevuto un apprezzamento unanime dagli intervistati grazie al potenziale di time-saving che il loro utilizzo può procurare ai consumatori congiuntamente al fatto di essere state identificate come tecnologie semplici e intuitive da utilizzare. Tuttavia, alcuni rispondenti hanno rilevato che il loro utilizzo risulta particolarmente vantaggioso in termini di semplificazione dell'esperienza in store esclusivamente in contesti in cui il pagamento risulti poco pratico da effettuare presso le tradizionali casse a servizio assistito. Pertanto, pur riconoscendone un'indubbia utilità, i millennials non sarebbero inclini ad utilizzarle in quanto soluzione superiore rispetto alle casse tradizionali, ma esclusivamente qualora esistessero delle criticità nell'effettuare il pagamento in maniera assistita. Il fatto che la loro utilità dipenda da un disservizio del servizio equivalente

offline, piuttosto che da funzionalità proprie della tecnologia, ha portato molti rispondenti a valutare queste innovazioni come non strettamente necessarie per poter assicurare una più positiva esperienza in store.

Valore emozionale: nel caso in cui esistesse un reale motivo per ricorrere alle casse automatiche (es., file particolarmente lunghe alle casse tradizionali), queste tecnologie sono state valutate dagli intervistati, sotto il profilo emozionale, in maniera diversa a seconda del modello di cassa (cassa smart, es., tablet con pagamento contactless; cassa automatica “classica”, con supporto fisico e pagamento in contanti o con l’inserimento della carta). Nel caso della cassa automatica “classica”, gli intervistati ritengono che non proverebbero un senso di coinvolgimento e di interattività nel suo utilizzo, associando quest’ultima all’immagine di un “bancomat al contrario”. Nel caso di una cassa smart che prevedesse il pagamento contactless su un supporto mobile (es., iPad), viceversa, i rispondenti hanno affermato che proverebbero maggiore piacere nell’utilizzo delle casse. Difatti, la sofisticazione a livello software di questo tipo di cassa porterebbe a percepire il pagamento come un’attività più smart e innovativa, migliando e avvicinando l’immagine del brand che le introducesse rispetto alla personalità dei millennials, anch’essi smart. Ciò potrebbe portare, quindi, a percepire un senso di coinvolgimento con il brand innovatore, ancorché non raggiungendo sicuramente i livelli di innovatività percepita rispetto a tecnologie come i beacon o gli interactive mirror.

3.4.3 RQ₃: qual è l’impatto delle IST sulla store loyalty dei millennials

Con riguardo al terzo obiettivo conoscitivo dello studio, si è proceduto ad indagare il potenziale impatto che può avere l’adozione di IST sui livelli di fedeltà all’insegna (store loyalty) dei millennials italiani. In coerenza con la già consolidata letteratura in merito, la maggiore soddisfazione apportata dalle IST all’in-store experience dei rispondenti (RQ₂) si traduce secondo i rispondenti anche in un aumento dei livelli di fedeltà all’insegna²⁴. Al fine di ottenere un’analisi il più possibile ampia e veritiera circa gli effetti dell’introduzione di IST nei PdV di fast fashion, le risposte del set d’indagine sono state distinte sulla base di due casistiche:

1. *Qualora l’introduzione delle IST avvenisse all’interno di un punto vendita di un brand già noto e apprezzato dal rispondente (figura 3.7);*
2. *Qualora viceversa le IST fossero state installate all’interno di punti vendita di brand rivali e verso i quali i rispondenti si fossero sentiti meno legati (figura 3.8).*

Nel caso in cui ad adottare le IST nei propri PdV fossero stati retailer verso i quali i rispondenti si sentissero *già legati e fedeli*, l’effetto risultante dall’introduzione di tecnologie sarebbe molto impattante e riguarderebbe in particolare i seguenti aspetti:

1. *Aumento della frequenza di visita;*
2. *Aumento della frequenza d’acquisto;*
3. *Aumento del passaparola “fisico” (WOM) e digitale (eWOM).*

Aumento della frequenza di visita. L’aumento della frequenza di visita, ovvero dell’intenzione a recarsi più frequentemente presso i PdV monomarca di determinate marche, sarebbe dovuta

²⁴ È ampiamente riconosciuto dalla letteratura di marketing che tra il livello di soddisfazione percepita dai consumatori e la loro fedeltà alla marca/insegna esista una correlazione positiva. In proposito, si possono consultare, tra gli altri: Hallowell (1996), Mattiacci e Pastore (2013).

secondo i rispondenti alla maggiore piacevolezza provata nel passare una parte del proprio tempo libero all'interno di un punto vendita tecnologico, innovativo e "futuristico" rispetto a uno più "analogico". Questa maggior piacevolezza ha portato numerosi rispondenti ad affermare che un PdV "smart" li indurrebbe anche a considerare come meno importante la variabile relativa alla prossimità del negozio. Quest'ultima variabile era emersa nella RQ₁ come uno degli elementi più importanti nel determinare una più piacevole in-store experience.

"[L'introduzione di IST] sicuramente aumenterebbe il numero di volte in cui andrei in negozio, sia per comprare che per passare un po' di tempo in un ambiente così tecnologico e innovativo (...) Come dicevo all'inizio [dell'intervista] io sono una persona un po' pigra quando si tratta di spostarsi, però in questo caso penso proprio che farei anche diversi chilometri per potermi recare in un punto vendita così bello!" (CG_F_25).

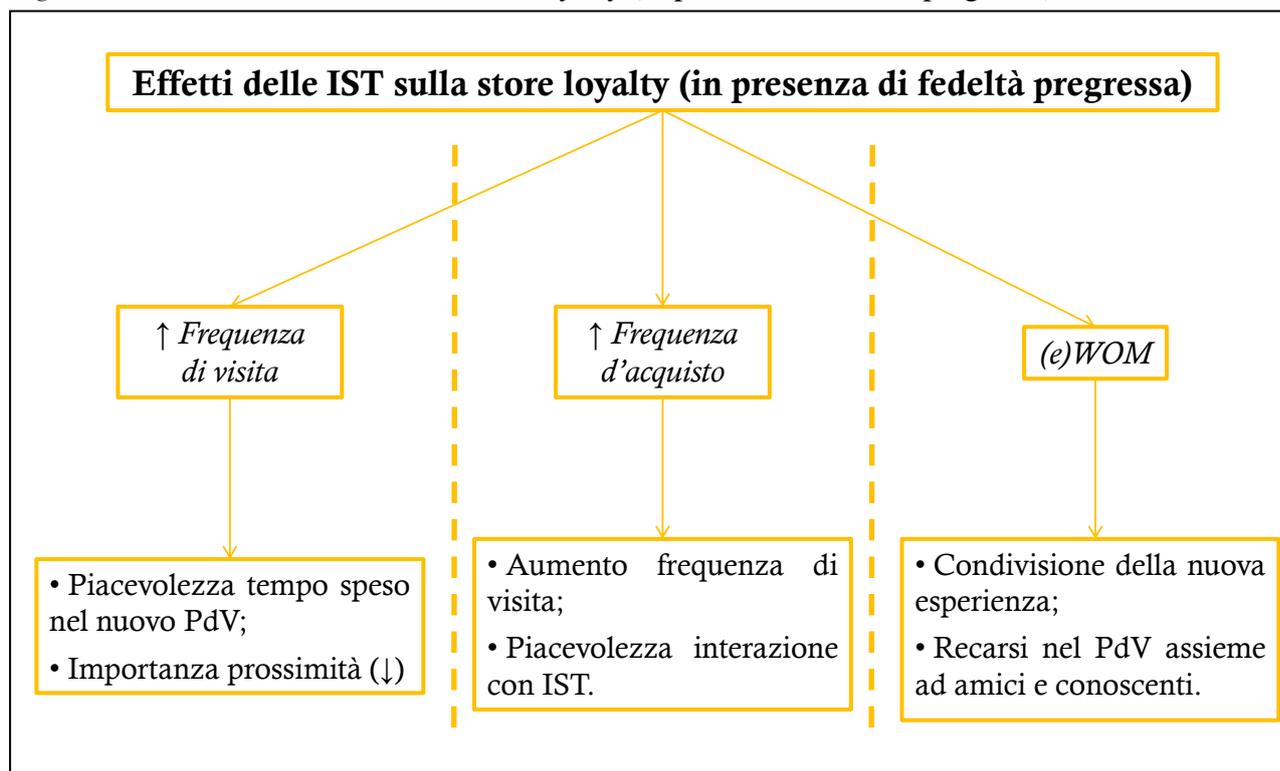
Aumento della frequenza d'acquisto. Secondo gli intervistati, anche la propensione e la frequenza di acquisto di prodotti muterebbe a seguito dell'introduzione delle IST nel negozio. Il set d'indagine ritiene che l'aumento della frequenza d'acquisto sarebbe dovuta, da una parte, ad un effetto "fisiologico" derivante dal maggior tempo speso all'interno del PdV a causa dell'aumento della frequenza di visita menzionato in precedenza. Secondo altri, invece, l'aumento della frequenza di acquisto sarebbe indipendente dall'aumento della frequenza di visita e legata invece dall'influenza delle IST nel rendere più "smart" e "appealing" lo shopping di prodotti in un punto vendita dotato di IST.

"Essenzialmente credo che tanto più uno si reca nei negozi, tanto più tende ad acquistare. In questo caso, però, il fascino di poter acquistare qualcosa interagendo con delle tecnologie così innovative e divertenti da quando entri a quando esci farebbe ancora di più la differenza tra il comprare un determinato numero di prodotti o comprarne di più" (DP_M_22).

Aumento del passaparola (WOM, eWOM). Infine, l'aumento della fedeltà all'insegna dovuto alla presenza di IST si tradurrebbe nell'accentuare la propensione dei rispondenti a diffondere un passaparola tra i propri conoscenti e in Rete. Tale effetto sarebbe dovuto sia al piacere intrinseco provato nel condividere con altri il nuovo e più appagante tipo di esperienza sperimentabile nel PdV che dalla volontà di coinvolgerli attivamente nelle esperienze di shopping in store, recandovisi insieme come già emerso nella seconda domanda di ricerca.

"Sicuramente lo consiglierei a tutti quelli che conosco, soprattutto ad amici e coetanei (...) penso che lo farei in primis per 'premiare' il brand che mi ha consentito di vivere un'esperienza unica e coinvolgente e poi perché proverei molto piacere nel tornare nel negozio con amici della mia età per condividere l'esperienza nuova che ho sperimentato nel negozio" (GP_F_26).

Figura 3.7 – Effetti delle IST sulla store loyalty (in presenza di fedeltà pregressa)



Fonte: ns. elaborazione

Nel caso in cui *non esistesse fedeltà pregressa* verso una determinata insegna di fast fashion, e questa inserisse delle IST, le risposte degli intervistati sono risultate disomogenee. Da un lato, alcuni hanno ritenuto che l'effetto procurato dalla presenza delle IST sarebbe esclusivamente quello di aumentare la frequenza di visita nel PdV per un mero "effetto novità", ossia per la curiosità di provare le nuove tecnologie, ma che non sarebbe in grado di modificare la loro fedeltà alla marca. Dall'altro, altri rispondenti hanno affermato che ritengono invece possibile che dall'introduzione delle IST possa generarsi un vero e proprio spostamento della loro fedeltà da un'insegna ad un'altra. Nel primo caso, si avrebbe quindi un effetto sulla loyalty di tipo moderato e temporaneo: i millennials si recherebbero per semplice curiosità qualche volta in più dal retailer "rivale". Nel secondo caso, invece, l'effetto sarebbe più profondo e duraturo. Occorre tuttavia osservare che, in quest'ultimo caso, le risposte affermative in merito allo *switch* della loyalty sono state date da un numero di intervistati piuttosto esiguo e, in ogni caso, sono state poste delle precondizioni a questo cambiamento piuttosto stringenti. Queste condizioni riguardano non solo il prodotto ma anche la marca. Infatti, la modifica della loyalty si avrebbe solo nel caso in cui:

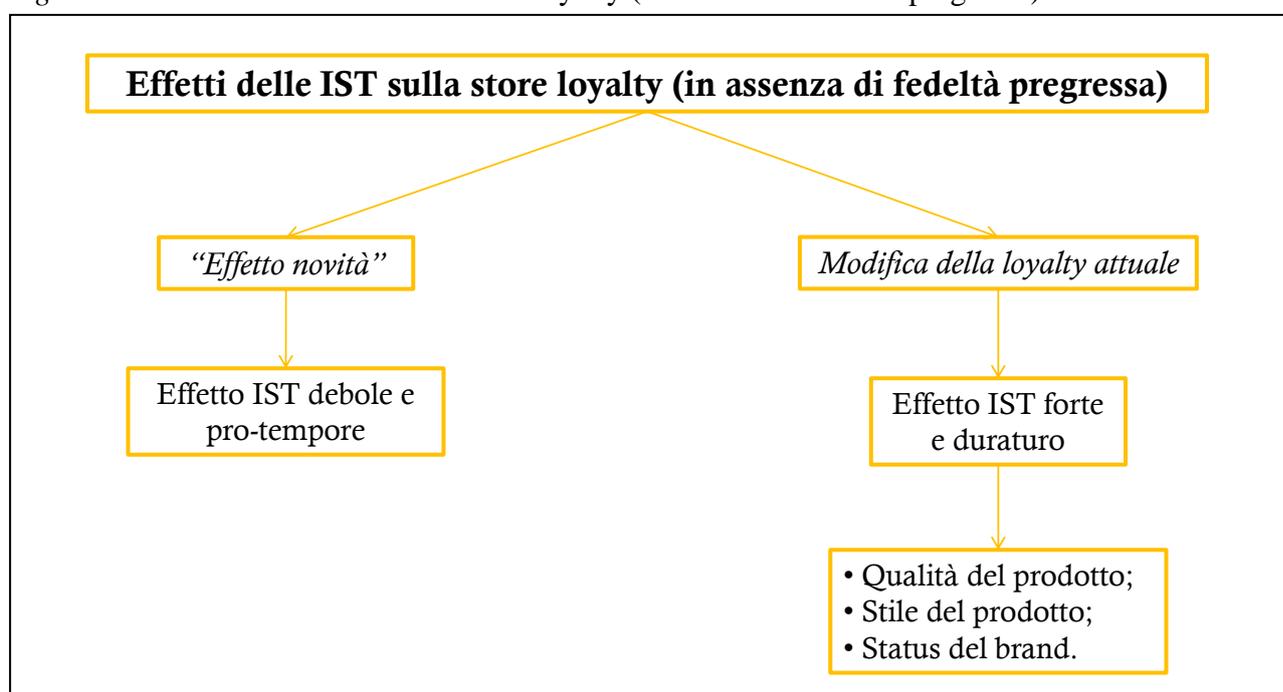
- Lo stile dei prodotti commercializzati dai due retailer fosse pressoché identico;
- Il livello qualitativo percepito dei prodotti fosse uguale o quasi;
- Se lo status del brand, ossia il significato associato all'acquisto di prodotti di una data marca dai propri gruppi sociali di riferimento, fosse molto simile.

Solo in questo caso i rispondenti prenderebbero in considerazione l'ipotesi di modificare la loro fedeltà. Un'importante variabile riguarda anche il fattore tempo. Infatti, solo nel caso in cui il "gap tecnologico" tra l'una e l'altra insegna perdurasse per un periodo piuttosto lungo farebbe

percepire ai millennials come più innovativa e più attrattiva l'insegna verso cui attualmente non esiste fedeltà.

“Credo che se un brand che non amo inserisse le in-store technologies non cambierebbe molto (...) è evidente che le tecnologie migliorano l'esperienza, qualunque sia il negozio in cui vengono inserite, però dall'apprezzare lo sforzo di una marca nel cercare di coinvolgerti e renderti lo shopping più divertente e modificare la tua preferenza verso l'una o l'altra marca ce ne passa (...) dovrebbe davvero colpirmi e migliorare anche tutto il resto, fornendomi prodotti e servizi migliori. Posso dire con certezza che provare a 'comprare' la mia fedeltà con la sola introduzione di tecnologie, per quanto molto all'avanguardia, non basterebbe di sicuro. La marca è importante!”
(VR_M_26).

Figura 3.8 – Effetti delle IST sulla store loyalty (in assenza di fedeltà pregressa)



Fonte: ns. elaborazione

3.5 Discussione

Il lavoro ha approfondito il punto di vista della domanda in merito alle nuove tecnologie smart (IST) per il retailing fisico, in coerenza con diverse *call for research* presenti in letteratura circa la profusione di maggiori sforzi su questa direttrice di ricerca (es., Priporas *et al.*, 2017). In particolare, ponendosi dalla prospettiva di un segmento di domanda molto specifico (millennials italiani) ma su cui esiste una ricerca molto limitata, il lavoro ha teso a rendere maggiormente chiari diversi aspetti legati alla *generazione Y* italiana. Da un lato, in assenza di lavori pregressi, il lavoro ha delineato quali elementi possedano un peso maggiore per i millennials italiani nel determinare (in base alla loro presenza/assenza al momento dello shopping nei PdV) una più o meno positiva in-store experience. Dall'altro, il capitolo ha offerto un altro interessante contributo legato alla caratterizzazione dei millennials con riferimento all'Italia. In particolare, attraverso un ragionamento deduttivo basato su dati secondari, il lavoro suggerisce come i

millennials italiani non possano essere studiati, in qualità di nativi digitali, prendendo a riferimento il range anagrafico proposto dalla letteratura (1980-2000).

Il primo obiettivo conoscitivo del presente lavoro ha voluto colmare il gap nella letteratura relativo agli elementi che influenzano la in-store experience dei millennials italiani con riferimento ai PdV di fast fashion. I risultati indicano che i millennials italiani sono *heavy user* di prodotti di fast fashion, possiedono elevati livelli di *fashion knowledge* (Noble *et al.*, 2009) e tengono in grande considerazione la qualità delle esperienze vissute nei PdV che trattano queste referenze. Ciò dipende dal fatto che i millennials italiani valutano i prodotti di fast fashion sulla base del valore aggiunto che questi apportano loro nel permettergli di vestirsi alla moda a prezzi accessibili. Ciononostante, poiché i millennials sono altrettanto consapevoli della generale low-quality dei prodotti di fast fashion, diviene per loro molto importante controbilanciare questa consapevolezza attraverso la sperimentazione di in-store experience di qualità nei punti vendita di fast fashion. Nell'ambito di queste esperienze, numerosi fattori riconducibili alle tre dimensioni (utilitaristica, emozionale e sociale) rilevate concorrono a determinare un'esperienza piacevole e appagante. In accordo con la letteratura esistente, elementi utilitaristici come il risparmio di tempo e la ricerca di maggiore convenienza (es., attraverso promozioni in store) si sono rilevati essere di grande importanza per rendere soddisfacente l'esperienza di shopping vissuta in PdV che vendono beni non di lusso (es., Grewal *et al.*, 2003). Sotto il profilo emozionale, il set d'indagine ha aggiunto ai fattori fondamentali costituenti una positiva in-store experience elementi relativi all'ambiente di vendita (*store atmospherics*) e alla sensazione di comfort percepita durante la permanenza nello stesso. Con riguardo a quest'ultimo aspetto, è d'interesse notare come gli addetti alle vendite svolgano un ruolo fondamentale e di come dai loro comportamenti (es., una maggiore o minore disponibilità ad assistere un cliente) possa dipendere una maggiore o minore piacevolezza dell'esperienza vissuta in negozio. Difatti, dalle risposte è emerso come spesso vengano attuati dei comportamenti eccessivamente "pressanti" dagli addetti di vendita che non consentono ai consumatori di vivere in maniera rilassata l'esperienza in negozio. Inoltre, questo aspetto è legato strettamente anche agli *atmospherics* del negozio, i quali possono incidere molto profondamente sulla soddisfazione provata durante l'esperienza di shopping. Infine, esistono altresì profondi bisogni di natura "sociale" che i millennials hanno necessità di soddisfare durante la permanenza in negozio per potersi dire pienamente soddisfatti del tempo speso nell'ambiente di vendita. Tali bisogni riguardano in primo luogo il sentirsi accettati dai propri gruppi sociali di riferimento in base alle proprie scelte di acquisto. In questo senso, il brand appare svolgere un ruolo fondamentale in termini di *social approval* (Hoeffler e Keller, 2002; Ailawadi e Keller, 2004). In maniera strettamente correlata, l'importanza attribuita allo scegliere il "prodotto giusto" (Ordun, 2015) porta i millennials a valutare in maniera molto positiva l'apporto che possono dare persone di fiducia non presenti nei PdV, con le quali si mantengono in contatto per mezzo dello smartphone al fine di ottenere supporto nelle scelte d'acquisto. Infine, l'ultimo elemento di natura sociale ritenuto particolarmente rilevante dai millennials riguarda la possibilità di interagire con il personale di vendita in maniera amichevole e "distesa", facendo sì che questi li facciano sentire come dei visitatori del PdV prima che clienti. Questo ultimo bisogno sembra in parte in contrapposizione con quanto asserito prima circa l'importanza del risparmio di tempo. In realtà, i millennials apprezzano gli addetti alle vendite in grado di accoglierli in maniera socievole e che mostrino un trasporto in termini di coinvolgimento pari al loro verso il brand e il suo sistema d'offerta. Ne consegue che l'interazione addetti di vendita che svolgano un fattivo ruolo di ambassador del

brand ha quindi importanti implicazioni anche per la dimensione emozionale dell'in-store experience dei millennials e contribuendo a influenzare i livelli di engagement da questi sperimentabili nel punto vendita.

L'introduzione delle IST oggetto d'indagine all'interno dei punti vendita è stata vista come molto positiva dai rispondenti, sebbene gli stessi abbiano anche scongiurato un futuro in cui agli elementi tradizionalmente fisici del negozio si sostituiscano completamente le innovazioni digitali. Secondo il set d'indagine, un'ibridazione bilanciata tra *physical* e *digital experience* è la migliore condizione possibile per massimizzare la soddisfazione dell'esperienza di shopping vissuta in store. Sebbene in misura diversa, le tecnologie indagate sono in grado di fornire significativi benefici in tutte le dimensioni analizzate. A livello utilitaristico, le tecnologie consentono di risparmiare ulteriormente tempo durante le esperienze nei PdV, soddisfacendo qualunque necessità informativa dei rispondenti e fornendo degli input e degli stimoli di marketing in grado di far percepire maggiori livelli di convenienza del sistema d'offerta di un determinato retailer. Sotto il profilo emozionale, le tecnologie per la in-store experience sono anche risultate drasticamente impattanti in termini di coinvolgimento (es., facendo percepire la personalità del brand e del cliente come maggiormente affini) e di intrattenimento (es., fornendo ai clienti input di marketing su misura spesso in maniera ludica). Sul piano sociale, le tecnologie consentono inoltre ai rispondenti di acquisire uno status di "pionieri" o di "guru" tecnologici tra i propri coetanei, distinguendo così la loro "posizione" sociale all'interno dei gruppi sociali di riferimento. Inoltre, le tecnologie sono anche in grado di invogliare i millennials a recarsi con accompagnatori nel punto vendita, sia per far valere il nuovo "status" acquisito, sia per il piacere intrinseco provato nel condividere con altri la nuova esperienza sperimentabile nel PdV. Da quanto affermato, si rileva come le IST siano in grado di rendere omnicanale lo shopping in-store (*omni-shopping*) dei millennials, riducendo – secondo alcuni rispondenti addirittura azzerando – la "distanza" percepita dal brand, facendo sì che l'interazione percepita sia di natura diadica (*one-to-one*) con il brand anziché con lo specifico canale. In ogni caso, non è solo la minore distanza e il maggior legame che viene a crearsi con il brand a fare la differenza, ma soprattutto il *modo* con cui tale fenomeno si verifica. Come si evince dai *verbatim* riportati, i millennials apprezzano infatti soprattutto l'elevato livello di "smartness" di queste tecnologie, da loro inteso come un modo "giovanile", trendy e innovativo di soddisfare, da un lato, le proprie esigenze di risparmio di tempo e denaro e, dall'altro, i bisogni relativi alla ricerca di elementi esperienziali legati all'emozionalità e alla socialità.

Questi benefici hanno delle importanti ripercussioni anche sui livelli di fedeltà all'insegna. È emerso chiaramente come le IST siano in grado attraverso il loro utilizzo di portare i millennials a ritornare nel PdV più spesso, nonché ad aumentare la loro inclinazione a condividere con i propri coetanei le esperienze vissute. Oltre all'aspetto attitudinale, anche il lato comportamentale della fedeltà all'insegna è impattato positivamente dalle IST, giacché i millennials hanno affermato che sarebbero molto più inclini ad aumentare anche la frequenza di acquisto. Ciononostante, tali effetti non sarebbero validi nei confronti di qualunque brand. Solo nel caso in cui esistesse fedeltà all'insegna precedentemente all'introduzione di IST, infatti, la loro adozione susciterebbe gli effetti succitati. Nel caso contrario, quasi l'intero set dei rispondenti ha asserito che sarebbero il singolo brand e il relativo assortimento a guidare le loro scelte di acquisto.

3.6 Implicazioni accademiche e manageriali

Implicazioni accademiche. Dal punto di vista accademico, lo studio risulta essere il primo a indagare le ricadute dello smart retailing e delle IST sulla in-store experience dei millennials italiani. Grazie agli *insight* emersi da questa ricerca, il lavoro arricchisce la letteratura di consumer behaviour e di retailing fornendo altresì una base di partenza per i futuri lavori degli studiosi di omnicanalità. Infine, il lavoro offre una panoramica completa dell'impatto che possono avere le in-store technologies oggetto d'indagine, analizzandole sia a livello aggregato (a livello di set di IST nel suo complesso) che disaggregato (a livello di singola tecnologia).

Implicazioni manageriali. Il lavoro presenta anche delle interessanti implicazioni manageriali. In primo luogo, suggerisce ai manager dei brand di fast fashion quali innovazioni tecnologiche siano in grado di rendere maggiormente appaganti e soddisfacenti le esperienze di shopping dei millennials italiani nei propri PdV. In secondo luogo, rafforza e conferma l'assunto secondo il quale riuscire ad offrire una smart customer experience sia oggi imprescindibile per poter ottenere livelli maggiori di fedeltà alla marca. Infine, esplicitando anche l'opinione dei millennials relativamente alle singole IST, fornisce ai practitioner delle implicazioni specifiche per ogni tecnologia smart analizzata, supportando le decisioni d'investimento in relazione ai diversi obiettivi aziendali.

3.7 Limiti e future linee di ricerca

Il presente capitolo non è esente da *limitazioni*. Il lavoro trova nella sua natura puramente qualitativa ed esplorativa il suo principale limite, poiché la metodologia utilizzata non consente di generalizzare i risultati. Inoltre, indagando un ambito ristretto (fast fashion) di un settore ampio e variegato come quello dell'abbigliamento, riteniamo che occorra cautela nell'utilizzo dei risultati come base per futuri lavori che indaghino altre categorie di prodotto. Non è inoltre da sottovalutare la coorte generazionale considerata, che potrebbe possedere un *in-store behaviour* e un'inclinazione all'utilizzo di tecnologie ben diverso rispetto ad altre. Cionondimeno, il contesto d'indagine, ristretto all'Italia, ci porta a suggerire ulteriore cautela nell'applicazione *tout-court* dei risultati ottenuti in studi analoghi svolti in contesti geografici diversi. Infine, un ulteriore limite riguarda l'utilizzo di immagini e video come supporto per presentare le tecnologie agli intervistati. I rispondenti potrebbero essere stati influenzati dallo specifico contenuto presente nelle immagini e nei video. Tali limitazioni ci portano a identificare come *future linee di ricerca* dei follow-up di natura quali-quantitativa in grado di ampliare il quadro di analisi qui delineato e, per i lavori quantitativi, di fornire significatività statistica ai risultati ottenuti. In particolare, studi cross-culturali e cross-territoriali potrebbero aiutare a tracciare un framework teorico più ampio per descrivere il rapporto tra millennials e IST. Inoltre, ulteriori studi in grado di arricchire il filone di letteratura sullo smart retailing potrebbero approfondire le differenze tra coorti generazionali diverse, laddove al momento non si rilevano studi al riguardo.

Bibliografia

- Aguirre E., Mahr D., Grewal D., de Ruyter K., Wetzels M. (2015), “Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness”, *Journal of Retailing*, Vol. 91, N. 1, pp. 34-49.
- Ailawadi K.L., Keller K.L. (2004), “Understanding retail branding: conceptual *insights* and research priorities”, *Journal of retailing*, Vol. 80, N. 4, pp. 331-342.
- Amed I., Berg A., Brantberg L., Hedrich S., Johnattan L., Young R. (2017), “The State of Fashion 2017”, disponibile al seguente link: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion/the-state-of-fashion-mck-bof-2017-report.ashx>.
- Armstrong J.S. (1979), “Advocacy and objectivity in science”, *Management Science*, Vol. 25, N. 5, pp. 423-428.
- Atkins K., Kim Y.K. (2012), “Smart shopping: conceptualization and measurement”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40, N. 5, pp. 360-375.
- Avery J., Steenburgh T.J., Deighton J., Caravella M. (2012), “Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time”, *Journal of Marketing*, Vol. 76, N. 3, pp. 96-111.
- Balaji M.S., Roy S.K. (2017), “Value co-creation with Internet of things technology in the retail industry”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 33, N. 1-2, 7-31.
- Beck N., Rygl D. (2015), “Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, pp. 170-178.
- Bernstein R. (2015), “Move over Millennials—Here comes Gen Z”, *Ad Age*, disponibile al seguente link: <http://adage.com/article/cmo-strategy/move-millennials-gen-z/296577/>.
- Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E. (2016), *Omnicanalità: Assicurare continuità all'esperienza del cliente*, EGEA, Milano.
- Blázquez M. (2014), “Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, N. 4, pp. 97-116.
- Bolton R.N., Parasuraman A., Hoefnagels A., Migchels N., Kabadayi S., Gruber T., Komarova Y., Solnet D. (2013), “Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda”, *Journal of Service Management*, Vol. 24, N. 3, pp. 245-267.
- Braun V., Clarke V. (2006), “Thematic analysis in psychology”, *Qualitative research in psychology*, Vol. 3, N. 2, pp. 77-101.
- Bryman A., Bell E. (2015), *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford, Regno Unito.
- Brynjolfsson E., Hu Y.J., Rahman M.S. (2013), “Competing in the age of omnichannel retailing”. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, N. 4, p. 23-29.

Charlton G. (2014), “12 more examples of digital technology in retail stores”, disponibile al seguente link: <https://econsultancy.com/blog/64408-12-more-examples-of-digital-technology-in-retail-stores>.

Chitrakorn K. (2018), “5 technologies transforming retail in 2018”, disponibile al seguente link: <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/5-technologies-transforming-retail>.

D’Antonio V. (2015), “9 esempi di realtà aumentata nel fashion e retail”, disponibile al seguente link: <http://www.thismarketerslife.it/marketing/retail/9-esempi-di-realta-aumentata-nel-fashion-e-retail/>.

Dalla Pozza I., Heitz-Spahn S., Texier L. (2017), “Generation Y multichannel behaviour for complex services: the need for human contact embodied through a distance relationship”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 25, N. 3, pp. 226-239.

Davis F.D. (1989), “Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology”, *MIS Quarterly*, pp. 319-340.

Davis F.D., Bagozzi R.P., Warshaw P.R. (1989), “User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models”, *Management Science*, Vol. 35, N. 8, pp. 982-1003.

De Ruyter K., Scholl N. (1998), “Positioning qualitative market research: reflections from theory and practice”, *Qualitative market research: An international journal*, Vol. 1, N. 1, pp. 7-14.

Demia (2015), “I risparmiatori di domani”, disponibile al seguente link: <http://www.assogestioni.it/index.cfm/12,143,10762,0?nxt=print>.

Donnelly C., Scaff R. (2013), “Who are the Millennial shoppers? And what do they really want?”, *Accenture Outlook*, N. 2, pp. 1-7.

Eastman J.K., Iyer R., Liao-Troth S., Williams D.F., Griffin M. (2014), “The role of involvement on millennials' mobile technology behaviors: The moderating impact of status consumption, innovation, and opinion leadership”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 22, N. 4, pp. 455-470.

Edelman D.C. (2010), “Branding in the digital age”, *Harvard Business Review*, Vol. 88, N. 12, pp. 62-69.

Edelman D.C., Singer M. (2015), “Competing on customer journeys”, *Harvard Business Review*, Vol. 93, N. 11, pp. 88-100.

Evans M. (2018), “New Technologies That Will Change How Consumers Shop In Store”, disponibile al seguente link: <https://blog.euromonitor.com/2018/01/new-technologies-will-change-consumers-shop-in-store.html>.

Fastweb (2016), “La storia di Facebook”, disponibile al seguente link: <http://www.fastweb.it/social/la-storia-di-facebook/>.

Gil-Saura M., Molina E.R., Berenguer-Contró G. (2016), "Store equity and behavioral intentions: the moderating role of the retailer's technology", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 25, N. 7, pp. 642-650.

Grewal D., Baker J., Levy M., Voss G.B. (2003), “The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores”, *Journal of Retailing*, Vol. 79, N. 4, pp. 259-268.

- Grewal D., Roggeveen A.L., Nordfält J. (2017), “The future of retailing”, *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, 1-6.
- Gurău C. (2012), “A life-stage analysis of consumer loyalty profile: comparing Generation X and Millennial consumers”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29, N. 2, pp. 103-113.
- Gutierrez Jr. (2017), “Technology is Shaping the Future of Fashion”, disponibile al seguente link: https://www.huffingtonpost.com/entry/technology-is-shaping-the-future-of-fashion_us_5995ff2fe4b02eb2fda31e3d.
- Hagberg J., Sundström M., Egels-Zandén N. (2014), “Digitalization of retailing: Beyond e-commerce”, *The 4th Nordic Retail and Wholesale Conference*, Stoccolma, Svezia, 4-6 novembre, pp. 5-6.
- Hagberg J., Jonsson A., Egels-Zandén N. (2017), “Retail digitalization: Implications for physical stores”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 264-269.
- Hiraishi K., Ito H., Inoue Y., Eto K., Katashio N., Koike S., Go Y., Park C.D., Hayashi H., Yoneyama R., Takahashi I. (2016), “The Effect of Omni channel Retailer’s Strategy on Store Loyalty”, *2016 SMA Proceedings*, pp. 443-449.
- Hoeffler S., Keller K.L. (2002), “Building brand equity through corporate societal marketing”, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 21, N. 1, pp. 78-89.
- Howe N., Strauss W. (2000), *Millennials rising: The next great generation*, Vintage Books.
- Inman J.J., Nikolova H. (2017), “Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns”, *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, pp. 7-28.
- IPSOS MORI (2017), “Millennial Myths and Realities”, disponibile al seguente link: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-05/ipsos-mori-millennial-myths-realities-full-report.pdf>.
- ISTAT (2015), “I percorsi di studio e lavoro dei diplomati e laureate”, disponibile al seguente link: <http://www.istat.it/it/files/2016/09/I-percorsi-di-studio-e-lavoro-dei-diplomati-e-laureati.pdf>.
- Jackson V., Stoel L., Brantley A. (2011), “Mall attributes and shopping value: Differences by gender and generational cohort”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18, N. 1, pp. 1-9.
- Jelev V. (2018), “Future Modern Retail Solutions And Shopper Experience”, *Annals of Spiru Haret University, Economic Series*, Vol. 9, N. 1, pp. 215-228.
- Kumar R. (2014), *Research Methodology*, SAGE, USA.
- Lane C. (2017), “These 5 technologies are shaping the future of retailing”, disponibile al seguente link: <https://www.naturalinsight.com/blog/these-5-technologies-are-shaping-the-future-of-retail>.
- Lazaris C., Vrechopoulos A. (2014), “From multi-channel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research”, *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues*, 18-20 giugno, Atene, Grecia, pp. 18-20.

- Lazaris C., Vrechopoulos A., Katerina F., Doukidis G. (2014), “Exploring the “Omnichannel” shopper behavior”, *AMA SERVSIG, International Service Research Conference*, 13-15 giugno, Salonicco, Grecia, pp. 13-15.
- Lemon K.N., Verhoef P.C. (2016), “Understanding customer experience throughout the customer journey”, *Journal of Marketing*, Vol. 80, N. 6, pp. 69-96.
- Lewis T.L., Loker S. (2017), “Trying on the Future: Exploring Apparel Retail Employees’ Perspectives on Advanced In-Store Technologies”, *Fashion Practice*, Vol. 9, N. 1, pp. 95-119.
- Lissitsa S., Kol O. (2016), “Generation X vs. Generation Y—A decade of online shopping”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 31, pp. 304-312.
- Manser Payne E., Peltier J., Barger V.A. (2017), “Omni-channel marketing, integrated marketing communications, and consumer engagement: a research agenda”. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 11, N. 2, pp. 185-197.
- Marketing Science Institute (2004), *Research Priorities 2004-2006*, disponibile al seguente link: <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/documents/MMMar05McAllister.pdf>.
- Marketing Science Institute (2014), *Research Priorities 2014-2016*, disponibile al seguente link: http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf.
- Marketing Science Institute (2016), *Research Priorities 2016-2018*, disponibile al seguente link: http://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP16-18.pdf.
- Mattiacci A., Pastore A. (2013), *Marketing*, HOEPLI, Milano.
- Maxwell J.A. (1996), *Qualitative research design*, Thousand Oaks, California, USA.
- McCracken G. (1988), *The long interview*, Sage, Newbury Park, USA.
- Miell S., Gill S., Vazquez D. (2018), “Enabling the digital fashion consumer through fit and sizing technology”, *Journal of Global Fashion Marketing*, Vol. 9, N. 1, pp. 9-23.
- Moran K. (2016), “Millennials as Digital Natives: Myths and Reality”, disponibile al seguente link: <https://www.nngroup.com/articles/millennials-digital-natives/>.
- Mosquera A., Olarte-Pascual C., Juaneda Ayensa E., Sierra Murillo Y. (2018), “The role of technology in an omnichannel physical store: Assessing the moderating effect of gender”, *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, Vol. 22, N. 1, pp. 63-82.
- Neslin S.A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M.L., Thomas J.S., Verhoef, P.C. (2006), “Challenges and opportunities in multichannel customer management”, *Journal of Service Research*, Vol. 9, N. 2, pp. 95-112.
- Netcomm (2018), “Il Consumatore Digitale allo Specchio”, disponibile al seguente link: <https://www.magnews.it/guide/consumatore-digitale-magnews/>.
- Noble S.M., Haytko D.L., Phillips J. (2009), “What drives college-age Generation Y consumers?”, *Journal of Business Research*, Vol. 62, N. 6, pp. 617-628.
- Ordun G. (2015), “Millennial (Gen Y) consumer behavior their shopping preferences and perceptual maps associated with brand loyalty”, *Canadian Social Science*, Vol. 11, N. 4, pp. 40-55.

- Pantano E. (2013), “Ubiquitous Retailing Innovative Scenario: From the Fixed Point of Sale to the Flexible Ubiquitous Store”, *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 8, N. 2, pp. 84-92.
- Pantano E., Timmermans H. (2014), “What is smart for retailing?”, *Procedia Environmental Sciences*, Vol. 22, pp. 101-107.
- Pantano E., Verteramo S. (2017), “How technologies are changing the social relationships in the shopping experience?”, *International Journal of Technology Marketing*, Vol. 12, N. 2, pp. 151-164.
- Pantano E., Priporas C.V., Dennis C. (2018), “A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46, N. 3, pp. 264-282.
- Parment A. (2013), “Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20, N. 2, pp. 189-199.
- Piotrowicz W., Cuthbertson R. (2014), “Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, N. 4, pp. 5-16.
- Priporas C.V., Stylos N., Fotiadis A.K. (2017), “Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda”, *Computers in Human Behavior*, Vol. 77, pp. 374-381.
- PwC (2017), “Total Retail 2017”, disponibile al seguente link: <http://www.pwc.com/it/total-retail>.
- Rigby D. (2011), “The future of shopping”, *Harvard Business Review*, Vol. 89, N. 12, pp. 65-76.
- Savastano M., Pantano E., Verteramo S. (2018), “Ubiquitous Computing, Contactless Points, and Distributed Stores”, in *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Fourth Edition, IGI Global, pp. 7805-7813.
- Shuup (2018), “23 Retail Technology Trends for Digital Transformation in 2018”, disponibile al seguente link: <https://www.shuup.com/blog/23-retail-technology-trends-for-digital-transformation-2018/>.
- Sonsev V. (2018), “Retail Technology And Marketing Trends On The Rise For 2018”, disponibile al seguente link: <https://www.forbes.com/sites/veronikasonsev/2018/01/22/retail-technology-and-marketing-trends-on-the-rise-for-2018/#e9b66d064c03>.
- Strauss W., Howe N. (1991), *Generations*, William Morrow, New York.
- Strong E. K. (1925), *The Psychology of Selling and Advertising*, McGraw-Hill, New York.
- TIM (2016), “Internet Day”, disponibile al seguente link: <http://www.telecomitalia.com/tit/it/innovazione/rete/internet-day.html>.
- Toninelli P. (2012), *Storia d'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- Valentine D.B., Powers T.L. (2013), “Generation Y values and lifestyle segments”, *Journal of consumer marketing*, Vol. 30, n. 7, pp. 597-606.

- Varpi C. (2017), “L’e-commerce in Italia vale 23,6 miliardi nel 2017, in crescita del 17%”, disponibile al seguente link: <http://www.engage.it/ricerche/le-commerce-in-italia-vale-236-miliardi-nel-2017-in-crescita-del-17/122620#QPr0VBJYZV70C410.97>.
- Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. (2015), “From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing”, *Journal of retailing*, Vol. 91, N. 2, pp. 174-181.
- Voropanova E. (2015), “Conceptualizing smart shopping with a smartphone: implications of the use of mobile devices for shopping productivity and value”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 25, N. 5, pp. 529-550.
- Wasserman T. (2017), “10 Technologies That Could Change Retail Forever”, disponibile al seguente link: <https://www.cmo.com/features/articles/2017/10/27/10-technologies-helping-to-overhaul-the-retail-experience.html#gs.XpXisvU>.
- We Are Social (2017), “2017 Digital Yearbook”, disponibile al seguente link: <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/2017-digital-yearbook>.
- Wolburg J.M., Pokrywczynski J. (2001), “A psychographic analysis of Generation Y college students”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 41, N. 5, pp. 33-52.
- Yan S. (2006), “Understanding Generation Y”, *The Oberlin Review*, Vol. 8, disponibile al seguente link: http://www2.oberlin.edu/stupub/ocreview/2006/12/08/features/Understanding_Generation_Y.html.
- Zhitomirsky-Geffet M., Blau M. (2016), “Cross-generational analysis of predictive factors of addictive behavior in smartphone usage”, *Computers in Human Behavior*, Vol. 64, pp. 682-693.

Appendice A: informazioni di dettaglio sul set d'indagine

Codice Rispondente	Sesso (0= M; 1= F)	Età	Luogo abituale per lo shopping (Roma=1; altro=0)	Situazione economica familiare (1= bassa; 3=media; 5=alta)	Spesa mensile per abbigliamento (in €)	Occupazione (Studente lavoratore=0; Full-time=1)
GA_F_22	1	22	1	4,5	150	1
MG_M_25	0	25	1	3,5	150	1
GP_F_26	1	26	1	3	100	1
MS_M_26	0	26	1	3,5	100	1
GL_F_25	1	25	1	3,5	150	1
LM_F_23	1	23	1	4	60	1
RC(1)_F_23	1	23	1	4	80	1
VM_F_22	1	22	1	3	150	1
CG_F_25	1	25	1	4	150	1
RS_M_23	0	23	1	3	40	1
EM_F_26	1	26	1	4	50	1
GM_F_22	1	22	1	3	30	1
MV_F_25	1	25	1	3	50	1
MT_F_21	1	21	1	3	50	1
IP_F_24	1	24	1	3	80	1
GM_F_26	1	26	1	3,5	80	1
AP_M_26	0	26	1	2,5	80	1
RC(2)_F_23	1	23	1	3	50	1
VT_F_24	1	24	1	3,5	50	1
SS_M_26	0	26	1	3	120	1
PC_M_26	0	26	1	3	150	1
AG_M_25	0	25	1	3,5	50	1
RR_F_25	1	25	1	3	100	1
AM_F_26	1	26	1	3	100	1
LM_M_26	0	26	1	2,5	100	1
FA_F_23	1	23	1	3,5	250	1
GP_M_26	0	26	1	3,5	40	1
SL_M_26	0	26	1	3,5	180	1
MP_F_25	1	25	1	3,5	250	1
MP_F_26	1	26	1	3,5	250	1
DP_M_22	0	22	1	3	100	1
VB_F_23	1	23	1	3	250	1
LL_F_23	1	23	1	3	250	1
FM_F_23	1	23	1	3,5	200	1
LF_M_22	0	22	1	3	40	1
FR_M_26	0	26	0	3	60	1
RM_M_26	0	26	1	3	60	1

VT_M_26	0	26	1	3	70	1
MM_M_24	0	24	1	3,5	40	1
VR_M_26	0	26	1	3	50	1
SP_M_23	0	23	1	3,5	100	1
MC_M_26	0	26	1	3	80	1
LR_M_26	0	26	1	3	150	1
BP_M_24	0	24	1	3	100	1
GS_M_26	0	26	0	3	120	1
AC_M_26	0	26	1	4	70	1
n=46	50%	24,54	95,65%	3,27	108,3	100%

CAPITOLO 4

Lo smart retailing in Italia: quali implicazioni per i retailer di fast fashion? La prospettiva degli esperti di in-store technologies^{25,26}

Abstract

Obiettivo – Lo studio si propone di arricchire il filone di ricerca sullo *smart retailing* approfondendo la prospettiva degli esperti di *in-store solutions/technologies* per il fashion retailing in merito alle implicazioni che questo fenomeno può avere per i retailer di fast fashion operanti in Italia.

Metodologia – In assenza di analoghi studi pregressi e dato lo scarso livello di sviluppo dello *smart retailing* in Italia, l’approccio metodologico più opportuno per indagare il fenomeno è risultato quello qualitativo. Sono state condotte 13 interviste in profondità ad esperti di *in-store solutions/technologies* per il fashion retailing. I *verbatim* delle interviste sono stati analizzati attraverso un’analisi tematica del contenuto.

Risultati – I risultati indicano che i retailer di fast fashion operanti in Italia sono attualmente poco inclini a valutare come di rilevanza strategica gli investimenti in *in-store technologies* (IST). La maggioranza dei retailer che vi hanno investito lo ha fatto per finalità principalmente transazionali, adottando una logica tattica e di breve periodo, volta prevalentemente all’aumento dei flussi di ricavi generati dal canale fisico. Quest’ultimo, in futuro, dovrà invece mutare il proprio ruolo all’interno delle strategie di *smart e omni-channel retailing* delle imprese, divenendo un centro di aggregazione e di esperienzialità per i consumatori e un facilitatore della creazione di esperienze *seamless* grazie al *medium* delle IST. L’adozione di queste, se considerata in ottica strategica, possiede un importante potenziale di generazione di livelli superiori di brand engagement emozionale, soprattutto nelle generazioni di consumatori più giovani come i millennials. Le modalità con cui è possibile, attraverso le IST, conseguire questo obiettivo sono relative all’aumento dei livelli di intrattenimento in store, all’integrazione dei benefici della *physical e digital experience* e alle nuove opportunità di personalizzazione che offre l’approccio “smart” al retailing. Infine, i principali cambiamenti organizzativi intra-aziendali che consentiranno alle aziende di transitare efficacemente verso lo smart retailing riguardano la modifica della cultura aziendale e delle figure manageriali.

Limiti della ricerca – Data la metodologia impiegata, i risultati ottenuti non possono essere generalizzati in quanto frutto dell’interpretazione soggettiva dell’autore delle risposte ottenute. Inoltre, il circoscritto contesto geografico studiato (Italia) e la singola categoria di prodotto approfondita (fast fashion) non consentono di estendere la validità dei risultati ottenuti a futuri studi che replicassero l’indagine in Paesi e categorie di prodotto differenti.

Originalità della ricerca – Il lavoro risulta il primo ad indagare, con riferimento all’Italia, le implicazioni dello *smart retailing* per le insegne di fast fashion attraverso il punto di vista degli esperti di IST. Attraverso i risultati ottenuti, lo studio fornisce una interessante base di partenza per i futuri studi sul tema, giacché non si limita a dare evidenza del suo livello di sviluppo attuale in Italia, ma delinea anche come, secondo gli esperti, il fenomeno si evolverà nel prossimo futuro.

Parole chiave – *smart retailing, in-store technologies; millennials; fast fashion; thematic content analysis*

²⁵ L’autore desidera esprimere un sincero e sentito ringraziamento ai preziosi contributi forniti durante i colloqui dal Dott. Andrea Negrin (CEO di Retex) e dal Dott. Moreno Mazzoni (CIO e CTO di Nextre). I suddetti esperti hanno espressamente rinunciato all’anonimato in sede d’intervista e chiesto di essere menzionati nel presente lavoro. Si desidera inoltre esprimere un altrettanto sentito ringraziamento al supporto fornito dal Dott. Renato Cesaroni, tramite il quale è stato possibile entrare in contatto con alcuni degli esperti che hanno partecipato all’indagine e hanno reso possibile la realizzazione del presente capitolo.

²⁶ Una prima e ridotta versione di questo capitolo è stata presentata come *short paper* (Rossi M.V. “Verso lo smart retailing. Uno studio esplorativo nel contesto italiano”) al Convegno Annuale della Società Italiana Marketing 2018, svoltosi presso l’Università degli Studi di Bari Aldo Moro il 18 e 19 ottobre. Lo studio è stato pubblicato negli Atti del Convegno dotati di ISBN.

4.1 Introduzione

Il recente fenomeno dello *smart retailing* (d'ora in avanti, anche SR) ha portato negli ultimi anni un numero sempre maggiore di studiosi, consulenti e manager a interrogarsi circa quali potranno essere le implicazioni di questo nuovo paradigma gestionale per il "retailing del futuro" (es., Hagberg *et al.*, 2014; 2017; Andolfi, 2017; Grewal *et al.*, 2017; Pantano *et al.*, 2018; ZeroUno, 2018). Lo SR, infatti, non corrisponde alla semplice introduzione di tecnologie digitali innovative (*in-store technologies*, IST) nei punti vendita fisici (PdV) dei retailer. Per definirsi "smart" è necessario che il retailing evolva verso un nuovo approccio manageriale che integri tra i valori di fondo che guidano le organizzazioni l'allontanamento della logica "a silos" proprio della multicanalità in favore di un approccio ibrido (online e offline) in grado di creare valore dall'integrazione dei canali a disposizione delle aziende. Pertanto, ne consegue che lo SR è legato a doppio filo al tema dell'orientamento all'omnicanalità (d'ora in poi, anche OCR) e, di fatto, rappresenta una delle modalità principali con cui è possibile conseguire l'obiettivo di fornire ai clienti un'esperienza di shopping *seamless* (capitolo 2). Alla base dei due approcci vi è il concetto di *customer centricity*, ovvero la centralità del cliente nella definizione delle strategie di marketing delle imprese, e quello dell'esperienza del cliente, il cui miglioramento è oggi il vero fattore critico di successo per i retailer *smart* e *omni-channel-oriented* (Edelman, 2010; Edelman e Singer, 2015; Pantano *et al.*, 2018). Inoltre, entrambi gli approcci mirano a creare un valore superiore e distintivo per i clienti attraverso l'adozione di nuove tecnologie digitali innovative, le quali rappresentano i *medium* fondamentali per fornire un valore distintivo e superiore alle esperienze vissute dai clienti nelle loro interazioni con il brand (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014). Per assicurare la generazione di tale valore, occorre in primo luogo far sì che le imprese comprendano e accolgano le esigenze dei nuovi *smart shopper* – consumatori abituati a fare riferimento in maniera ubiqua e simultanea a tutti i canali presidiati dall'azienda – riconfigurando l'intera organizzazione in maniera funzionale al raggiungimento di questo obiettivo (Bettucci *et al.*, 2016). Lo *smart shopping* rappresenta un nuovo modo di svolgere le attività di shopping attuato dai consumatori maggiormente inclini all'utilizzo delle nuove tecnologie e riflette la loro necessità di migliorare la propria *shopping productivity* (Voropanova, 2015). Lo *smart shopping* è descritto da Atkins e Kim (2012, p. 361) come "*consumers seeking to minimize the expenditure of time, money, or energy to gain hedonic or utilitarian value from the experience*". Di fatto, il concetto non è quindi strettamente legato solo a quello di "produttività" ed "efficienza" in termini utilitaristici, ma coinvolge anche la componente emozionale ed edonistica dello shopping. La letteratura sullo *smart shopping* fornisce quindi un'ulteriore evidenza di quanto rilevato nei precedenti capitoli, ossia che per rendere "smart" le esperienze dei clienti non sia sufficiente il solo elemento della loro *semplificazione* (*minimize*). Per ottenere un'esperienza di shopping davvero "smart" il consumatore dovrebbe percepire un *miglioramento* (*gain*) della qualità della propria esperienza, oltre ad una semplificazione della stessa. Non è quindi sufficiente, per rendere "smart" l'esperienza dei consumatori, introdurre strumenti in grado di semplificare il raggiungimento di un determinato obiettivo di shopping (es., ottenere più velocemente informazioni sul prodotto utilizzando un QRC anziché rivolgendosi a un addetto alle vendite), ma occorre che contestualmente sia fornito un beneficio maggiore rispetto all'"equivalente analogico" (es., ottenendo da un QRC informazioni sul prodotto che l'addetto alle vendite non è in grado di fornire). In quest'ottica, l'orientamento allo SR è quindi la risposta che il lato dell'offerta, attraverso l'adozione di tecnologie "smart" negli ambienti di

vendita, fornisce alle richieste di una *smart shopping experience* (es., Roy *et al.*, 2017) espresse dalla domanda.

Con riferimento all'Italia, lo SR ha iniziato a prendere piede recentemente, sebbene al momento si possa annoverare un numero estremamente ridotto di tentativi di rivoluzionare gli ambienti di vendita, per lo più limitati a settori specifici come il fashion e il fast fashion, al fine di renderli maggiormente "smart" tramite l'introduzione di IST. Al limitato numero di sperimentazioni e progetti pilota di negozi "smart" si accompagna anche una difficoltà nel riuscire a valutare l'impatto che possono aver avuto le IST utilizzate sui risultati economici delle imprese "pioniere", dal momento che non si è a conoscenza di report pubblici che forniscano questi *insight*. Nonostante questa carenza di informazioni relative al versante dell'offerta, dal lato della domanda sono stati sviluppati dei report che hanno analizzato la tendenza allo *smart shopping* dei consumatori italiani. Uno dei più recenti, sviluppato da Lanieri (2018), afferma che i consumatori italiani apprezzano le innovazioni tecnologiche (IST) che gli consentono di operare uno shopping "smart" e *seamless* nei punti vendita. Tra questi, il segmento di domanda che privilegia l'approccio ibrido e integrato proprio dell'OCR e dello SR è quello composto dai millennials. Secondo lo studio, i millennials sono *smart shopper* per "forma mentis" e apprezzano in particolar modo i negozi che adottino IST basate sulla realtà aumentata. Inoltre, la maggioranza dei millennials ha dichiarato che potrebbe arrivare ad incrementare il numero medio di acquisti effettuati all'anno del 50% qualora i retailer fornissero loro IST all'avanguardia in grado di rendere integrate e ibride le proprie esperienze di shopping. Agli incoraggianti *insight* forniti sui millennials si accosta tuttavia una meno rosea inclinazione all'utilizzo delle IST da parte dei consumatori appartenenti a coorti generazionali più mature. La motivazione principale che induce a mostrare delle resistenze all'adozione di IST riguarda la scarsa comprensione del loro utilizzo, laddove in contesti geografici digitalmente più maturi (es., USA) le stesse IST sono oggi molto diffuse e adottate anche da consumatori di età più avanzata. In virtù del quadro conoscitivo delineato, ci si propone con il presente capitolo di interpretare e approfondire la conoscenza del fenomeno dello SR in Italia attraverso la prospettiva degli esperti di *in-store solutions/technologies*, con particolare riferimento ai PdV di fast fashion in quanto settore in cui si è investito maggiormente in IST.

In particolare, il lavoro intende approfondire il *ruolo* che i retailer di fast fashion operanti in Italia attribuiscono *attualmente* alle IST (tattico vs. strategico). Inoltre, si ritiene altresì d'interesse comprendere quali saranno le trasformazioni che interesseranno in *futuro* i PdV (a livello tanto strutturale che strategico) delle imprese di fast fashion propense a perseguire la traiettoria strategica dello SR.

Di analogo interesse risulta l'approfondimento dell'impatto che possono avere le IST sulla dimensione emozionale delle esperienze in store dei millennials italiani, con particolare riferimento alle modalità con cui può avvenire la generazione di brand engagement. Infatti, sebbene la letteratura riconosca che le IST sono tecnologie che possiedono la capacità di "*reinforce interactions between clients and firms through a huge emotional engagement (...) through a sort of 'smart interaction' with technology*" (Pantano *et al.*, 2017, p. 449), non è ancora del tutto chiaro in che modo queste "smart interaction" consentano di conseguire questo obiettivo di marketing. Inoltre, è verosimile attendersi che la generazione di brand engagement dipenda in ogni caso dalla tipologia di consumatore che attiva l'interazione con la tecnologia, dal momento che, come rilevato nel capitolo precedente, non tutte le coorti generazionali percepiscono lo stesso valore dallo svolgimento di determinate attività attraverso il *medium*

tecnologico. Infine, le coorti generazionali non possiedono tutte gli stessi tratti comportamentali e sono influenzate dallo specifico contesto geografico-sociale di nascita (es., i millennials statunitensi sono tendenzialmente più infedeli alla marca di quelli italiani, come visto nel capitolo 3). Poiché si continua a ritenere di indubbio valore aggiunto per la ricerca sullo *smart retailing* concentrare l'attenzione degli studi sulle coorti generazionali *tech-savvy*, nel presente capitolo si tenterà di definire *in che modo*, secondo gli esperti di *in-store solutions/technologies*, si possa generare brand engagement “emozionale” nei millennials italiani durante le loro “smart interaction” con le IST. Il tema della generazione di brand engagement nelle interazioni tra millennials italiani e tecnologie è stato affrontato già nel precedente capitolo dal punto di vista della domanda. In quella sede, gli intervistati hanno affermato che percepirebbero maggiori livelli di coinvolgimento verso la marca durante l'utilizzo di tecnologie “smart” a causa, ad esempio, delle opportunità di personalizzazione che queste offrono e dell'elevato livello di interattività sperimentabile. Tuttavia, la mancanza di esperienze dirette con le IST di una parte consistente del set d'indagine, unita all'utilizzo dei supporti audiovisivi (immagini e video) per presentare le *in-store technologies* ai rispondenti, potrebbe aver influito sulle risposte fornite e, quindi, sui risultati ottenuti con riferimento in particolare alla dimensione emozionale dell'esperienza. Infatti, come ben evidenziato in letteratura, la generazione di emozioni – compreso il brand engagement – è profondamente dipendente dal contesto di riferimento specifico in cui vengono a scaturirsi (Brodie *et al.*, 2011; McRae *et al.*, 2011). Perciò, la mancanza di esperienze dirette del set d'indagine intervistato nel capitolo precedente costituisce, contestualmente, un limite per la suddetta ricerca, ma un importante stimolo a un maggiore approfondimento del tema. A questo scopo, ci sembra opportuno, per ragioni di completezza, indagare anche la prospettiva dei professionisti (esperti e consulenti) di *in-store solutions/technologies* in merito al fenomeno oggetto di studio. La principale motivazione che spinge a scegliere questi rispondenti risiede nel fatto che, tra le loro diverse mansioni, vi è anche quella di testare sul campo prototipi di tecnologie “smart” o di nuovi “smart store” (*smart distributed store*). Infatti, oltre a fornire gli strumenti concettuali in grado di aiutare le imprese a comprendere fenomeni complessi legati alle innovazioni tecnologiche (in questo caso, la transizione verso *smart retailing*), detti esperti sono spesso presenti durante i primi “beta test” degli “smart store”, in cui tipicamente vengono invitati piccoli gruppi di consumatori (generalmente composti da individui di diverse fasce di età e quindi anche millennials) a provare in store le nuove tecnologie. Oltre a poter osservare sul campo le reazioni delle persone invitate ai “beta test” durante le “smart interaction”, sono spesso presenti anche nei momenti subito successivi ai test, in cui si svolgono *focus group* volti a raccogliere le opinioni dei “beta tester”. Appare quindi evidente che gli *insight* posseduti da questo set d'indagine siano molto importanti per confermare o meno i risultati ottenuti nel capitolo 3 in merito alle potenzialità di generazione di brand engagement durante le “smart interaction” tra IST e millennials italiani.

Infine, un ulteriore aspetto meritevole di approfondimenti secondo la letteratura attuale riguarda il cambiamento organizzativo necessario per orientare l'organizzazione verso lo SR. Come osservato da Pantano *et al.* (2018 pp. 276-277), infatti: “*Although current research in retailing is moving towards a “smarter” scenario, there is still a lack of knowledge of how technology-based innovations change traditional retail business models and to what extent these should be integrated within the organisation*” (Pantano *et al.*, 2018, pp. 276-277). Ne consegue che, soprattutto con riferimento a un contesto in cui il fenomeno dello SR è ancora in una fase di sviluppo piuttosto embrionale come l'Italia, possa contribuire in maniera significativa alla

letteratura attuale approfondire quali dovranno essere, secondo gli esperti, i cambiamenti intra-aziendali necessari per far sì che i retailer si orientino “fattivamente” allo SR.

Il capitolo è organizzato seguendo lo schema-tipo di un paper di ricerca empirico. Nel prossimo paragrafo sarà presentato il background teorico dello studio che fornirà il razionale per la formulazione delle domande di ricerca (4.2), in seguito si esporrà la metodologia d’indagine utilizzata (4.3) e i risultati ottenuti dall’analisi delle interviste (4.4). Infine, a seguito della discussione dei risultati (4.5), si presenteranno le implicazioni accademiche e manageriali (4.6) assieme alle limitazioni dello studio e ai suggerimenti per le ricerche future (4.7).

4.2 Background teorico e domande di ricerca

Come già evidenziato nei precedenti capitoli, con il termine *in-store technologies* (IST) si fa riferimento a una parte del complesso di tecnologie dotate di un elevato livello di “smartness” attualmente esistenti (Pantano e Timmermans, 2014) a cui è oggi riconosciuta dalla letteratura sullo *smart retailing* una significativa capacità di rendere più appagante e soddisfacente la in-store experience dei consumatori (Pantano, 2013; Pantano e Timmermans, 2014; Lewis e Loker, 2017; Pantano *et al.*, 2017; 2018; Roy *et al.*, 2017; Rossi *et al.*, 2018; Savastano *et al.*, 2018). La stessa letteratura attribuisce, inoltre, al fenomeno dell’adozione di IST nei punti vendita (PdV) un significativo potenziale in termini di aumento del valore percepito del brand e della qualità del sistema d’offerta dello *smart retailer* da parte del consumatore finale (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014; Blázquez, 2014).

Nel secondo capitolo del lavoro si è già avuto modo di inquadrare le IST come un sotto-insieme del più ampio set di smart technologies progettate in origine per dotare di “smartness” le città e le abitazioni “del futuro” (*smart cities* e *smart home/domotica*). Per tale ragione, è agevole riscontrare come molte delle tecnologie che oggi è possibile utilizzare nei PdV di diversi retailer siano in realtà delle tecnologie definibili come *general-purpose* (ossia, utilizzabili per molteplici finalità e in contesti diversi). Esempi di tecnologie *general-purpose* possono essere rappresentati *Near Field Communication* (NFC) e dalla connettività *Bluetooth*. Sebbene in principio fossero state concepite per dotare di “smartness” esclusivamente le abitazioni e le città “del futuro” (*smart home* e *smart cities*) (Batty, 1997; Coskun *et al.*, 2015), oggi le due tecnologie sono molto utilizzate a fini commerciali nei punti vendita. Attraverso il loro utilizzo, ad esempio, i retailer sono in grado di fornire rapidamente ai consumatori informazioni inerenti a un prodotto/servizio e rendere più coinvolgente la loro esperienza in store tramite *gamification* e attraverso diverse *playful functionalities* (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014; Poncin *et al.*, 2017; Papaioannou *et al.*, 2018).

Nel corso del tempo, non solo le tecnologie *general-purpose* (es., NFC, Realtà Aumentata, Bluetooth), ma anche nuove e diverse *smart technologies* con applicazioni e funzionalità customizzate per essere impiegate in una *specific* categoria di prodotto (*specific-purpose technologies*) sono state adottate dai retailer per migliorare la in-store experience dei propri consumatori (capitoli 2 e 3). La sempre maggior presenza e pervasività delle tecnologie digitali negli ambienti di vendita e nel quotidiano degli individui (*ubiquitous retailing* e *ubiquitous computing*) ha di conseguenza portato studiosi, manager e consulenti di marketing a ritenere come potenzialmente molto significativo – e meritevole di ulteriori indagini – l’impatto che le IST avrebbero potuto avere per il “retailing del futuro” e per i nuovi *smart shopper* (Pantano, 2013; Pantano e Timmermans, 2014; Hagberg *et al.*, 2014; 2017; Pantano e Viassone, 2014;

2015; Verhoef *et al.*, 2015; Grewal *et al.*, 2017; Pantano *et al.*, 2017; 2018). Questi ultimi, infatti, si configurano sempre più oggi non solo come *empowered consumer*²⁷ (Cova e Dalli, 2009), ma come dei veri e propri *smart shopper* (Voropanova, 2015; Bettucci *et al.*, 2016), molto inclini all'utilizzo simultaneo di più canali – fisici e digitali – per le attività di shopping e sempre più orientati all'utilizzo ibrido e integrato di *smart technologies* in grado di migliorare la qualità delle proprie in-store experience (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Verhoef *et al.*, 2015; Voropanova, 2015; Bettucci *et al.*, 2016; Grewal *et al.*, 2017).

Ne consegue che l'interesse della letteratura verso il fenomeno dello *smart retailing* e dei suoi pilastri fondamentali (IST) discende da due motivazioni principali, ossia:

1. La constatazione che le IST sono il principale fattore abilitante di un “nuovo” retailing, caratterizzato da sempre maggiori livelli di *digitisation*, interattività e “smartness” (Pantano, 2013; Hagberg *et al.*, 2014; 2017; Pantano e Timmermans, 2014; Voropanova, 2015; Bettucci *et al.*, 2016);
2. Il valore generabile per consumatori e imprese dall'ibridazione dei benefici dell'online e offline shopping experience all'interno del punto vendita. Infatti, l'ibridazione online-offline non solo soddisfa le esigenze degli *smart shopper* (rendendo più “smart” e omnicanali le loro esperienze), ma “rivitalizza” anche il PdV, il quale, con l'avvento e lo sviluppo di nuovi canali di vendita digitali (es., e-commerce e social commerce), aveva perso parte del suo tradizionale *appeal* per i consumatori (rimanendo un contesto di vendita totalmente “analogico”) (Blázquez, 2014; ZeroVentiquattro, 2018), nonché della sua efficacia nella generazione di fatturato (Bettucci *et al.*, 2016; Hagberg *et al.*, 2017;).

Le IST sono oggi utilizzate per molteplici categorie di prodotto (es., grocery, consumer electronics e apparel retailing), tuttavia, il settore che ha maggiormente fatto ricorso all'impiego di IST nei PdV è stato quello dell'abbigliamento – e in particolare il fast fashion – per il quale sono state sviluppate nel corso dell'ultimo decennio diverse soluzioni tecnologiche *ad hoc* per la in-store experience degli *smart shopper* (Blázquez, 2014; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014; Pantano e Timmermans, 2014; Bettucci *et al.*, 2016; Lewis e Loker, 2017; Pantano e Verteramo, 2017; Roy *et al.*, 2017). Un esempio può essere fornito dagli *interactive mirror* e dagli *smart fitting room*. L'*interactive mirror* rappresenta un'innovazione tecnologica destinata al settore dell'abbigliamento che, utilizzando effetti di realtà aumentata, consente ai consumatori di effettuare un *virtual try-on* dei propri desiderata nel PdV. Lo *smart fitting room* è invece l'evoluzione in chiave tecnologica del camerino di prova “tradizionale”, rivoluzionato dalla presenza di funzionalità digitali in grado di ibridare efficacemente la dimensione fisica e digitale dello shopping di prodotti di abbigliamento.

Entrambe le tecnologie sono attualmente impiegate soprattutto nel fast fashion poiché, come ricordato in precedenza (capitolo 3), questo sotto-settore dell'abbigliamento si rivolge ad un segmento di clientela tipicamente molto giovane e “smart” (*tech-prone/savvy generation*, come i millennials) con un sistema d'offerta dal design alla moda ma, al contempo, molto

²⁷ Il termine *empowered consumer* identifica l'aumento del potere negoziale della domanda dovuto, in particolare, all'ormai diffuso – e a costo marginale pressoché nullo – accesso ad informazioni un tempo a disposizione esclusivamente dell'offerta. In termini ampi, esso descrive quindi un consumatore più informato, più esigente e, di conseguenza, più difficile da attrarre e/o mantenere per le imprese.

standardizzato²⁸ e percepito come di qualità non elevata dagli stessi acquirenti (Sull e Turconi, 2008). Per tale ragione, i benefici di natura utilitaristica, emozionale e, talvolta, anche sociale che le IST possono apportare in-store experience della clientela molto giovanile del fast fashion possono essere discriminanti nel riuscire a controbilanciare con un'esperienza di livello superiore e maggiormente "smart" il giudizio tendenzialmente negativo associato alla qualità dei prodotti di fast fashion (Rossi *et al.*, 2018).

Inoltre, un ulteriore aspetto che giustifica maggiori approfondimenti relativamente ai PdV di fast fashion riguarda il ruolo dell'ambiente di vendita fisico in questa categoria di prodotto. Infatti, nel fast fashion – e più in generale nell'abbigliamento – il PdV è il canale che i consumatori privilegiano per le loro attività di shopping (Blázquez, 2014). Ciò avviene a causa di due motivazioni fondamentali:

1. Perché il PdV è l'unico, all'interno del sistema di canali a disposizione dei retailer di fast fashion, in grado di fornire al consumatore gratificazione istantanea (Blázquez, 2014), ossia di far sì che il consumatore entri in possesso del valore del prodotto acquistato *contestualmente* al momento del pagamento dello stesso (in contrasto con la formula commerciale degli *e-tailer*, per cui occorre attendere un certo lasso di tempo per l'evasione dell'ordine e la consegna del bene acquistato);
2. Poiché il PdV diminuisce il rischio percepito, in termini di *handled risk*²⁹ (Bettman, 1973; Mitchell, 1999), di poter compiere un acquisto "sbagliato" rispetto al canale digitale. Ad esempio, potendo effettuare una prova del vestito, il consumatore può verificare se la taglia è corretta prima di procedere al pagamento (Blázquez, 2014; Giovanni *et al.*, 2012).

In virtù dell'elevata importanza del punto vendita e del ruolo svolto dalle IST nel rendere qualitativamente superiori le esperienze dei consumatori nel fast fashion, quindi, si rileva come per questa categoria di prodotto la portata dell'impatto dell'adozione di IST non debba essere intesa come semplice somma dei singoli benefici incrementali apportabili alla in-store experience dei consumatori. È infatti necessario che la lettura di questo fenomeno si basi sulla constatazione del fatto che l'orientamento allo smart retailing è diretta conseguenza di un vero e proprio mutamento paradigmatico per i consumatori, che riguarda la loro "concezione" del PdV e il proprio *in-store behaviour* (Priporas *et al.*, 2017; Lewis e Loker, 2017). I due aspetti sono tra di loro strettamente interrelati. Infatti, se, da un lato, gli *smart shopper* – influenzati dai modelli di business online maggiormente di successo (es., Amazon) – esigono che anche il PdV consenta loro di aumentare la produttività del loro shopping in termini di risparmio di tempo, energia e denaro (Voropanova, 2015; Garcia, 2018), dall'altro, pretendono anche che il punto vendita non perda il suo *appeal* come "teatro" in cui vivere esperienze di shopping memorabili (Khan e Fatma, 2017). Un cambiamento paradigmatico di questa entità impone altresì di non adottare una visione parziale del fenomeno concentrandosi semplicemente sulla prospettiva del consumatore.

²⁸ Con il termine "standardizzato" ci riferiamo al fatto che, generalmente, un determinato capo di un certo retailer di fast fashion è rinvenibile in una versione pressoché identica negli assortimenti di insegne rivali.

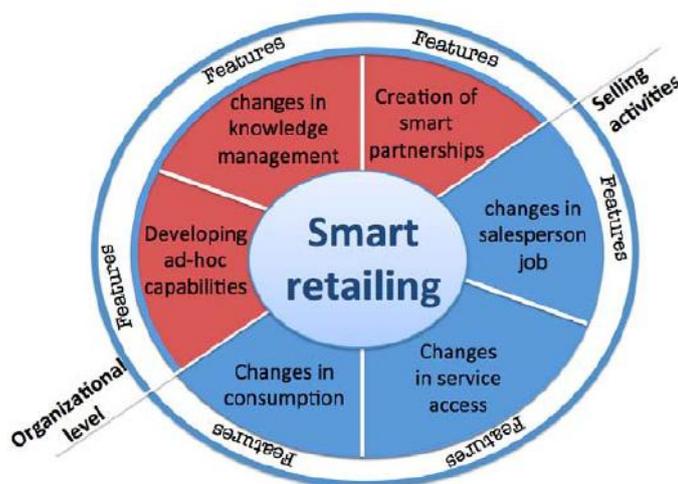
²⁹ Gli autori citati (Bettman, 1973; Mitchell, 1999) affermano che il rischio percepito si possa dividere in *inherent risk* e *handled risk*. Il primo fa riferimento al rischio latente/intrinseco all'acquisto di un determinato prodotto (nel caso del fast fashion, ad esempio, potrebbe essere riferito al fatto che alcuni indumenti modificano la propria "vestibilità" dopo essere stati lavati). L'*handled risk* è invece relativo ai dubbi e ai rischi che si generano durante il set di decisioni che portano o meno successivamente all'acquisto (ad esempio, la scelta tra acquistare un capo online o nel punto vendita per valutarne il *fit* effettivo con le proprie misure corporee).

Infatti, una tale rivoluzione dell'ambiente di vendita fisico e delle esperienze in esso sperimentabili coinvolge a pieno titolo tutti gli attori fondamentali del punto vendita, ovvero le imprese nel loro complesso (sotto il profilo operativo, organizzativo e manageriale), gli addetti alle vendite e i consumatori (Pantano e Timmermans, 2014; Lewis e Loker, 2017; Hagberg *et al.*, 2017).

Come si è avuto modo di rilevare, la letteratura sullo *smart retailing* è ancora in una fase iniziale di sviluppo e risulta molto parcellizzata. Di conseguenza, presenta pertanto numerosi *gap*, anche in relazione agli argomenti precedentemente trattati. Ad esempio, con l'eccezione dei lavori di Priporas *et al.* (2017) e Rossi *et al.* (2018), ad oggi non risultano studi sul campo che si siano occupati di indagare l'opinione dei consumatori in merito all'impatto che potrebbero avere le IST sulle loro in-store experience. Allo stesso modo, anche il lato dell'offerta è stato poco studiato. Sono infatti solo due i contributi che, ad oggi, ci risulta si siano proposti di indagare, uno in maniera concettuale (Pantano e Timmermans, 2014) e l'altro con un'indagine *field* (Lewis e Loker, 2017), le implicazioni connesse all'adozione di IST a livello aziendale nel suo complesso e/o in riferimento a specifici attori (es., addetti alle vendite).

Nel loro *conceptual seminal paper* sullo SR, Pantano e Timmermans (2014) hanno analizzato in che termini l'adozione di IST potesse impattare e modificare i modelli organizzativi e le attività di vendita (*sell-out*) dei retailer (*figura 4.1*).

Figura 4.1 – Il framework concettuale delle implicazioni dell'adozione di IST per i retailer



Fonte: Pantano e Timmermans (2014)

La figura riportata mostra come lo smart retailing impatti notevolmente le due dimensioni analizzate (organizzazione e *sell-out*) e abbia importanti implicazioni manageriali. Nello studio, gli autori evidenziano come la transizione verso un retailing più “smart” e ibrido abbia come effetti quelli di modificare le modalità di consumo e dell'accesso ai servizi della clientela, nonché il tipo di task richiesti agli addetti alle vendite. Allo stesso tempo, sul piano organizzativo, l'adozione di IST favorisce la creazione di “smart partnership” tra i retailer e i clienti, un cambiamento nel knowledge management (divenendo più agevole raccogliere e analizzare i dati sui clienti grazie alle IST) e lo sviluppo di competenze *ad hoc* per gestire in maniera efficace il nuovo “*collaborative and interactive shopping scenario*” (Pantano e Timmermans, 2014, p. 103).

Un secondo e più recente lavoro si è occupato specificatamente di approfondire il punto di vista degli addetti alle vendite di insegne di abbigliamento (*apparel*) in merito all'introduzione di IST (Lewis e Loker, 2017). Utilizzando un questionario con domande aperte, gli autori hanno svolto un'analisi qualitativa delle opinioni degli addetti alle vendite sull'adozione di IST, evidenziando come queste secondo loro siano in grado di:

- *Facilitare la costruzione di relazioni con i clienti*, poiché tramite l'utilizzo delle tecnologie gli addetti possono relazionarsi in maniera più semplice ai clienti, possedendo una maggior mole di *customer insight* generabili dai dati raccolti dalle IST;
- *Personalizzare la shopping experience dei clienti*, consentendo agli addetti di avere una conoscenza più profonda dei gusti dei clienti e di poter così consigliare prodotti maggiormente in linea con le loro preferenze di consumo;
- *Aumentare il livello di brand engagement*, in virtù della generazione di maggiori livelli di interattività in grado di aumentare i livelli di coinvolgimento verso la marca non solo dei clienti, ma anche degli addetti stessi;
- *Aumentare il livello di divertimento e stimolare l'interesse*, anche in questo caso con riferimento ad entrambe le parti (addetti e clienti), intrigate dalla "smartness" e dalla "playfulness" delle IST;
- *Migliorare il livello di creatività*, tema emerso in merito alle tecnologie "product configurator", ovvero quelle in grado di consentire la personalizzazione dei prodotti presenti nell'assortimento del retailer;
- *Aumentare l'efficienza*, attraverso la maggior accuratezza e il minor tempo con cui le tecnologie consentono di svolgere determinati servizi.

Come anticipato, con la sola eccezione dei due lavori succitati, non risulta che altri studi accademici si siano occupati di effettuare ulteriori indagini empiriche in grado di migliorare la comprensione delle implicazioni manageriali dell'orientamento allo SR. Ad oggi, si ravvisano per la maggior parte articoli di natura manageriale e consulenziale che hanno *quantificato* le decisioni di investimento dei manager delle catene retail in IST e le loro aspettative in termini di conversione del capitale investito in vendite (ROI) (es., King, 2018). Tali articoli, sebbene esprimano un trend rilevante per un fenomeno emergente (una sempre maggiore inclinazione dei retailer ad investire in IST), si focalizzano su singoli aspetti non in grado di fornire una panoramica sufficientemente ampia e completa sulle implicazioni manageriali e organizzative dell'adozione delle IST e dell'orientamento allo SR. Questa limitazione del focus degli articoli su singole metriche di risultato non è coerente con l'approccio *olistico* alla base della "filosofia" dell'OCR e dello SR, che invece coinvolge le aziende nel loro complesso e impone quindi di studiare i fenomeni disegnando ricerche che consentano di valutare l'impatto di questi non limitandosi allo studio di elementi di dettaglio (Verhoef *et al.*, 2015; Grewal *et al.*, 2017; 2018). Non è inoltre da sottostimare il fatto che i report manageriali disponibili siano frutto di indagini condotte spesso in contesti geografici aventi una "maturità digitale" superiore rispetto al nostro Paese come gli USA e il Regno Unito (We Are Social, 2017). Pertanto, è possibile che gli *insight* espressi in questi report non siano in linea con l'attuale situazione italiana e che, quindi, non possano applicarsi *tout-court* al retailing del nostro Paese. Dal momento, inoltre, che non sono disponibili *insight* precisi in merito ai risultati economici (es., livelli di ROI) e non (es., aumento della customer satisfaction) (Pontiggia, 2017) che l'orientamento allo SR può contribuire a far conseguire ai retailer italiani, ne consegue che occorrono ulteriori indagini che supportino la

comprensione del fenomeno con riferimento al nostro Paese. Poiché oggi, come già ribadito, esistono, ancorché non numerose, applicazioni di IST presso alcune insegne di fast fashion operanti in Italia, la prima domanda di ricerca a cui il capitolo si propone di fornire risposta è la seguente:

RQ₁: *Qual è il ruolo (tattico vs. strategico) attualmente attribuito alle IST nelle strategie di marketing dei retailer di fast fashion operanti in Italia che hanno deciso di adottarle?*

Inoltre, poiché, come evidenziato in letteratura, la sola applicazione di IST nei punti vendita fisici non è sufficiente a caratterizzare questi ultimi come *smart distributed store* (Pantano *et al.*, 2018), ulteriori indagini relative al punto vendita si rendono necessarie. Dato che, secondo alcuni recenti report, la quota di fatturato dedicata all'innovazione digitale del retail e del punto vendita fisico in Italia è, sebbene in aumento, ancora estremamente bassa (circa l'1%) (Di Domenico, 2017) e in assenza di ulteriori evidenze da parte della letteratura manageriale e accademica, se ne deduce che al momento non esistano verosimilmente PdV fattivamente categorizzabili come "smart" in attività sul territorio italiano. Considerando tuttavia il trend crescente di investimenti in nuove tecnologie per la in-store experience rilevato in precedenza e tenendo conto del fatto che l'orientamento allo SR impone un ripensamento totale delle strategie di marketing e, quindi, del ruolo dei canali a disposizione per la creazione di valore, è ragionevole attendersi che i PdV dei retailer che si orienteranno allo SR saranno interessati da profondi cambiamenti a livello non solo strutturale, ma anche strategico. Pertanto, la seconda domanda di ricerca del presente lavoro è:

RQ₂: *Che tipo di cambiamenti (strutturali e strategici) interesseranno i punti vendita dei retailer di fast fashion operanti in Italia che si orienteranno allo smart retailing?*

Secondo la più recente letteratura sullo smart retailing (Pantano *et al.*, 2017; 2018) un'ulteriore e rilevante direttrice di ricerca futura riguarda l'interpretazione di quelle che possono essere le implicazioni sulla dimensione emozionale delle esperienze di shopping derivanti dall'introduzione di IST nei punti vendita fisici. Le IST possiedono difatti la capacità di favorire una maggiore interattività, in logica *one-to-one* (*interattività diadica*), tra consumatore e brand (Roy *et al.*, 2017; Pantano *et al.*, 2018; Rossi *et al.*, 2018) nei "nuovi" ambienti di vendita *technology-driven*. Pertanto, l'adozione di IST consente agli *smart retailer* di stabilire relazioni più profonde con la base clienti e con i *prospect* (Pantano *et al.*, 2017), soddisfacendo le aspettative e i bisogni di un pubblico di consumatori sempre più esigente e "smart" (Voropanova, 2015; Bettucci *et al.*, 2016; Priporas *et al.*, 2017). Con riferimento al retailing fisico, l'orientamento allo *smart retailing* si traduce quindi in via principale nel tentativo di offrire una nuova e più "smart" in-store experience, i cui benefici per i consumatori vanno al di là del mero risparmio di tempo e al semplificato accesso all'informazione che le IST consentono attraverso le loro diverse applicazioni (Hagberg *et al.*, 2014; 2017; Rossi *et al.*, 2018). Studi recenti dimostrano come l'orientamento allo *smart retailing* favorisca la co-creazione di valore in store tra consumatore e brand (Dennis *et al.*, 2017) attraverso lo sviluppo di vere e proprie collaborazioni volte alla co-creazione di servizi a valore aggiunto (*smart partnership*, Pantano *et al.*, 2017; 2018), alla valorizzazione di elementi aventi carattere ludico (*playful functionalities*) (Papaioannou *et al.*, 2018) e di elementi in grado di creare engagement (Priporas *et al.*, 2017; Rossi *et al.*, 2018).

Infine, poiché l'impatto degli elementi "smart" presenti nel punto vendita sull'esperienza in store è direttamente legato all'inclinazione all'utilizzo di tecnologie da parte di determinati cluster di consumatori (Davis, 1989; Davis *et al.*, 1989; Priporas *et al.*, 2017; Dalla Pozza *et al.*, 2017; Rossi *et al.*, 2018), è verosimile ritenere che gli effetti dell'adozione delle IST siano più evidenti e significativi nelle coorti generazionali più giovani (es., millennials e generazione Z). In particolare, i millennials rappresentano un segmento di clientela molto redditizio e rilevante prospetticamente per i retailer, giacché tali individui si trovano nella *young adulthood* e rappresentano quindi i "consumatori di domani" (Howe e Strauss, 2000; Donnelly e Scaff, 2013; Demia, 2015). Pertanto, la ricerca di nuove soluzioni tecnologiche che aumentino i livelli di soddisfazione è un elemento imprescindibile per le strategie di business e di marketing di qualunque attore economico che si rivolga ai consumatori finali e, in particolare, a quelli che possono essere ricompresi nelle coorti generazionali più giovani (Priporas *et al.*, 2017; Rossi *et al.*, 2018). Come già ribadito (capitolo 3), nonostante in letteratura si tenda a considerare millennials tutti gli individui nati all'incirca tra il 1980 e il 2000, ciò che qualifica "realmente" come millennials gli individui nella *young adulthood* sono i loro livelli di *tech-savviness* e di *tech-proneness*. I millennials sono quindi, indipendentemente dalla precisazione del range anagrafico di nascita, tutti i nativi digitali più maturi che possiedono elevati livelli di *addiction* verso le tecnologie derivanti non solo dalla capacità di queste di semplificare tutte le attività da svolgere nel quotidiano, ma anche di arricchirle aggiungendo elementi di valore altrimenti non rinvenibili nel "mondo delle cose fisiche" (Moran, 2016). La letteratura sullo *smart retailing* (Kim *et al.*, 2017; Lewis e Loker, 2017; Roy *et al.*, 2017; Pantano *et al.*, 2017; 2018) ha interpretato questi elementi aggiuntivi principalmente come maggiori opportunità di personalizzazione dell'esperienza in store e di superiori livelli di intrattenimento e di store engagement (Vivek, 2009). Quest'ultimo è descritto in letteratura come "*the intensity of customers' participation and connection with a store's offerings and activities*" (Ramly e Omar, 2016, p. 43). Tuttavia, poiché le IST sono tra i principali fattori abilitanti della *seamless customer experience* (Bettucci *et al.*, 2016) e consentono quindi di percepire un'interazione con il brand anziché con lo specifico canale durante il loro utilizzo (Brynjolffson *et al.*, 2013; Blázquez, 2014; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014), ne deriva che le IST possiedono la capacità di favorire non solo la generazione di store engagement, ma anche di brand engagement. Indipendentemente dal "*focal engagement object*" (Brodie *et al.*, 2011, p. 3) verso cui può generarsi l'engagement dei consumatori durante le loro in-store experience (PdV o brand), è di rilievo notare come, nonostante la letteratura sia concorde nell'attribuire alle IST un ruolo distintivo nella generazione di più elevati livelli di engagement (es., Pantano e Viassone, 2015), manchino attualmente studi volti ad analizzare *in che modo* le IST possano fattivamente contribuire a raggiungere questo risultato. Al momento, la letteratura si è difatti limitata a riconoscere alle IST un ruolo chiave nel miglioramento del marketing relazionale (interpretando le IST come *medium* privilegiato per far entrare in contatto brand e consumatori) e dei livelli di interattività percepiti nelle esperienze in store, entrambi antecedenti del costrutto dell'engagement (Harmeling *et al.*, 2017). Gli studi hanno quindi adottato, nella maggioranza dei casi, un approccio concettuale e generalizzato, nonché una logica meramente deduttiva e *literature-based*, nel conferire alle IST il potenziale di generazione di engagement nei loro utilizzatori. Inoltre, come detto, risultano assenti, per la nostra miglior conoscenza e con l'eccezione dei lavori di Priporas *et al.* (2017) e Rossi *et al.* (2018), tentativi di comprendere attraverso *quali modalità* di interazione (*smart interaction*) tra IST e utente possa avvenire la

generazione e/o l'aumento dei livelli di brand engagement nei consumatori. Infine, giova ribadire che l'inclinazione all'utilizzo delle tecnologie dipende da fattori strettamente correlati alla *tech-savviness* e alla *tech-proness* dei consumatori, che incidono sulla facilità di utilizzo e sull'utilità percepita nell'interazione con le tecnologie (Davis, 1989; Davis *et al.*, 1989). Pertanto, si ritiene che occorra anzitutto cautela nel generalizzare le potenzialità in termini di generazione di engagement delle IST a livello di intera popolazione, giacché è plausibile attendersi che non tutti i cluster di consumatori, specialmente quelli di età più avanzata, percepiscano lo stesso valore dei più giovani nelle interazioni con le IST. Con particolare riguardo alle generazioni più giovani e più *tech-savvy*, si ritiene, come detto, che l'interazione con le IST possa favorire lo sviluppo di maggiori livelli di brand engagement e, in particolare, di *emotional brand engagement*. Quest'ultimo rappresenta la dimensione affettiva o emozionale del consumer-brand engagement (Brodie *et al.*, 2011), il quale è un costrutto multidimensionale formato, oltre che da quella emozionale, da una dimensione cognitivo/razionale, comportamentale e sociale (Gambetti e Graffigna, 2010; Hollebeek *et al.*, 2016). Come detto, è secondo noi verosimile attendersi che sarà in particolare la dimensione emozionale del brand engagement dei consumatori più giovani ad essere stimolata durante le *smart interaction* con le IST. La dimensione emozionale fa essenzialmente riferimento alla generazione di due emozioni durante le esperienze e le interazioni con il brand (Chan-Olmsted e Wolter, 2018), ossia un senso di *entusiasmo* (Vivek, 2009) e un senso di *piacevolezza* (Calder *et al.*, 2013). In quest'ottica, la letteratura riconosce che all'aumentare della familiarità percepita (*perceived ease of use*) con le tecnologie corrisponde una propensione superiore all'adozione delle innovazioni tecnologiche e che da ciò derivi anche una minore *computer anxiety* (Venkatesh, 2000), che può consentire a questi *medium* tecnologici di favorire maggiormente ciò che in letteratura è stato definito come *share of heart* (Day, 1989), ossia una maggiore capacità delle imprese di essere “*appeal to the consumer on a personal and emotional level*” (Nowak *et al.*, 2006). Per tale ragione, appare ragionevole ritenere che, con riguardo a generazioni come i millennials, l'adozione di IST nei propri PdV renda non solo più probabile generare *emotional brand engagement*, ma anche di generarne livelli più elevati che in assenza delle IST. Infine, un ultimo ma rilevante *gap* della letteratura riguarda le succitate indagini circa le “*smart interaction*” tra consumatori *tech-savvy* e IST (Priporas *et al.*, 2017; Rossi *et al.*, 2018). Infatti, il set d'indagine del lavoro di Rossi *et al.* (2018) non ha, per la maggior parte, esperienze dirette di “*smart interaction*” con le IST, giacché in Italia vi è, ad oggi, una scarsa adozione di IST. Allo stesso modo, il set d'indagine dello studio di Priporas *et al.* (2017) include individui della generazione Z che avevano alle spalle esperienze dirette con tecnologie quali “*self-checkouts, the informative touch points, digital signage, as well as new payment methods*” (p. 377), ossia con tecnologie aventi un grado non elevato di interattività. Una soluzione per ovviare a questi limiti legati alle esperienze dei consumatori con le IST in contesti geografici in cui lo SR non esiste o è ancora in una fase embrionale può essere trovata adottando la prospettiva del lato dell'offerta. In particolare, attraverso il ricorso al punto di vista degli esperti e consulenti di *in-store solutions/technologies*, i quali partecipano ai “*beta test*” dei prototipi dei negozi “*smart*” dei loro clienti, è possibile acquisire una panoramica più ampia circa le modalità con cui si può manifestare brand engagement a seguito dell'interazione tra consumatore e IST. Infatti, potendo procedere all'osservazione diretta delle reazioni dei “*beta tester*” (tra cui i millennials) *contestualmente* alle loro “*smart interaction*” con le IST, e anche successivamente colloquiando con loro nei momenti di debriefing, si ritiene che possano fornire

insight di elevato valore per la comprensione delle modalità con cui si può generare engagement durante le “smart interaction”.

La terza domanda di ricerca dello studio è quindi la seguente:

RQ₃: In che modo è possibile per i retailer di fast fashion operanti in Italia generare maggiori livelli di brand engagement emozionale nei millennials italiani impiegando IST nei propri punti vendita?

In aggiunta alle tre domande di ricerca esplicitate in precedenza, un ulteriore elemento d’interesse è l’impatto che l’approccio “smart” al retailing può avere internamente alle aziende. Tale impatto è poco noto ed è stato scarsamente indagato dalla letteratura sullo *smart retailing*, la quale, come ribadito in precedenza e nei precedenti capitoli, si è prevalentemente occupata di studiare sul piano concettuale ed empirico gli effetti (es., value co-creation, consumer enjoyment, customer satisfaction, brand/store loyalty) che il “retailing del futuro” può avere sulle esperienze in store dei clienti (Yang e Lee, 2017; Zhang *et al.*, 2017; Priporas *et al.*, 2017 Rossi *et al.*, 2018). Stante l’evidente rilevanza dell’analisi dell’impatto che un fenomeno (SR) fondato sulla *customer centricity* può avere sul lato della domanda, altrettanto d’interesse risulta la comprensione dell’impatto che l’orientamento allo SR e alla “nuova” centralità del ruolo del cliente nelle strategie di smart e omni-channel marketing può avere sulle organizzazioni. In particolare, siamo dell’opinione che la comprensione di un cambiamento paradigmatico della portata dello SR non possa essere indagato propriamente senza interrogarsi circa quali tipi di cambiamenti, internamente ai retailer, siano necessari per giungere ad un fattivo orientamento allo SR e ad un efficace utilizzo delle IST nei punti vendita per soddisfare le esigenze degli *smart shopper*. Sulla base di quanto osservato, ci proponiamo di soddisfare un ultimo obiettivo conoscitivo, in continuità con le domande di ricerca precedenti a livello di contesto geografico (Italia) e di categoria di prodotto (fast fashion), che formalizziamo nella seguente domanda di ricerca:

RQ₄: Che tipo di cambiamenti, a livello intra-aziendale, sono necessari affinché i retailer di fast fashion operanti in Italia riescano ad orientarsi allo smart retailing?

Con riferimento a questi gap individuati nella letteratura accademica e manageriale, il presente capitolo si propone di cercare di dare risposta alle quattro RQ precedentemente esplicitate intervistando esperti e consulenti (di seguito, anche solo “esperti”) di *in-store technologies/solutions* per il *fashion retailing*. Tali figure rispondono ai requisiti richiesti per essere inseriti nell’indagine come *key informant* (Marshall, 1996):

- *Role in community*: la principale mansione degli esperti è quella di aiutare i retailer a transitare verso lo SR, favorendo la loro comprensione del fenomeno e supportandone le attività di progettazione di ambienti di vendita “smart” basati sulle IST;
- *Knowledge*: per il concetto espresso al punto precedente, sono anche professionisti che possiedono un’ottima conoscenza dello “stato dell’arte” dello sviluppo dello SR in Italia;
- *Willingness and impartiality*: non ravvisandosi alcun impedimento al trasferimento della conoscenza oggettiva dell’intervistato all’intervistatore, giacché al primo sarà garantito l’anonimato e il trattamento in maniera aggregata delle sue risposte per finalità esclusivamente legate all’Accademia, nella quale è formalmente strutturato

l'intervistatore. Ciò dirime qualunque dubbio in termini di conflitto di interessi e di violazione di eventuali patti di non divulgazione che potrebbero compromettere l'oggettività e la veridicità delle risposte fornite.

- *Communicability*: in quanto intervistatore e intervistati sono tutti di madrelingua italiana, con la sola eccezione di due intervistati di madrelingua inglese, di cui l'intervistatore possiede un'ottima conoscenza.

4.3 Metodologia e set d'indagine

Gli obiettivi della ricerca e le RQ ad essi collegate hanno reso opportuno l'utilizzo di una metodologia d'indagine di natura qualitativa ed esplorativa attraverso interviste in profondità. Inoltre, data l'assenza di analoghi studi precedenti, è stato scelto un approccio metodologico di tipo induttivo, al fine di giungere ad una comprensione ampia del fenomeno indagato a partire da elementi più di dettaglio forniti dai rispondenti (Armstrong, 1979). Con riguardo a questi ultimi, il set d'indagine si compone di 13 esperti e consulenti nell'ambito delle *in-store solutions/technologies* per il retailing. Tutti i rispondenti possiedono una profonda conoscenza del retail italiano e un'elevata expertise nell'ambito del fashion retailing. Allo scopo di soddisfare appieno i requisiti della *key informant technique* (Marshall, 1996), sono stati selezionati solo esperti aventi un'esperienza pluriennale nel proprio campo lavorativo (da un minimo di 6 ad un massimo di 17 anni). Gli esperti sono stati personalmente contattati dall'autore attraverso i siti corporate delle società in cui i rispondenti risultano strutturati e attraverso social network professionali (es., LinkedIn.com). Per completezza, si segnala che i contatti di quattro degli intervistati sono stati ottenuti da un professionista operante nel campo dell'IT, che si è reso disponibile, a titolo gratuito, a fornire un supporto all'indagine in questa fase. I rispondenti hanno un'età media di circa 44 anni, hanno alle spalle un'esperienza professionale di 20 anni e sono prevalentemente uomini (n=9). In media, i rispondenti hanno lavorato nel corso della propria esperienza professionale in sei aziende e svolgono attività di consulenza nell'ambito dell'innovazione digitale per il fashion e fast fashion retailing da oltre otto anni (*tabella 4.1*).

Tabella 4.1 – Dati strutturali del set d'indagine

Codice rispondente=ruolo professionale	Numero	Età	Anni esperienza lavorativa	Numero di aziende	Anni di esperienza come esperto di in-store solutions/technologies per il fashion retailing
Chief Strategist, Retail Solutions Group Leader	1	56	33	8	11
Alliance e IT Retail Solutions Manager	2	55	32	4	8
CEO	3	55	31	5	7
Customer Department Senior Manager	4	31	8	3	6
Direttrice Marketing	5	47	20	5	10

CIO e CTO	6	47	25	6	7
Direttore dello Sviluppo Internazionale e Chief Marketing Officer	7	42	17	6	10
Direttrice	8	34	10	3	6
Senior Consultant e in-store Solutions Architect	9	37	13	3	7
CTO	10	39	20	11	8
Consumer Product & Retail Market Leader	11	45	21	7	17
Advisory Consultant Team Manager	12	35	10	8	6
Digital Interaction & Visual Experience Director	13	47	21	1	8
Totale	13	43,85	20,08	5,38	8,54

Fonte: ns. elaborazione

È stata sviluppata una traccia d'intervista articolata in 6 domande, a loro volta ricomprese in tre sezioni (e una quarta per dati strutturali degli intervistati) inerenti ai quattro obiettivi conoscitivi dell'indagine, ossia:

1. Ruolo attualmente attribuito dai retailer di fast fashion operanti in Italia alle IST (domande 1-2);
2. Trasformazioni che subiranno in futuro i PdV dei retailer di fast fashion operanti in Italia che si orienteranno allo SR (domanda 3)
3. Modalità con cui le IST possono generare engagement nei millennials italiani (domande 4-5)
4. Cambiamenti intra-aziendali necessari per poter orientarsi allo SR (domanda 6)

È stato adottato un protocollo d'intervista semi-strutturato, il quale ha permesso un'interazione tra intervistato e rispondente di tipo "flessibile" e "open-ended" (McCracken, 1988; Schreier 2012; Kumar, 2014). Tutti i colloqui sono stati svolti, per vincoli economici, temporali e spaziali, attraverso interviste telefoniche (talvolta, attraverso VoIP call). Le interviste hanno avuto una durata media di circa 50 minuti e sono state, previo consenso degli intervistati, registrate e successivamente integralmente e fedelmente trascritte al fine di massimizzare l'efficacia della successiva fase di analisi svolta attraverso un'analisi tematica del contenuto (*thematic content analysis*) (Braun e Clarke, 2006). Si è proceduto, quindi, all'analisi dell'intero *corpus* delle interviste, effettuando dapprima molteplici letture "verticali" delle singole trascrizioni e, in seguito, più letture "orizzontali", confrontando le risposte date alle singole domande dagli intervistati, isolandole come "blocchi concettuali". Attraverso questo approccio metodologico è stato possibile associare concetti di dettaglio (sotto-temi) a piccole porzioni di testo (una o più

frasi) per giungere, al termine del processo di analisi, a macro-temi rilevanti aventi un'estesa valenza descrittiva del fenomeno indagato.

4.4 Risultati

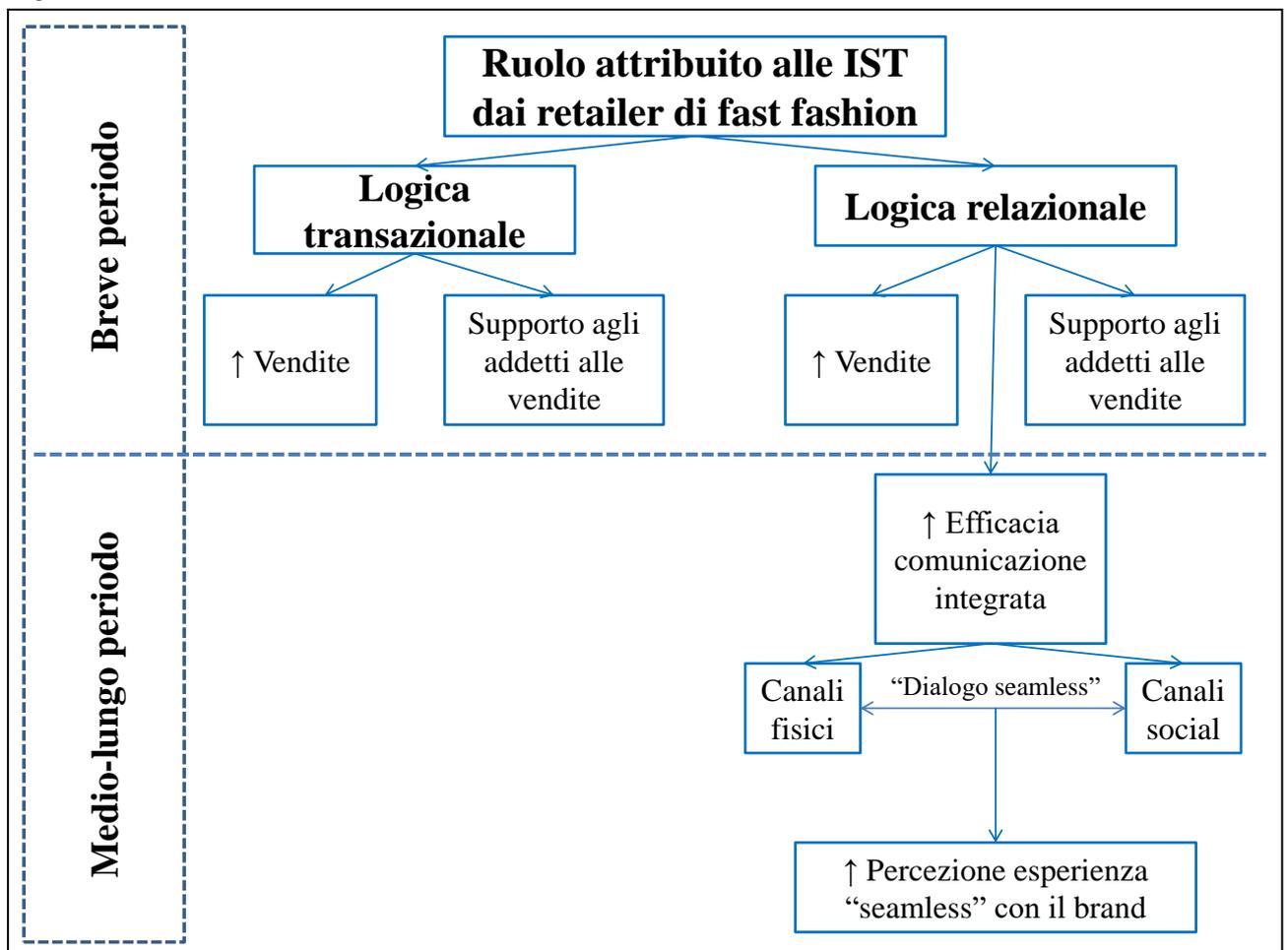
4.4.1 RQ1: il ruolo attuale delle IST nelle strategie di marketing in-store dei retailer di fast fashion

Dalle interviste condotte è emerso un generale consenso degli intervistati circa il ruolo che i retailer di fast fashion operanti in Italia attribuiscono attualmente alle IST nell'ambito delle proprie strategie di marketing. Tale ruolo è, al momento, per lo più di natura *tattica*, finalizzato in particolar modo all'aumento delle vendite in una logica marcatamente transazionale e di breve periodo. La maggior parte dei retailer italiani di fast fashion interpreta le IST come venditori "aggiunti" nel punto vendita, in affiancamento agli addetti alle vendite e, in alcuni casi, come supporti alle attività svolte da questi ultimi (es., tablet con cui è possibile per l'addetto verificare istantaneamente la disponibilità della merce in magazzino). Emerge quindi un atteggiamento verso le IST che le qualifica non tanto per il loro ruolo nel creare un valore esperienziale aggiunto per la clientela "smart", quanto per l'impatto che possono avere nel rendere più snelle le operation del punto vendita e per la capacità di aumentare i livelli di ROI sugli investimenti in IT. Ciò riflette un'evidente resistenza al cambiamento e si traduce in una conseguente scarsa inclinazione ad allocare quote rilevanti di risorse finanziarie nel budget destinato all'innovazione tecnologica. Nonostante questo trend prevalente, gli esperti hanno anche riconosciuto che una più ristretta parte del retailing italiano sta iniziando ad interpretare in chiave *strategica* l'approccio "smart" al retailing. Questi retailer, tipicamente di grandi dimensioni (es., Zara), sono quelli che attribuiscono non solo un ruolo di venditori "aggiunti" alle IST, ma riconoscono ad esse anche un'importante funzione a livello di *comunicazione*. Gli intervistati ritengono che questo ristretto gruppo di retailer sia quello oggi più vicino allo *smart retailing* e ad una configurazione *omnicanales*, poiché adotta una prospettiva molto più *customer-centric* nella formulazione e nell'implementazione delle proprie strategie di marketing, basandole sulla valorizzazione e sul consolidamento della relazione con i clienti e con i *prospect* attraverso il *medium* delle IST, adottando una logica di medio-lungo periodo. Attraverso l'utilizzo in chiave strategica delle IST, i retailer possono realizzare in maniera efficace una comunicazione di marketing integrata e "seamless", in cui i confini tra canale fisico e digitale si confondono e l'interazione che percepisce il consumatore nella sua esperienza in store è realmente con il brand anziché con lo specifico canale. In particolare, un elevato rilievo assume l'obiettivo della perfetta integrazione e coerenza delle strategie di comunicazione implementate nei canali fisici e social, come descritto nel secondo dei *verbatim* che seguono.

“Esistono due tipi di retailer oggi, quelli che vogliono inserire le tecnologie nei negozi per essere ‘cool’ e al passo con i tempi – o più semplicemente per copiare i retailer americani – e quelli che hanno capito il vero beneficio: realizzare una vera ed efficace comunicazione integrata di marketing che sia in grado di creare un engagement ‘seamless’ nei clienti e migliorare il proprio marketing in ottica relazionale e di lungo periodo” (Digital Interaction & Visual Experience Director).

“La cosa importante sarà riuscire a integrare i canali social con il negozio, soprattutto a livello di ‘coerenza’ nella comunicazione (...) Le tecnologie in store dovranno essere il mezzo con cui i consumatori restano in contatto con il brand in una ‘conversazione’ che hanno iniziato online, soprattutto sui social. Ad esempio, se si risponde a una ‘call to action’ su Instagram, poi in store le tecnologie devono interagire con i consumatori in maniera coerente con il fatto che il consumatore si trova in store non casualmente, ma perché ha risposto alla ‘chiamata’. In questo modo, si attiva una comunicazione di marketing che non solo è efficace e integrata, ma anche ‘seamless’. Naturalmente vale anche il caso contrario. Il processo che ho descritto può iniziare anche in store, sempre per tramite delle tecnologie, e continuare online. Non è importante dove inizia la ‘conversazione’ e l’esperienza con la marca, ma che non abbia fine” (Chief Strategist, Retail Solutions Group Leader).

Figura 4.2 – Ruolo attribuito alle IST dai retailer italiani di fast fashion



Fonte: ns. elaborazione

4.4.2 RQ₂: cambiamenti che interesseranno il PdV nella transizione verso il “retailing del futuro”

Con riguardo a quelli che saranno i cambiamenti che subirà il punto vendita nel “retailing del futuro”, gli intervistati si sono espressi in maniera piuttosto omogenea. Secondo gli esperti, in un

ambito come il fast fashion, il punto vendita sarà destinato a rimanere un canale prioritario per le attività che le imprese tipicamente svolgono attraverso i negozi (vendita, distribuzione, comunicazione) e continuerà ad essere altrettanto apprezzato dai consumatori. Secondo gli esperti, nei prossimi 15/20 anni il PdV evolverà verso un nuovo format dominante, che sarà in grado di assicurare maggiore esperienzialità e servizi aggiuntivi e che può essere definito come “quasi-showroom”. Infatti, la caratteristica di “showroom”, ossia di un luogo in cui il consumatore si può recare per operare una selezione dei prodotti di interesse ma senza avere la possibilità di acquistarli direttamente (l’acquisto deve avvenire su un canale di vendita diverso, tipicamente online), non può essere applicata *tout-court* ai negozi delle insegne di abbigliamento. Ciò dipende dal fatto che, in questa categoria di prodotto, è particolarmente discriminante, affinché si finalizzi l’atto di acquisto, la dimensione “sensoriale” dell’esperienza (es., poter toccare il capo per valutarne la qualità del tessuto o poterlo osservare da vicino per verificare che non sia rovinato). Pertanto, gli esperti escludono che il PdV possa in futuro essere deputato a svolgere il ruolo di luogo in cui effettuare esclusivamente attività di showrooming. È invece più verosimile, secondo gli intervistati, che nei PdV del futuro convivano due anime, quella di negozio tradizionale e quella di “virtual showroom”, che avranno come denominatore comune la presenza di IST. Queste dovranno, da un lato, agevolare i processi di shopping (es., velocizzare il checkout tramite le casse automatiche) grazie alle funzionalità “smart” di cui sono dotate, dall’altro, spingere i consumatori non ancora intenzionati all’acquisto (es., perché indecisi tra diverse alternative d’acquisto) a scegliere il PdV come canale in cui vivere la fase di *pre-purchase* (*search shopping*) del proprio *customer journey*. Idealmente, il PdV dovrà quindi essere ridisegnato affinché coesistano due macro-aree, il cui denominatore comune dovrà essere la presenza massiccia di IST:

1. *Un’area destinata alle “tradizionali” attività di vendita*, in cui saranno presenti soprattutto le tecnologie aventi un’elevata efficacia a livello di comunicazione (es., beacon) e quelle in grado di rendere più veloce e conveniente l’acquisto per i consumatori (es., casse automatiche);
2. *Un’area destinata allo “showrooming”*, in cui saranno inserite invece le tecnologie in grado di aiutare maggiormente i consumatori nella fase di *pre-purchase*, con particolare riferimento a quelle che consentono di effettuare i *virtual try-on* (es., interactive mirror) o di ottenere rapidamente informazioni sul prodotto (es., QRC).

Secondo gli esperti, quindi, l’intento strategico di fondo sarà quello di indurre il consumatore a scegliere il PdV “smart” come luogo in cui svolgere in maniera sempre maggiore una serie di attività di shopping oggi effettuate principalmente online (es., ricerca di informazioni sul prodotto, di coupon ecc.). Per raggiungere questo obiettivo, gli esperti ritengono inoltre che i retailer maggiormente *innovation-oriented* e *customer-centric* tenderanno a riposizionare il punto vendita in maniera tale da valorizzare anche il suo ruolo di centro di aggregazione, di socialità e di esperienza. Ciò sarà necessario per accogliere le istanze dei nuovi smart shopper, la maggior parte dei quali si prevede avrà, a tendere, in maniera sempre più marcata, una considerazione del PdV più ampia del mero concetto di “ambiente di vendita”. Per molti consumatori, in particolare quelli più giovani, il PdV “ideale” sarà quello in cui, oltre a svolgere attività di shopping e di showrooming, sarà possibile sperimentare nuove opportunità di socializzazione e di svago con altri consumatori, come ad esempio partecipare ad eventi esclusivi con testimonial ed influencer e dove rispondere a *call to action* lanciate sui canali social del retailer. Ne consegue che riuscire

a generare elevati livelli di intrattenimento in store (*retail-tainment*) concorrerà in maniera molto importante al conseguimento dell'obiettivo di aumentare il traffico all'interno del PdV "smart". Sarà inoltre molto importante integrare in maniera pressoché perfetta le attività di comunicazione del PdV con quelle dei canali social, in cui è molto attiva e partecipativa la clientela tipicamente giovanile che acquista beni di fast fashion. Attraverso questa integrazione, sarà possibile far diventare il PdV "smart" il perno di una comunicazione di marketing integrata, *seamless* e ibrida (online e offline), la cui efficacia dipenderà dal livello di integrazione e di "coerenza" tra la in-store communication e la social media communication, e il cui *medium* fondamentale per raccordare le due dimensioni (online e offline) delle attività di comunicazione saranno le IST. In proposito, un rispondente ha affermato:

“Pensiamo a un consumatore che decide di partecipare a un evento in store pre-iscrivendosi sulla pagina social del retailer... grazie alle in-store technologies e al nuovo 'smart' store sarebbe possibile 'premiarlo' per la partecipazione, identificando la sua effettiva presenza in negozio grazie ai beacon, i quali potrebbero a quel punto inviargli sullo smartphone una promozione personalizzata sulla base dei suoi interessi. L'effetto, soprattutto se la promozione arrivasse mentre l'evento non è ancora finito e quindi il consumatore si trova in uno stato di 'eccitazione', potrebbe davvero fare la differenza in termini di customer experience” (CEO).

In sintesi, i retailer, per poter essere sicuri che i propri PdV vengano percepiti come "smart" dai consumatori, non dovranno limitarsi ad introdurre le IST in negozio, ma dovranno anche assicurarsi che l'introduzione di queste consenta di:

1. Rendere più agevole lo shopping "tradizionale" dei consumatori tramite le IST a disposizione, dando loro l'opportunità di svolgere determinate attività anche in maniera autonoma (es., velocizzare la fase di checkout con le casse automatiche) o migliorando l'offerta di promozioni personalizzate);
2. Favorire l'attrattiva del punto vendita enfatizzando il suo ruolo di luogo d'aggregazione per i consumatori del brand, organizzando eventi in grado di intrattenere i consumatori e di offrire maggiore soddisfazione dell'esperienza vissuta nel PdV (es., ricevendo promozioni personalizzate durante lo svolgimento degli eventi);
3. Indurre i consumatori a scegliere il canale fisico per la fase di *pre-purchase* del loro *customer journey* grazie a reparti dedicati allo showrooming.

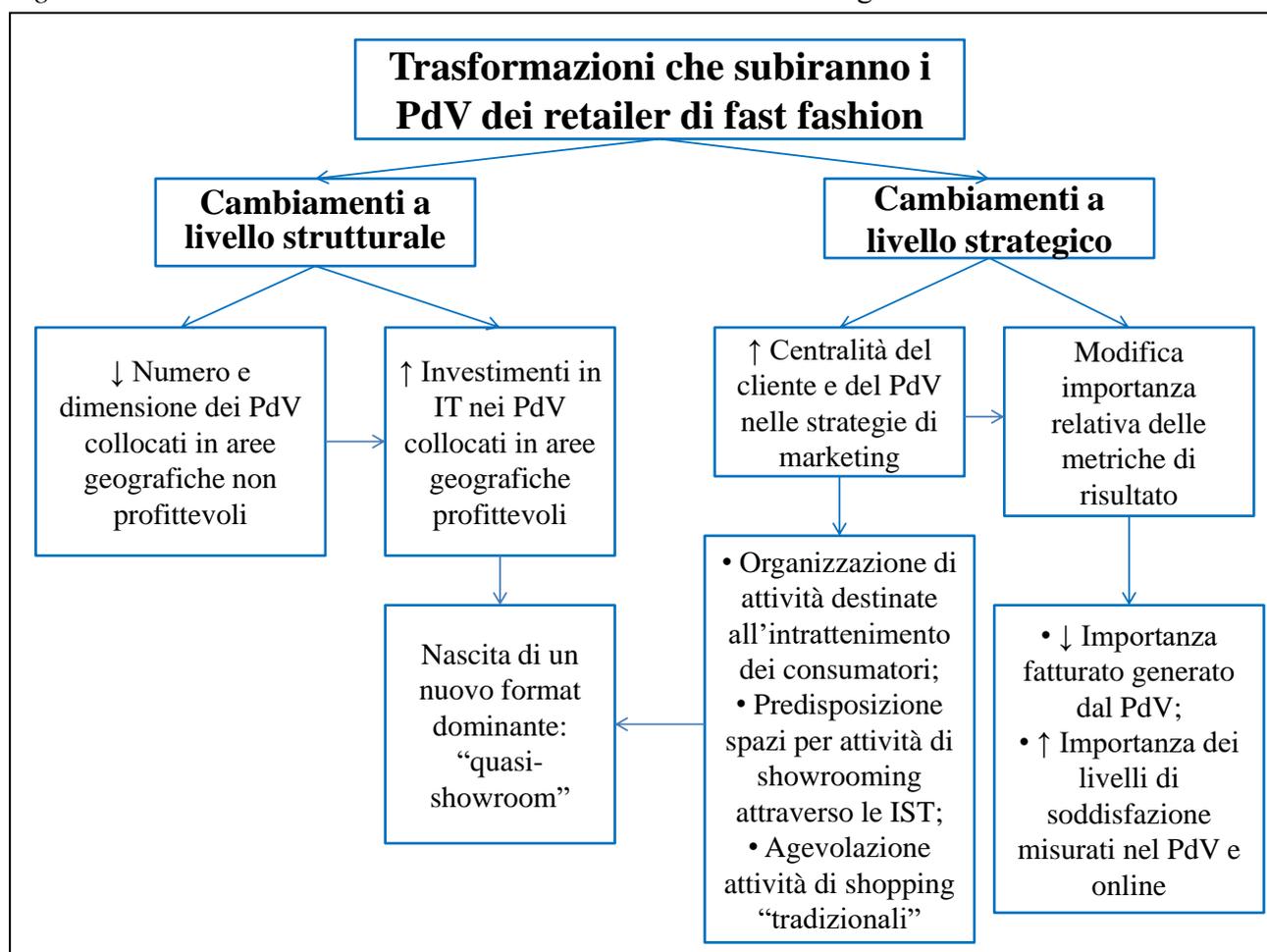
Un ultimo aspetto relativo all'aspetto strategico delle trasformazioni che interesseranno il PdV riguarda inoltre l'interpretazione di alcune metriche di marketing. In particolare, i retailer dovranno diminuire il peso attribuito al fatturato generato dal punto vendita quale metrica di valutazione della bontà degli investimenti in IT e migliorare le attività di misurazione della customer satisfaction sia nel punto vendita che online. Infatti, la possibilità di effettuare attività di showrooming in negozio potrà portare alcuni consumatori a scegliere di ordinare online i beni visionati in store, soprattutto quelli a minor valore aggiunto (es., t-shirt monocolori aventi un prezzo non elevato). Inoltre, l'aumento dei livelli di intrattenimento dati dall'organizzazione di eventi potrebbe, aumentando il traffico in store, diminuire le conversioni medie. Naturalmente, tali effetti "fisiologici" non dovranno essere letti attraverso le lenti della logica gestionale "a silos", ma tramite quelle dello *smart* e *omni-channel retailing*, ovvero in maniera integrata (online e offline) e *seamless* (in tutte le fasi del *customer journey*).

“Anche se è difficilissimo da far capire, le imprese dovranno accettare il fatto che, in un mondo sempre più integrato tra online e offline, prima o poi i due macro-canali genereranno il fatturato ‘fifty-fifty’ (...) Ma è logico, perché se l’imperativo è integrare i canali e raggiungere questo ‘seamless approach’ al consumatore, e quindi al business, non si può scriverlo negli annual report e poi gestire l’azienda ‘a silos’ (...) Il punto vendita sarà importantissimo, ma è a livello di sistema di canali che si dovrà ragionare. Se il sistema di canali ha aumentato il fatturato rispetto allo scorso anno, bene, in caso contrario, e solo in quel caso, allora posso andare a vedere, a livello di singolo canale, quale non sta funzionando sinergicamente con gli altri come dovrebbe” (Direttrice Marketing).

Per concludere, oltre all’elemento strategico, si prospetta anche una trasformazione del PdV nei suoi aspetti strutturali. Secondo gli esperti, sarà necessario operare una razionalizzazione del numero di punti vendita e delle relative superfici. Più in particolare, si prevede che nei prossimi 15/20 anni i retailer tenderanno a investire ingenti capitali nei PdV presenti in aree territoriali strategiche (es., grandi città metropolitane), che tipicamente generano le quote più rilevanti di fatturato, e a investire nell’efficientamento dell’e-commerce e della distribuzione diretta per continuare a servire le aree geografiche in cui verrà meno la presenza dei negozi. Lo scopo ultimo sarà quindi quello di recuperare risorse finanziarie dalla dismissione di punti vendita in aree geografiche meno redditizie per investire nei punti vendita esistenti e in nuove aperture in aree territoriali strategicamente più profittevoli.

“Il punto vendita non è destinato a sparire, ma casomai a trasformarsi, anche a livello di ‘architettura’. Non serviranno più tutti quei super-store con tanti piani e tanti reparti, perché a tendere sarà molto più premiante avere un numero ridotto di negozi in location importanti, avendo premura che i negozi siano tecnologicamente all’avanguardia al loro interno (...) Grazie a questa trasformazione, tra l’altro, è chiaro che tu rendi molto più engaged il cliente, lo stuzzichi, lo diverti, gli dai qualcosa in più... insomma, gli offri l’esperienza che lui ormai pretende per prendersi la briga di impiegare il suo tempo libero nel tuo negozio” (CEO).

Figura 4.3 – Trasformazioni che interesseranno il PdV nel “retailing del futuro”



Fonte: ns. elaborazione

4.4.3 RQ₃: modalità con cui è possibile generare brand engagement emozionale attraverso l'impiego di IST nei millennials italiani

Secondo gli esperti, l'utilizzo di IST avrà un'importanza fondamentale nel breve come nel lungo periodo per generare livelli superiori di brand engagement emozionale (di seguito, anche solo “brand engagement” o “engagement”) nei millennials italiani. Le risposte in merito a questo obiettivo conoscitivo hanno riguardato le *modalità* con cui il brand engagement può generarsi e le *conseguenze* che tale coinvolgimento può avere in termini di opportunità di branding per i retailer di fast fashion. Con riferimento alle *modalità*, gli esperti asseriscono che le IST possono contribuire a generare engagement nei millennials principalmente attraverso:

1. *L'aumento del grado di intrattenimento percepito all'interno del punto vendita*, per sopperire alla mancanza di emozionalità sperimentabile nel canale online;
2. *L'aumento del livello di integrazione tra la dimensione online e offline dello shopping*, con una particolare importanza attribuita alle già richiamate piattaforme social, indispensabili per l'attivazione di un dialogo “seamless” tra millennials e retailer;
3. *L'offerta di nuove opportunità di personalizzazione*, con riguardo sia al sistema d'offerta (prodotti) che all'esperienza vissuta in store nella sua “totalità”;

Aumento del grado di intrattenimento percepito all'interno del punto vendita. L'elemento ludico è di assoluto rilievo per gli intervistati, secondo i quali la progettazione di punti vendita che adottino innovative tecnologie "smart" in grado di intrattenere e divertire i millennials sarà una leva fondamentale per creare livelli superiori di brand engagement in questa coorte generazionale di consumatori. Tale convinzione deriva dall'analisi delle aspettative dei millennials nei confronti del retailing fisico e dal comportamento d'acquisto che caratterizza questa coorte generazionale. Secondo gli intervistati, il comportamento d'acquisto dei millennials è stato quello maggiormente influenzato dai modelli "accelerati" di commercio offerti dal canale online e in particolare da e-tailer *dot com* come Amazon, Vente-Privée e ASOS, dei quali i giovani consumatori italiani apprezzano soprattutto la velocità nell'evasione e consegna dell'ordine e i punti prezzo generalmente inferiori a quelli dei canali fisici. Ciononostante, gli esperti rilevano allo stesso tempo una profonda criticità di queste piattaforme di e-commerce legata in particolare alla scarsa stimolazione emozionale e ludica che sono in grado di veicolare ai consumatori. Secondo gli esperti, il disvalore percepito dai millennials relativo alla "freddezza" dell'e-commerce può essere controbilanciato attraverso l'esperienza ludica e maggiormente "sensoriale" che può fornire loro il punto vendita fisico, specialmente nel fast fashion. Idealmente, i rispondenti ritengono che le IST possano fornire un grande contributo in questa direzione, consentendo, da un lato, un recupero di efficienza rispetto agli "standard" del canale online (es., fornendo set completi di informazioni su un prodotto normalmente disponibili solo online), dall'altro, moltiplicando le opportunità ludiche di *in-store gamification*. In questa maniera, le IST possono arrivare a stimolare livelli superiori di brand engagement tra i millennials impattando positivamente sulle due dimensioni che caratterizzano lo *smart shopping* (minimizzazione dei costi - monetari e non - associati alle attività di shopping e aumento dell'emozionalità). Fattivamente, gli esperti indicano due modalità prevalenti attraverso le quali si possa aumentare il grado di *retail-tainment* in store, ossia:

1. Organizzando eventi all'interno del punto vendita, come spettacoli, incontri con testimonial ed influencer di moda e contest (già discusso nei risultati della RQ₂);
2. Sfruttando le opportunità di *gamification* che offrono le IST, come, ad esempio, l'invito a partecipare a quiz a premi erogati da avatar che si palesano ai consumatori sui touchscreen dei totem interattivi durante l'utilizzo.

"L'engagement è un obiettivo di marketing che ottieni solo riuscendo a intrattenere il cliente e a farlo divertire. Perché le banche non sono 'engaging' mentre lo sono, ad esempio, i teatri? Perché non si tratta di un coinvolgimento 'semplice' verso un brand o un luogo, ma di un coinvolgimento che ha alla base un forte potenziale di interattività e che sa intrattenerti e divertirti (...) I negozi di fast fashion sono sicuramente luoghi in cui si può fare molto entertainment per i millennials, però loro oggi si divertono tanto soprattutto quando giocano a qualcosa per mezzo della tecnologia, hardware o software che sia, quindi è ovvio che le IST saranno determinanti per la in-store gamification e, di conseguenza, per 'ingaggiare' i clienti" (Direttrice).

Miglioramento del livello di integrazione tra la dimensione online e offline dello shopping.

Un ulteriore aspetto in grado di agevolare la generazione di maggiori livelli di brand engagement nei millennials riguarda il grado di integrazione tra la dimensione online e offline dello shopping. Secondo i rispondenti, tale integrazione riguarda tutti e tre i macro-canali in cui il retailer deve

assicurare la sua presenza, ossia il canale fisico (punto vendita), il canale online (sito corporate e sito e-commerce, qualora distinti) e il canale social (tutti i social media presidiati). Con riguardo al miglioramento dei livelli di brand engagement, gli esperti hanno confermato di ritenere che per un target group come i millennials l'integrazione tra il retail fisico e i social sarà discriminante nel riuscire a conseguire questo obiettivo. Ciò è dovuto non solo all'utilizzo intensivo fatto dai millennials dei canali social per le proprie attività di socializzazione, ma anche e soprattutto perché i social media sono il canale attraverso cui i millennials raccontano il proprio quotidiano e anche le proprie esperienze di shopping. Attraverso il connubio tra il punto vendita e i canali social, è possibile, secondo gli intervistati, attivare un dialogo realmente "seamless" – efficace e continuo – tra il brand e il consumatore e, per questa via, consolidare il legame tra i due attori e creare maggiore brand engagement nel lato della domanda. Le IST si inseriscono in questo processo come *medium* tra il canale fisico e i canali online e social, consentendo ai millennials di vivere esperienze ibride e senza soluzione di continuità con il brand durante la propria permanenza nel punto vendita fisico. Gli esperti hanno affermato con assoluta convinzione che anche se questo processo non dovesse tramutarsi in aumenti dei flussi di ricavi generati in store, avrà un impatto molto significativo sui livelli di brand engagement e sui livelli di *word of mouth* (passaparola). Un esempio di concreta integrazione *seamless* tra i tre canali è fornito dal *verbatim* seguente:

“Pensa al classico giovanotto che sta annoiato a casa a ‘scrollare’ i post di Instagram. Riceve un invito sponsorizzato a partecipare ad un evento nel punto vendita di Piazza Duomo a Milano. Con le nuove funzioni di Instagram, risponde che verrà all’evento e, non appena arrivato, un beacon lo riconosce e gli dà il benvenuto. Partecipa all’evento, gioca con gli specchi interattivi e quant’altro e proprio quando ne ha abbastanza e sta per andarsene gli arriva un’altra notifica dal beacon che ha capito che si stava avviando verso l’uscita. Gli dice che ha appena ottenuto un determinato sconto per comprare un capo a sua scelta sul sito e-commerce e che ha diritto alla consegna a casa gratuita perché ha partecipato all’evento. Cosa posterà nelle sue ‘storie’ sui social quel ragazzo? Di cosa parlerà quando tornerà a casa o incontrerà i suoi amici? Questo vuol dire ‘seamless customer experience’, questo è lo smart retailing concretizzato. Un’esperienza e, soprattutto, un dialogo integrato e continuo tra marca e consumatore grazie al medium delle smart technologies” (CIO e CTO).

Nuove opportunità di personalizzazione. Il terzo tema emerso tra le principali *modalità* per migliorare i livelli di brand engagement nei millennials attraverso l'adozione di IST riguarda la personalizzazione. Gli esperti si sono riferiti alla personalizzazione sia dal punto di vista del sistema d'offerta che dal punto di vista dell'esperienza nella sua totalità. Questa terza tematica è assai rilevante per i rispondenti poiché può contribuire alla generazione di engagement in due modi. Da un lato, le opportunità di personalizzazione dei prodotti (colori, modelli, fantasie ecc.) che offrono le IST portano i millennials a percepire un'attenzione superiore che il brand riserva loro, producendo per conseguenza la percezione di un servizio di valore superiore e stimola nel consumatore una risposta cognitiva e affettiva elevata, che risulta in un legame e in un coinvolgimento con la marca più intensi. Dall'altro, ad essere personalizzata risulta essere anche l'esperienza nella sua totalità a causa della capacità delle tecnologie di inviare stimoli di

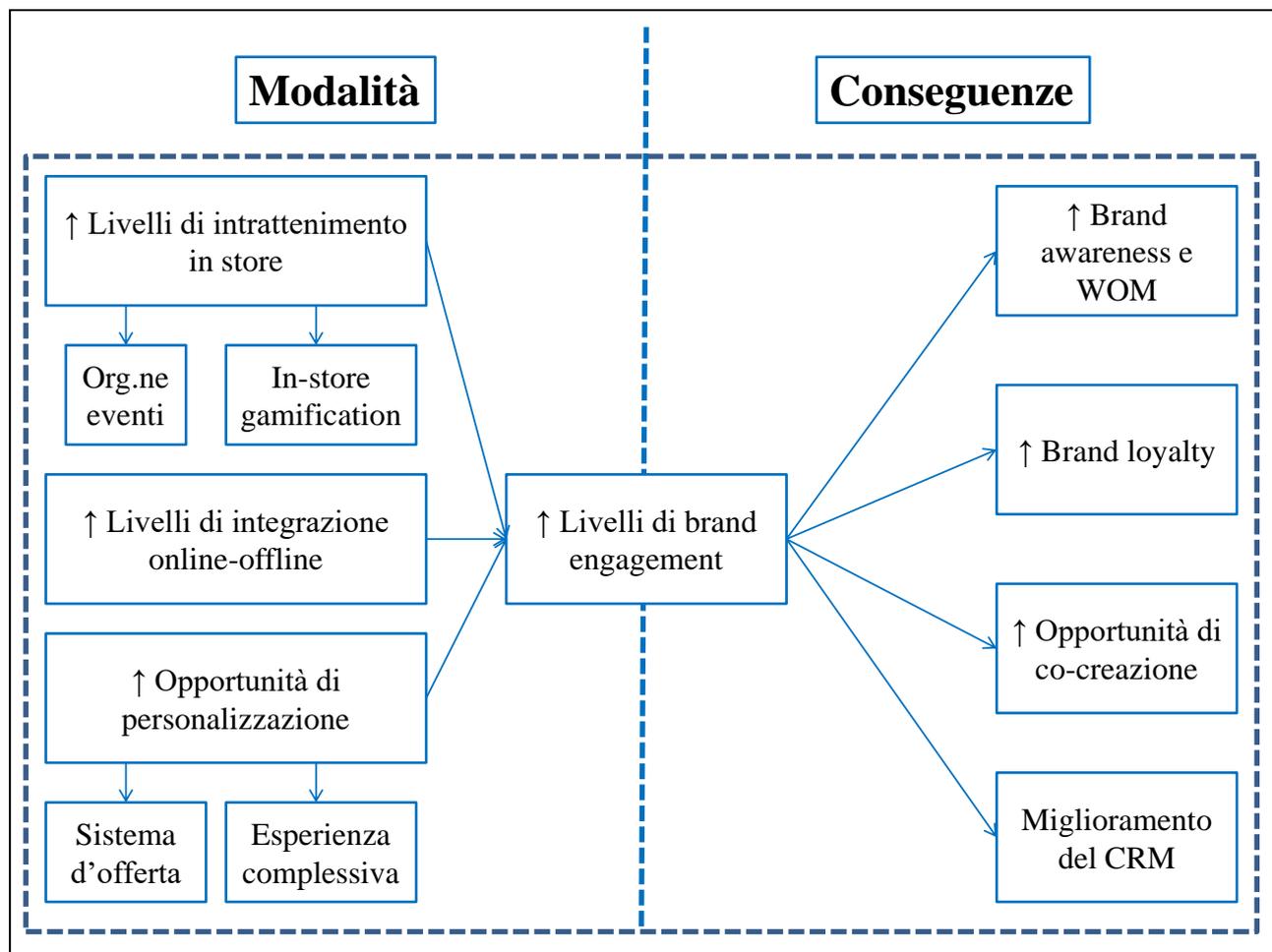
marketing estremamente differenziati in situazioni diverse. Secondo gli esperti, il fatto di poter vedere la propria esperienza personalizzata in maniera inaspettata (es., ricevendo una notifica push da un beacon, un “invito” a entrare da una vetrina intelligente, una promozione particolarmente vantaggiosa trovandosi in prossimità di un tag NFC) e in momenti del *customer journey* diversi (prima di entrare nel PdV, durante la permanenza o in fase di uscita) può creare un coinvolgimento “permanente” nei millennials. Infatti, l’elevato numero di stimoli ricevuti in situazioni di shopping diverse fa sì che il millennial percepisca un’interazione *seamless* con la marca, accrescendo verosimilmente il suo coinvolgimento verso il brand.

“Con le nuove soluzioni tecnologiche per il retail puoi creare un luna park, più che un negozio. Non solo di personalizzi il prodotto in maniera che sia davvero un pezzo unico, ma come in un parco giochi personalizzi tutta l’esperienza. Entri, o magari sei solo nelle vicinanze, e ti raggiunge qualche notifica, si palesano ologrammi che ti danno il benvenuto (...) Insomma, la personalizzazione oggi è arrivata al ‘next level’, non interessa più solo il bene o servizio, ma tutta la customer experience” (Senior Consultant e in-store Solutions Architect).

Con riguardo alle *conseguenze* degli aumenti di brand engagement dei millennials, gli esperti sono concordi nel ritenere che i retailer riusciranno a conseguire i seguenti obiettivi di marketing:

1. *Aumento della brand awareness e del word of mouth*, dal momento che l’attivazione di un dialogo *seamless* con il consumatore può risultare in una maggiore inclinazione di questo a “narrare”, attraverso i propri canali di comunicazione (soprattutto quelli social), le sue esperienze con la marca sia mentre si trova in store, che anche in momenti successivi, sviluppando così la notorietà della marca tra i suoi follower;
2. *Aumento della brand loyalty*, come diretta conseguenza dei maggiori livelli di engagement sperimentati nel PdV, che porta il consumatore ad essere maggiormente propenso a risposte comportamentali quali l’aumento del numero medio di visite al PdV (eventualmente accompagnato, aumentando quindi anche i livelli di traffico complessivi) e l’aumento della frequenza d’acquisto (favorendo così l’efficacia delle politiche di *up-selling* e di *cross-selling*);
3. *Aumento delle opportunità di co-creazione di valore*, giacché i retailer, possedendo una mole maggiore di customer *insight* a seguito dell’interazione con le IST, possono iniziare una proficua collaborazione con il cliente finalizzata a co-creare il tipo di servizio maggiormente di valore per lo specifico cliente;
4. *Miglioramento delle attività di CRM*, conseguenza anch’essa connessa all’aumento della mole di customer *insight* disponibili, che consente una migliore gestione della relazione con il cliente sia a livello di comunicazione che di customer care. Di grande interesse è anche l’utilizzo degli *insight* sui clienti attuali per creare dei modelli di *personas*, che possono fare la differenza nel tentativo di attrarre dei prospect su cui non si possiedono ancora informazioni sufficienti.

Figura 4.4 – Modalità e conseguenze della generazione di brand engagement nei millennials attraverso le IST



Fonte: ns. elaborazione

4.4.4 RQ₄: cambiamenti intra-aziendali necessari per orientarsi allo smart retailing

Il tema del cambiamento organizzativo è la principale criticità al raggiungimento dell’approccio “smart” e omnicanale per i retailer secondo gli esperti intervistati. A livello intra-aziendale, esistono numerose rigidità che rendono assai complesso per i retailer modificare l’organizzazione complessiva in favore di una struttura che renda possibile l’integrazione tra canali e il raggiungimento di un approccio *seamless* e “smart” al consumatore. Tali rigidità abbracciano i seguenti aspetti:

1. La modifica dei ruoli e delle competenze aziendali, che comprende l’introduzione di nuove figure manageriali (es., CDO), il cambiamento del “modus operandi” di altre (es., CIO) e l’investimento in nuove competenze di *data analysis*;
2. Un profondo cambiamento della cultura aziendale, che per avvenire necessita di un mutamento altrettanto significativo del pensiero strategico del top management (es., CEO);

Modifica dei ruoli e delle competenze aziendali. Gli intervistati sono risultati concordi nell’affermare che, in virtù del mutamento paradigmatico che sta investendo il retail “tradizionale”, le aziende hanno una profonda necessità di *ripensare* le figure manageriali

esistenti, *introdurre* di nuove e *investire* in nuove competenze. Questi tre passi saranno necessari per riuscire a strutturare un'organizzazione “smart” in grado di offrire esperienze di shopping di valore superiore ai nuovi *smart shopper* e, successivamente, riuscire ad appropriarsene. Questi cambiamenti sono inoltre tra di loro fisiologicamente interrelati e, pertanto, vanno attuati e gestiti dalle organizzazioni in maniera necessariamente *sinergica* e *olistica*.

Con riguardo al *ripensamento* delle attuali figure manageriali, secondo gli esperti occorre in particolare modificare il ruolo attuale di tre figure manageriali, ossia il CIO (*Chief Information Officer*), il CTO (*Chief Technology Officer*) e il CRO (*Customer Relationship Officer*). La modifica dei ruoli aziendali di queste figure si deve intendere sotto un duplice profilo. Da un lato, occorre riconoscere loro maggiore importanza attraverso il conferimento di un potere decisionale superiore e l'inserimento nel board aziendale in virtù dei due elementi che dominano la logica dello smart retailing: la centralità del cliente e della sua esperienza (CRO); l'altrettanto centrale importanza della perfetta ibridazione e integrazione dei canali fisici e digitali dell'azienda per mezzo delle nuove *smart technologies* (CIO e CTO). Dall'altro, è necessario che queste figure manageriali operino secondo la “filosofia” che rappresenta lo *smart* e *omni-channel retailing*, cioè l'abbandono della logica “a silos” di gestione dei canali e delle funzioni aziendali di cui queste figure sono a capo.

Parallelamente, l'*introduzione* di nuove figure manageriali è altrettanto rilevante. I rispondenti hanno riconosciuto in tre figure fondamentali quelle di cui principalmente hanno bisogno i retailer che si vogliono orientare al “retailing del futuro” e sono il CDO (*Chief Digital Officer*), il DTO (*Digital Transformation Officer*) e il CCEO (*Chief Customer Experience Officer*). Il ruolo del CDO e del DTO è di particolare importanza per i rispondenti in quanto figure deputate alla mediazione tra i diversi centri di costo e di profitto (funzioni aziendali) al fine di consentire una transizione verso la creazione di team interfunzionali che consentano di abbandonare la già richiamata logica “a silos” e facilitino la cooperazione tra le figure manageriali. Il CCEO sarà invece necessario per assicurare che la *customer centricity* divenga un valore guida fondamentale per le organizzazioni e affinché la customer experience possa essere gestita e interpretata in maniera coerente con la filosofia gestionale dello *smart* e *omni-channel retailing*.

L'introduzione del CCEO comporterà inoltre un *investimento* in nuove competenze, le quali riguardano in particolare l'analisi dei customer *insight* generabili dalle IST. In quest'ottica, sarà molto importante introdurre, in staff al CCEO, *data scientist* specializzati, oltre che nell'analisi dei dati, nell'interpretazione degli stessi da una prospettiva di marketing. Sarà necessario, inoltre, creare uno o più dipartimenti aziendali che si occupino esclusivamente della customer experience, conferendo a così a questo fattore critico di successo una nuova centralità, in coerenza con l'approccio “smart” e omnicanale, a livello non solo strategico ma anche organizzativo.

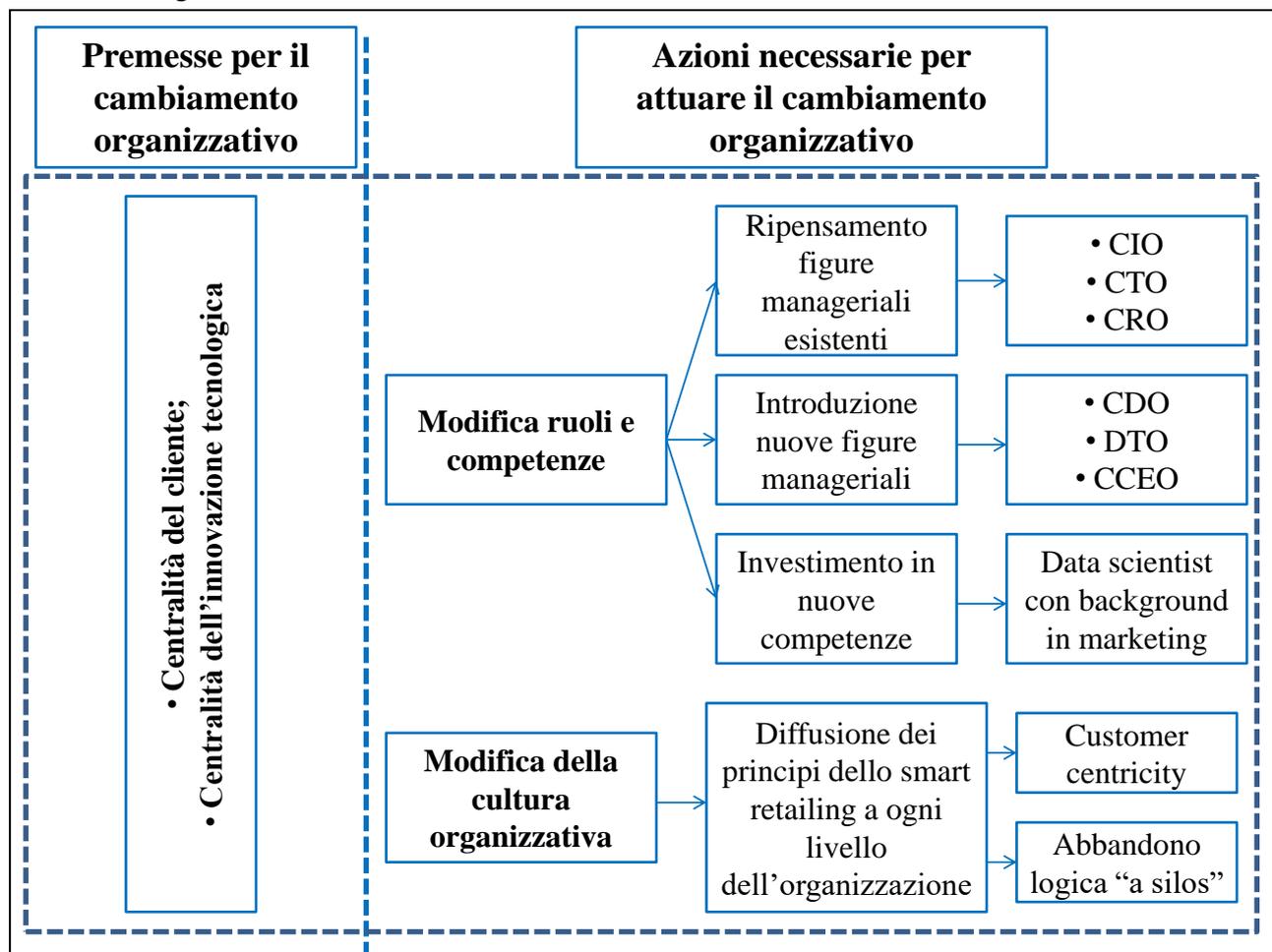
“La chiave a livello intra-aziendale non può che essere la creazione di team interfunzionali che consentano di interpretare il fenomeno, condividere e diffondere conoscenza lungo tutti i livelli aziendali e che per questo tramite consenta anche al top management di capire quali nuove figure professionali sono necessarie oggi. Mi riferisco in particolare alla figura del CCEO (Chief Customer Experience Officer) e farlo lavorare con il CMO e il CIO. (...) Il problema qual è? È che molte aziende non sono strutturate per inserire questa figura, proprio a livello organizzativo funzionale intendo. Non c'è nelle aziende un dipartimento dedicato al cliente e crearlo, dare l'impronta, è molto

difficile quando esistono molte resistenze al cambiamento” (Customer Department Senior Manager).

Cambiamento della cultura organizzativa. Il secondo tema identificato dagli esperti riguarda il cambiamento della cultura organizzativa. Tale cambiamento interessa specificatamente il ripensamento della *vision* e dei *valori* dell’organizzazione, di cui deve farsi attivo promotore in particolare il CEO all’interno del board decisionale. Secondo gli esperti, il CEO deve promuovere dapprima nel top management, e a cascata in seguito in tutti i livelli aziendali, una nuova cultura organizzativa in grado di fornire gli strumenti concettuali adeguati per interpretare il nuovo modo in cui dovrà essere gestito e “concepito” il retail negli anni a venire. Ciò impone prima di tutto un ripensamento profondo del ruolo del consumatore, da non considerare più come un target da colpire in ottica *push* attraverso le tradizionali logiche di marketing, ma come uno stakeholder fondamentale di cui far valere le istanze e da cui prendere le mosse nella formulazione delle strategie di *smart* e *omni-channel retailing*. La *customer centricity* deve quindi diventare un valore aziendale non solo esplicitato nella mission dell’organizzazione, ma un vero e proprio driver di creazione di valore e di sostenibilità del vantaggio competitivo delle imprese. Affinché ciò avvenga, è pertanto imprescindibile l’inserimento nel board decisionale di figure quali il CCEO e che queste e il CEO avviino una proficua collaborazione volta a modificare la “forma mentis” (*vision*) degli altri stakeholder aziendali (es., *chairman*, *vice-president* ecc.). La *vision* degli altri stakeholder deve difatti abbandonare la logica della misurazione dell’efficacia delle strategie di marketing sulla base dei flussi di ricavi o del ROI generati dai singoli canali e, in ogni caso, modificare la percezione che tali indicatori siano KPI sufficienti per valutare le performance dei vari canali e per le decisioni di investimento. In secondo luogo, il CEO dovrebbe adoperarsi per portare nel consiglio di amministrazione anche le figure che rappresentano l’altro elemento fondamentale – oltre alla *customer centricity* – dell’approccio allo *smart retailing*, cioè quello tecnologico (CIO, CTO, CDO).

“Come tutti i fenomeni ‘di rottura’ con il passato, per le aziende il principale problema è di natura culturale. Le aziende sono spesso autoreferenziali e hanno a capo dei ‘dinosauri’ che non hanno la minima intenzione di accettare che, in primo luogo, è la loro mentalità di business che deve cambiare. Non l’accettano perché pensano: ‘se sono arrivato sino a qua, la mia vision funziona’. Questo vale soprattutto per il presidente e i suoi vice (...) per questo c’è bisogno che sia il CEO, che loro hanno delegato, a prendere l’iniziativa e iniziare questo cambiamento culturale, di concerto con le altre figure di responsabilità che hanno a che fare con la customer experience e l’IT” (Direttore dello Sviluppo Internazionale e Chief Marketing Officer).

Figura 4.5 – Cambiamenti necessari a livello intra-aziendale per orientare l’organizzazione allo smart retailing



Fonte: ns. elaborazione

4.5 Discussione dei risultati

Il presente capitolo ha analizzato, adottando una metodologia qualitativa, quali sono, secondo gli esperti di *in-store technologies/solutions*, le principali implicazioni che l’orientamento allo SR potrà avere per i retailer di fast fashion che operano in Italia. I risultati dell’analisi confermano come l’orientamento allo SR imponga alle organizzazioni di mutare la propria *forma mentis* in favore di un approccio fondato sulla *customer centricity* e sull’integrazione e sull’ibridazione dei canali a disposizione, abbandonando quindi la logica “a silos” tipica della multicanalità (Beck e Rygl, 2015).

Attraverso le interviste condotte è emerso come le IST svolgano un ruolo necessario e fondamentale per raggiungere questo scopo, sebbene di per sé la loro presenza non sia sufficiente a rendere “smart” il punto vendita in cui sono inserite, né l’organizzazione che ha deciso di investirvi. In accordo con quanto affermato dalla letteratura (es., Pantano *et al.*, 2017), infatti, anche gli intervistati hanno osservato come lo *smart retailing* vada oltre l’inserimento di *smart technologies* nei negozi per mere finalità di aumento delle vendite nel breve periodo e debba invece essere inquadrato in ottica strategica e di lungo periodo. L’inserimento di IST, congiuntamente ad un mutamento culturale a livello dell’intera organizzazione, implica un profondo cambiamento paradigmatico in favore di un retailing più integrato, ibrido e innovativo

che sia in grado di coinvolgere la base clienti e i *prospect*. Dalle interviste è emerso, con riferimento al contesto italiano, che i retailer di fast fashion orientati ad una configurazione “smart” e omnicanale del proprio business e delle strategie di marketing sono una ristretta minoranza. La maggioranza dei retailer ha finora investito in IST per finalità squisitamente tattiche e di breve periodo e ha interpretato la presenza delle *tecnologie smart* nei punti vendita come un nuovo canale di vendita, anziché come un mezzo per dare luogo concretamente alla necessaria integrazione tra i canali fisici e digitali a disposizione per interagire con i consumatori. Come esposto nei risultati della prima RQ, nonostante si tratti, al momento, di una minoranza, esiste un ristretto numero di retailer di fast fashion operanti in Italia che ha invece compreso il significato e le potenzialità dello *smart retailing* e vi sta investendo al fine di attuare l’integrazione tra canali richiesta dall’approccio *omni-channel* e dai nuovi *smart shopper*. Per questi retailer, quindi, l’investimento in IST va a svolgere un ruolo di natura strategica, orientato al lungo periodo e alla sostenibilità di un vantaggio competitivo sui competitor grazie all’abbandono della logica “a silos” di gestione dei diversi canali e mira a coinvolgere i consumatori attivando con essi un processo interattivo di dialogo e ascolto *seamless*. Pertanto, i risultati indicano come lo SR in Italia sia ancora in una fase pressoché embrionale e caratterizzato da scetticismo, come rilevato anche dagli ultimi rapporti di ricerca prodotti sul retailing italiano (es., Pontiggia, 2017; PwC, 2017).

L’atteggiamento rilevato dagli esperti ha per conseguenza anche delle importanti implicazioni su quello che sarà il ruolo e l’importanza del punto vendita in futuro nelle strategie di marketing dei retailer di fast fashion operanti in Italia. Se, da un lato, il punto vendita sarà destinato ad essere inteso come un tradizionale ambiente di vendita e misurato quindi principalmente attraverso il KPI dei flussi di fatturato generati (*ruolo tattico*), dall’altro, sarà visto in modo diverso dai retailer che ne comprenderanno la centralità in accordo con la “filosofia” degli approcci di *omni-channel* e *smart retailing*. In quest’ultimo caso, il fatturato generato dall’investimento in innovazione rimarrà un importante KPI, ma sarà interpretato in ottica integrata con quello generato dagli altri canali. Inoltre, il ruolo del PdV evolverà da semplice ambiente di vendita a centro di aggregazione e di esperienzialità e diventerà il luogo privilegiato dove attivare campagne di comunicazione integrata di marketing, volte a coinvolgere il consumatore attraverso tutti i canali a disposizione (punto vendita, canale online, e social media) senza soluzione di continuità. Al di là delle previsioni degli esperti, è indiscutibile che i risultati ottenuti con riguardo ai primi due obiettivi conoscitivi individuati (RQ₁, RQ₂) delineino quindi il quadro di un retailing in Italia ancora piuttosto scettico verso l’OCR e lo SR. Vi è, nella maggioranza dei casi, una scarsa fiducia verso i benefici che l’adozione di IST può apportare al business e al marketing aziendale, se non in termini di aumenti nel breve periodo dei flussi di ricavi. Dalle risposte emerse si ritiene pertanto che la letteratura sinora prodotta sulle implicazioni per la gestione dei PdV e degli addetti alle vendite in essi impiegati rappresenti ancora una fotografia veritiera dello “stato dell’arte” della trasformazione verso lo SR e che sia ancora particolarmente necessario lavorare sullo sviluppo di competenze *ad hoc* per affrontare questo dirompente fenomeno (es., Pantano e Timmermans, 2014; Lewis e Loker, 2017; Pantano *et al.*, 2017; 2018; Roy *et al.*, 2017).

Con riguardo alla terza domanda di ricerca (RQ₃, *ruolo delle IST nella creazione di engagement nei millennials italiani*), il focus è stato trasferito a quello che la recente letteratura sullo *smart retailing* (es., Rossi *et al.*, 2018) riconosce come una delle principali opportunità fornite dall’utilizzo di IST nella “logica” dello *smart* e *omni-channel retailing*, ossia l’*emotional brand*

engagement. I rispondenti sono stati concordi nel ritenere che le IST possano rappresentare uno strumento importantissimo per creare engagement nei millennials italiani, rappresentando il *medium* in grado di attivare un dialogo con i consumatori *seamless* e integrato. Le IST possiedono secondo gli intervistati anche la capacità di rendere maggiormente ludica e personalizzata l'esperienza dei consumatori. Infatti, numerose IST offrono opportunità di *gamification* in store (es., erogazione di quiz a premi) e di personalizzazione del sistema d'offerta (es., pannelli in cui è possibile personalizzare a piacimento il prodotto) e dell'esperienza nella sua totalità (es., intervenendo con stimoli di marketing inattesi dal consumatore, come l'invio di promozioni personalizzate sotto forma di notifiche push sullo smartphone durante la sua permanenza in negozio). Naturalmente, queste modalità di creazione di brand engagement nei millennials italiani verso i retailer di fast fashion sono state riconosciute dagli esperti come specifiche per il target group e per la categoria di prodotto indagati. Nel caso di gruppi di consumatori meno *tech-savvy* (es., generazione X, baby boomes ecc.) e di categorie di prodotto diverse (es., grocery) le IST potrebbero essere usate altrettanto efficacemente, ma per finalità diverse, in funzione delle diverse esigenze della domanda e dei diversi benefici da questa ricercati. Nonostante queste opportune differenze rilevate in base alla categoria di prodotto e al segmento di domanda, gli esperti rimangono comunque dell'opinione che l'approccio "smart" al retailing che abiliti l'omnicanalità sia una direttrice strategica imprescindibile per i retailer, qualunque sia la categoria di prodotto e la fascia di valore in cui si collochino. Questa affermazione deriva dalle opportunità strategiche riconosciute alle IST per i retailer e che seguono logicamente la generazione di engagement verso il brand. In primis, le IST consentono di generare una mole di *insight* relativi ai singoli consumatori di molto superiore ai tradizionali programmi fedeltà (es., carte fedeltà), includendo i loro comportamenti, le azioni svolte all'interno del punto vendita, i reparti più visitati ecc., nonché tutte le attività svolte sul canale online attraverso lo smartphone (es., preferenza di colori per tipo di indumento). In questa maniera, un CRM più efficace diviene una delle principali opportunità di marketing riconosciute alle IST e ricollegate a doppio filo all'attivazione di un dialogo *seamless* con i consumatori e al conseguente aumento della profondità del legame impresa-consumatore. Secondo gli esperti, inoltre, un'altra opportunità derivante dall'aumento dei livelli di engagement e di "partecipazione" del consumatore all'interno degli "smart store" coincide con maggiori opportunità di co-creazione di valore, riflettendosi non solo nella co-progettazione di prodotto, ma anche di servizio. Il valore creato dalle interazioni tra consumatori e IST deriverà anch'esso dagli *insight* che verranno a generarsi, i quali consentiranno, analizzati in maniera aggregata, agli algoritmi delle IST di prevedere con maggiore precisione anche le preferenze dei prospect e attivare quindi un marketing personalizzato anche per clienti su cui, individualmente, non si possiedono *insight*. Infine, attraverso questi meccanismi si prevedono due importanti implicazioni per il branding relative alla loyalty e alla brand awareness. Secondo gli esperti, la fedeltà alla marca dei consumatori sarà fortemente impattata dall'aumento dei livelli di engagement. In particolare, si prevede che aumenteranno sia il traffico in store, soprattutto a causa del ruolo del punto vendita come centro di aggregazione e di socialità, che la frequenza di acquisto per singolo cliente, potendo questi scegliere in maniera *seamless* il canale che preferisce per poter effettuare un acquisto. Con riguardo alla brand awareness, anche la notorietà del brand è destinata ad aumentare secondo i rispondenti a causa, soprattutto, dell'impatto che l'attivazione di un "dialogo seamless" tra impresa e consumatore può avere su quest'ultimo in termini di

inclinazione a “narrare” le esperienze vissute con il brand, in particolare sui social, attivando un passaparola positivo tra i suoi contatti.

L’analisi delle risposte fornite in riferimento all’ultima domanda di ricerca del lavoro (RQ₄: *cambiamenti interni alle organizzazioni necessari orientarsi allo smart retailing*) ha contribuito a identificare diverse sfide organizzative intra-aziendali che attendono i retailer di fast fashion nei prossimi anni. Gli esperti ritengono imprescindibile che i retailer comprendano la portata del cambiamento organizzativo necessario per giungere ad un orientamento allo smart retailing, a partire dalle figure manageriali apicali. Il portato di questo cambiamento include non solo il ripensamento del ruolo e dell’importanza delle figure deputate alla gestione strategica della customer experience (es., CRO) e delle piattaforme tecnologiche e informative (CTO e CIO), ma anche l’introduzione di nuove (es., CCEO, CDO o DTO). Queste figure dovranno in futuro avere maggiore potere decisionale nel board e lavorare a stretto contatto con il CEO per riconfigurare a livello strutturale l’organizzazione, affinché questa raggiunga una fattiva configurazione “smart” e omnicanale. Se correttamente gestita, questa fase di cambiamento culturale porterà i retailer a comprendere che l’investimento in IST è una *conditio sine qua non* per competere nel “retailing del futuro”. Strettamente interrelato è quindi il tema della cultura aziendale, la quale dovrà mutare adottando i principi dello *smart e omni-channel retailing* quali valori fondamentali del “baricentro strategico” dell’organizzazione. Per giungere a questo risultato è imprescindibile attivare una proficua collaborazione tra tutte le figure manageriali coinvolte nella transizione verso lo *smart retailing*, affinché tutti gli stakeholder aziendali, collocati a qualunque livello dell’organizzazione, giungano ad una profonda comprensione della logica di business necessaria per evolvere verso il “retailing del futuro”. In particolare, due elementi dovranno divenire le linee guida di questo cambiamento: un orientamento alla *customer centricity* sempre più marcato e l’abbandono della logica “a silos” delle funzioni e dei canali aziendali.

4.6 Implicazioni per la ricerca e il management

Implicazioni per la ricerca. Il lavoro risulta il primo a indagare la prospettiva di esperti di in-store technologies/solutions in merito al “retailing del futuro” italiano. Il tipo di metodologia applicata ha inoltre consentito di interpretare l’opinione degli esperti in maniera ampia e di iniziare a delineare alcune delle principali sfide, ma anche opportunità, che attendono i retailer di fast fashion italiani nella transizione verso lo smart retailing. Il criterio induttivo adottato si è reso necessario giacché il fenomeno, per quanto in rapida diffusione, è al momento in uno stato di sviluppo piuttosto embrionale nel nostro Paese. Inoltre, data l’assenza di contributi accademici sugli effetti dello smart retailing per i retailer italiani, lo studio consente di fare luce su un tema di ricerca riconosciuto dalla letteratura di marketing come di estrema rilevanza (es., Verhoef *et al.*, 2015; Grewal *et al.*, 2017; Pantano *et al.*, 2017), ma ancora non indagato con riferimento al lato dell’offerta e al contesto italiano.

Implicazioni per il management. Le implicazioni manageriali del lavoro sono molteplici. Il capitolo, sondando l’opinione degli esperti, suggerisce ai retailer che stiano investendo in IST nell’ottica di fornire alla propria organizzazione un canale di vendita aggiuntivo di spostare la traiettoria dell’investimento verso una finalità di natura strategica. Occorre difatti inquadrare gli investimenti in IST non solo dal punto di vista delle vendite, ma anche e soprattutto della comunicazione, con la finalità di migliorare il proprio marketing relazionale con clienti e prospect. Le IST possono essere uno dei principali driver di una fattiva ed efficace

comunicazione integrata di marketing, fungendo da *medium* tra i tre macro-canali tipicamente presidiati dalle imprese (PdV, e-commerce, social media) e avere un impatto significativo sul consumer-brand engagement, soprattutto nelle generazioni più giovani e riconosciute come più infedeli alle marche (es., Parment, 2013). Infine, il lavoro fornisce ai retailer delle linee guida per i cambiamenti intra-aziendali che saranno necessari, in futuro, per potersi orientare verso una configurazione “smart” e omnicanale.

4.7 Limitazioni e future direttrici di ricerca

Le *limitazioni* del presente capitolo riguardano in primo luogo la metodologia adottata. Se da un lato, infatti, l’approccio qualitativo e induttivo ha consentito di interpretare in maniera ampia le risposte degli esperti, dall’altro impedisce di garantire la generalizzabilità dei risultati. Inoltre, non tutte le risposte fornite dagli esperti possono essere considerate come trasversali alla categoria di prodotto. Ad esempio, il ruolo del punto vendita nel “retailing del futuro” potrebbe essere di minor importanza in categorie di prodotto caratterizzate da scarsi livelli di *product involvement* o da beni particolarmente standardizzati e a bassa marginalità. Sulla scorta di queste limitazioni, delineiamo come *future direttrici di ricerca* dei follow-up di natura quantitativa che favoriscano ulteriormente la comprensione del fenomeno con riferimento all’Italia. Di particolare utilità, dato il non elevato numero di applicazioni di “smart store” in Italia, potrebbero rivelarsi dei casi di studio singoli o multipli (Yin, 2017) che, attraverso una metodologia “etnografica” (es., osservazione partecipante), consentano l’osservazione diretta del fenomeno e la raccolta di ulteriori dati primari (Kumar, 2014).

Bibliografia

Andolfi M. (2017), “Retail, come portare il digitale nel negozio e incrementare vendite ed engagement”, disponibile al seguente link: <https://www.digital4.biz/marketing/ecommerce/retail-come-portare-il-digitale-nel-negozio-e-incrementare-vendite-ed-engagement/>.

Armstrong J.S. (1979), “Advocacy and objectivity in science”, *Management Science*, Vol. 25, N. 5, pp. 423-428.

Atkins K., Kim Y.K. (2012), “Smart shopping: conceptualization and measurement”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40, N. 5, pp. 360-375.

Batty M. (1997), “The computable city”, *International Planning Studies*, Vol. 2, N. 2, pp. 155-173.

Beck N., Rygl D. (2015), “Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, pp. 170-178.

Bettman J.R. (1973), “Perceived risk and its components: A model and empirical test”, *Journal of marketing research*, Vol. 10, N. 2, pp. 184-190.

Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E. (2016), *Omnicanalità: Assicurare continuità all'esperienza del cliente*, EGEA, Milano.

Blázquez M. (2014), “Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, N. 4, pp. 97-116.

Braun V., Clarke V. (2006), “Thematic analysis in psychology”, *Qualitative research in psychology*, Vol. 3, N. 2, pp. 77-101.

Brodie R.J., Hollebeck L.D., Jurić B., Ilić A. (2011), “Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research”, *Journal of service research*, Vol. 14, N. 3, pp. 252-271.

Brynjolfsson E., Hu Y.J., Rahman M.S. (2013), “Competing in the age of omnichannel retailing”. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, N. 4, p. 23-29.

Calder B.J., Isaac M.S., Malthouse E.C. (2013), “Taking the customer’s point-of-view: Engagement or satisfaction”, *Working Paper Series of Marketing Science Institute*, disponibile al seguente link: <http://www.msi.org/reports/taking-the-customers-point-of-view-engagement-or-satisfaction-1/>.

Chan-Olmsted S., Wolter L.C. (2018), Emotional Engagement in a New Marketing Communication Environment”, in Johnston K.A., Taylor M. (a cura di), *The Handbook of Communication Engagement*, Wiley Blackwell.

Coskun V., Ozdenizci B., Ok K. (2015), “The survey on near field communication”, *Sensors*, Vol. 15, N. 6, pp. 13348-13405.

Cova B., Dall’D. (2009), “Working consumers: the next step in marketing theory?”, *Marketing theory*, Vol. 9, N. 3, pp. 315-339.

- Dalla Pozza I., Heitz-Spahn S., Texier L. (2017), "Generation Y multichannel behaviour for complex services: the need for human contact embodied through a distance relationship", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 25, N. 3, pp. 226-239.
- Davis F.D. (1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology", *MIS Quarterly*, pp. 319-340.
- Davis F.D., Bagozzi R.P., Warshaw P.R. (1989), "User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models", *Management Science*, Vol. 35, N. 8, pp. 982-1003.
- Day E. (1989), "Share of heart: what is it and how can it be measured?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 6, N. 1, pp. 5-12.
- Demia (2015), "I risparmiatori di domani", disponibile al seguente link: <http://www.assogestioni.it/index.cfm/12,143,10762,0?nxt=print>.
- Dennis C., Bourlakis M., Alamanos E., Papagiannidis S., Brakus J.J. (2017), "Value Co-Creation Through Multiple Shopping Channels: The Interconnections with Social Exclusion and Well-Being", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 21, N. 4, pp. 517-547.
- Di Domenico A. (2017), "Retail, il 20% degli investimenti è destinato all'innovazione digitale", disponibile al seguente link: <https://www.engage.it/ricerche/retail-innovazione-digitale/126960>.
- Donnelly C., Scaff R. (2013), "Who are the Millennial shoppers? And what do they really want?", *Accenture Outlook*, N. 2, pp. 1-7.
- Edelman D.C. (2010), "Branding in the digital age", *Harvard Business Review*, Vol. 88, N. 12, pp. 62-69.
- Edelman D.C., Singer M. (2015), "Competing on customer journeys", *Harvard Business Review*, Vol. 93, N. 11, pp. 88-100.
- Garcia K. (2018), "What consumers want from the store of the future", disponibile al seguente link: <https://retail.emarketer.com/article/what-shoppers-want-stores-of-future/5b883889ebd40005bc4dc79b>.
- Giovanni S., Choi Y.C., Huang J., Khoo E.T., Yin K. (2012), "Virtual try-on using kinect and HD camera", *International Conference on Motion in Games*, Springer, Berlino, 15-17 novembre, pp. 55-65.
- Grewal D., Roggeveen A.L., Nordfält J. (2017), "The future of retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, 1-6.
- Hagberg J., Sundström M., Egels-Zandén N. (2014), "Digitalization of retailing: Beyond e-commerce", *The 4th Nordic Retail and Wholesale Conference*, Stoccolma, Svezia, 4-6 novembre, pp. 5-6.
- Hagberg J., Jonsson A., Egels-Zandén N. (2017), "Retail digitalization: Implications for physical stores", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 264-269.
- Harmeling C.M., Moffett J.W., Arnold M.J., Carlson B.D. (2017), "Toward a theory of customer engagement marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, N. 3, pp. 312-335.
- Howe N., Strauss W. (2000), *Millennials rising: The next great generation*, Vintage Books.

- Khan I., Fatma M. (2017), “Antecedents and outcomes of brand experience: an empirical study”, *Journal of Brand Management*, Vol. 24, N. 5, pp. 439-452.
- Kim H.Y., Lee J.Y., Mun J.M., Johnson K.K. (2017), “Consumer adoption of smart in-store technology: assessing the predictive value of attitude versus beliefs in the technology acceptance model”, *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, Vol. 10, N. 1, pp. 26-36.
- King J. (2018), “ Shoppers are warming up to retail tech”, disponibile al seguente link: <https://retail.emarketer.com/article/shoppers-warming-up-retail-tech/5b314fe6ebd40003b8491a22>.
- Kumar R. (2014), *Research Methodology*, SAGE, USA.
- Lanieri (2018), “Lanieri FashionTech *Insights* 2018”, disponibile al seguente link: <https://www.lanieri.com/blog/wp-content/uploads/2018/07/Lanieri-FashionTech-Insights-2018.pdf>.
- Lewis T.L., Loker S. (2017), “Trying on the Future: Exploring Apparel Retail Employees’ Perspectives on Advanced In-Store Technologies”, *Fashion Practice*, Vol. 9, N. 1, pp. 95-119.
- Marshall M.N. (1996), “The key informant technique”, *Family practice*, Vol. 13, N. 1, pp. 92-97.
- McCracken G. (1988), *The long interview*, Sage, Newbury Park, USA.
- McRae K., Heller S.M., John O.P., Gross J.J. (2011), “Context-dependent emotion regulation: Suppression and reappraisal at the Burning Man festival”, *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 33, N. 4, pp. 346-350.
- Mitchell V.W. (1999), “Consumer perceived risk: conceptualisations and models”, *European Journal of marketing*, Vol. 33, Nn. 1-2, pp. 163-195.
- Moran K. (2016), “Millennials as Digital Natives: Myths and Reality”, disponibile al seguente link: <https://www.nngroup.com/articles/millennials-digital-natives/>.
- Nowak L., Thach L., Olsen J.E. (2006), “Wowing the millennials: creating brand equity in the wine industry”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15, N. 5, pp. 316-323.
- Pantano E. (2013), “Ubiquitous Retailing Innovative Scenario: From the Fixed Point of Sale to the Flexible Ubiquitous Store”, *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 8, N. 2, pp. 84-92.
- Pantano E., Timmermans H. (2014), “What is smart for retailing?”, *Procedia Environmental Sciences*, Vol. 22, pp. 101-107.
- Pantano E., Viassone M. (2014), “Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21, N. 1, pp. 43-47.
- Pantano E., Viassone M. (2015), “Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 25, pp. 106-114.
- Pantano E., Verteramo S. (2017), “How technologies are changing the social relationships in the shopping experience?”, *International Journal of Technology Marketing*, Vol. 12, N. 2, pp. 151-164.

- Pantano E., Priporas C.V., Dennis C. (2018), “A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46, N. 3, pp. 264-282.
- Papaioannou T.G., Dimitriou N., Vasilakis K., Schoofs A., Nikiforakis M., Pursche F., Kotsilitis S., Taha A., Kotsopoulos D., Bardaki C., Kotsilitis S., Garbi A. (2018), “An IoT-Based Gamified Approach for Reducing Occupants’ Energy Wastage in Public Buildings”, *Sensors*, Vol. 18, N. 2, p. 537.
- Parment A. (2013), “Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20, N. 2, pp. 189-199.
- Piotrowicz W., Cuthbertson R. (2014), “Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, N. 4, pp. 5-16.
- Poncin I., Garnier M., Mimoun M.S.B., Leclercq T. (2017), “Smart technologies and shopping experience: Are gamification interfaces effective? The case of the Smartstore”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 124, pp. 320-331.
- Pontiggia V. (2017), “I nuovi format di negozio? Largo alle sperimentazioni!”, disponibile al seguente link: https://blog.osservatori.net/it_it/i-nuovi-format-di-negozi0-largo-alle-sperimentazioni.
- Priporas C.V., Stylos N., Fotiadis A.K. (2017), “Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda”, *Computers in Human Behavior*, Vol. 77, pp. 374-381.
- Ramly S.M., Omar N.A. (2016), “The relative contribution of loyalty programs and store attributes to store engagement and equity”, *Journal of Administrative and Business Studies*, Vol. 1, N. 1, pp. 42-52.
- Rossi M.V., Vernuccio M., Pastore A. (2018), “I millennials italiani e le nuove in-store technologies., Un’indagine esplorativa nel fast fashion”, *Conference Proceedings del Convegno Sinergie-SIMA 2018*, Venezia, 14-15 giugno.
- Roy S.K., Balaji M.S., Sadeque S., Nguyen B., Melewar T.C. (2017), “Constituents and consequences of smart customer experience in retailing”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 124, pp. 257-270.
- Savastano M., Pantano E., Verteramo S. (2018), “Ubiquitous Computing, Contactless Points, and Distributed Stores”, in *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Fourth Edition, IGI Global, pp. 7805-7813.
- Schreier M. (2012), *Qualitative content analysis in practice*, SAGE.
- Sull D., Turconi S. (2008), “Fast fashion lessons”, *Business Strategy Review*, Vol. 19, N. 2, pp. 4-11.
- Venkatesh V. (2000), “Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model”, *Information Systems Research*, Vol. 11, N. 4, pp. 342-365.

Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. (2015), “From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing”, *Journal of retailing*, Vol. 91, N. 2, pp. 174-181.

Vivek S.D. (2009), “A scale of consumer engagement”, *Doctoral dissertation, University of Alabama Libraries*, disponibile al seguente link: http://libcontent1.lib.ua.edu/content/u0015/0000001/0000096/u0015_0000001_0000096.pdf.

Voropanova E. (2015), “Conceptualizing smart shopping with a smartphone: implications of the use of mobile devices for shopping productivity and value”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 25, N. 5, pp. 529-550.

We Are Social (2017), “2017 Digital Yearbook”, disponibile al seguente link: <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/2017-digital-yearbook>.

Yang S., Lee Y.J. (2017), “The Dimensions of M-Interactivity and Their Impacts in the Mobile Commerce Context”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 21, N. 4, pp. 548-571.

Yin R.K. (2017), *Case study research and applications: Design and methods*, SAGE.

ZeroUno (2018), “Digitalizzazione del settore retail, vantaggi e ostacoli al cambiamento”, disponibile al seguente link: <https://www.zerounoweb.it/software/digitalizzazione-del-settore-retail-vantaggi-e-ostacoli-al-cambiamento/>.

ZeroVentiquattro (2018), “Retail, come si trasformerà il punto vendita”, disponibile al seguente link: <https://www.zeroventiquattro.it/innovazione/retail-come-si-trasformerà-il-punto-vendita/>.

Zhang T., Lu C., Kizildag M. (2017), “Engaging Generation Y to Co-Create Through Mobile Technology”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 21, N. 4, pp. 489-516.

Conclusioni e considerazioni finali

Il presente lavoro di tesi ha indagato il fenomeno dello SR sotto diversi punti di vista. Di fatto, lo SR rappresenta una promettente area di indagine per il futuro della ricerca di marketing, sebbene sia a nostro avviso imprescindibile che si continuino a approfondire sforzi per delineare dei confini concettuali chiari tra le molteplici tipologie di retailing oggi esistenti (*multi-channel*, *cross-channel*, *omni-channel* e *smart retailing*). Infatti, in assenza di queste ben distinte categorizzazioni concettuali di partenza, il rischio di continuare a confondere le tipologie di retailing e i sottostanti *framework concettuali* continua ad essere elevato e ad inibire – o limitare – i margini per lo sviluppo di studi teorici su un macro-tema tanto complesso come la *retail digitisation*. Alla luce di ciò, si ritiene che il tentativo effettuato in questo lavoro di separare e analizzare la relazione tra il fenomeno dello SR e quello dell'OCR sia un primo avanzamento in questo senso.

Allo stesso modo, dal punto di vista empirico, il lavoro ha analizzato il tema dello SR in relazione al contesto italiano, alla categoria di prodotto del fast fashion e alla coorte generazionale dei *millennials*. Se, da un lato, questa focalizzazione costituisce un punto di debolezza del lavoro, laddove i risultati potrebbero non essere altrettanto validi rifocalizzando lo studio in altri contesti, settori o segmenti di domanda, dall'altro, al tempo stesso, ne costituisce un punto di forza, giacché, come richiamato nel corso della tesi, molti lavori sullo SR si caratterizzano oggi per essere stati disegnati dai ricercatori in maniera molto ampia e non tenendo conto delle specificità legate a detti elementi. Ad esempio, l'Italia è un contesto mediamente digitalizzato se comparato con realtà quali gli Stati Uniti, il Canada o il Regno Unito. Pertanto, sebbene il rapporto tra le generazioni più giovani e le IST fosse già stato analizzato da Priporas *et al.* (2017) con riferimento alla *generazione Z* britannica, lo studio degli autori risulta a nostro avviso incomparabile con quello proposto nel terzo capitolo della tesi in ragione delle differenze socio-culturali e del livello di “alfabetizzazione digitale” dei due Paesi e dei rispettivi cittadini. Per tale ragione, si suggerisce come futura linea di ricerca di continuare l'indagine del rapporto tra consumatori e IST sviluppando delle analisi cross-nazionali e cross-generazionali per poter comprendere appieno il fenomeno nella sua manifesta complessità. Con riguardo al lato dell'offerta, la stessa considerazione resta secondo noi valida. Difatti, in ragione dei livelli non elevati di digitalizzazione del nostro Paese, i retailer operanti sul territorio non sembrano sentire la necessità stringente di investire in innovazione tecnologica per poter consolidare il proprio vantaggio competitivo. Ciò avviene per diverse ragioni. Prima di tutto, per il fatto che le tecnologie sono meno apprezzate e vi è conseguentemente meno propensione alla loro adozione nel nostro Paese rispetto ad altri, soprattutto da parte delle generazioni più mature (es., *generazione X*) (capitolo 4). In secondo luogo, questa considerazione, unita al fatto che gli investimenti in innovative IST non sono spesso in grado di garantire ritorni (ROI) prevedibili e al fatto che tali investimenti sono visti come *tattici*, ossia funzionali al mero aumento del fatturato, porta i retailer ad essere poco propensi ad investirvi. Tuttavia, come visto nel capitolo quattro, non è il mero investimento in IST a fare la differenza per le organizzazioni, bensì l'orientamento allo SR dell'intera organizzazione, che coinvolge *in primis* il livello corporate aziendale (baricentro aziendale) in cui è necessario che i principi guida dello SR (abbandono della logica “a silos” e centralità del cliente e dell'innovazione tecnologica) siano diffusi. Pertanto, si suggerisce per la ricerca futura di continuare l'analisi del *perché* esista questa resistenza al cambiamento da parte di organizzazioni che nei propri *annual report* affermano di essere ormai

omnicanali e di credere nell'innovazione come chiave per il successo. Dopo aver meglio compreso il *perché*, distinguendolo anche in base dalle realtà locali (tra Paesi diversi), dovrà seguire il *come* aiutare le aziende a comprendere l'imprescindibilità di approccio "smart" al retailing in un mondo in cui sempre più *millennials* stanno divenendo decisori di acquisto e rappresentano prospetticamente i "consumatori di domani". Per poter soddisfare le loro esigenze di shopping omnicanali e "smart", l'investimento in IST per i punti vendita appare quindi una via obbligata per qualunque retailer e promette in futuro di dare grandi ritorni a quelli che sfrutteranno per primi i vantaggi da *first mover* in questo "*emerging retail scenario*" (Pantano *et al.*, 2018, p. 265).

Bibliografia generale

Aguirre E., Mahr D., Grewal D., de Ruyter K., Wetzels M. (2015), "Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness", *Journal of Retailing*, Vol. 91, N. 1, pp. 34-49.

Ailawadi K.L., Keller K.L. (2004), "Understanding retail branding: conceptual *insights* and research priorities", *Journal of retailing*, Vol. 80, N. 4, pp. 331-342.

Ailawadi K.L., Farris P.W. (2017), "Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions", *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, pp. 120-135.

Allaway A.W., Gooner R.M., Berkowitz D., Davis L. (2006), "Deriving and exploring behavior segments within a retail loyalty card program", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, N. 11/12, pp. 1317-1339.

Amed I., Berg A., Brantberg L., Hedrich S., Johnattan L., Young R. (2017), "The State of Fashion 2017", disponibile al seguente link: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion/the-state-of-fashion-mck-bof-2017-report.ashx>.

Anderson C. (2004), "The Long Tail", *Wired Magazine*, Vol. 12, N. 10, pp. 170-177.

Andolfi M. (2017), "Retail, come portare il digitale nel negozio e incrementare vendite ed engagement", disponibile al seguente link: <https://www.digital4.biz/marketing/ecommerce/retail-come-portare-il-digitale-nel-negozio-e-incrementare-vendite-ed-engagement/>.

Anitsal I., Schumann D.W. (2007), "Toward a conceptualization of customer productivity: The customer's perspective on transforming customer labor into customer outcomes using technology-based self-service options", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, N. 4, pp. 349-363.

Armstrong J.S. (1979), "Advocacy and objectivity in science", *Management Science*, Vol. 25, N. 5, pp. 423-428.

Atkins K., Kim Y.K. (2012), "Smart shopping: conceptualization and measurement", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40, N. 5, pp. 360-375.

Avery J., Steenburgh T.J., Deighton J., Caravella M. (2012), "Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time", *Journal of Marketing*, Vol. 76, N. 3, pp. 96-111.

Balaji M.S., Roy S.K. (2017), "Value co-creation with Internet of things technology in the retail industry", *Journal of Marketing Management*, Vol. 33, N. 1-2, 7-31.

Batty M. (1997), "The computable city", *International Planning Studies*, Vol. 2, N. 2, pp. 155-173.

Baz A.M. (1996), "Method and device for active constrained layer damping for vibration and sound control", *Journal of Acoustical Society of America*, Vol. 101, N. 5, p. 2424.

- Beck N., Rygl D. (2015), “Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, pp. 170-178.
- Belk R. (2014), “Digital consumption and the extended self”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 30, N. 11-12, pp. 1101-1118.
- Bell D.R., Gallino S., Moreno A. (2014), “How to Win in a Omnichannel world”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56, N. 1, p. 45.
- Bell D.R., Lattin J.M. (1998), “Shopping behavior and consumer preference for store price format: Why “large basket” shoppers prefer EDLP”, *Marketing Science*, Vol. 17, N. 1, pp. 66-88.
- Bernstein R. (2015), “Move over Millennials—Here comes Gen Z”, *Ad Age*, disponibile al seguente link: <http://adage.com/article/cmo-strategy/move-millennials-gen-z/296577/>.
- Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E. (2016), *Omnicanalità: Assicurare continuità all'esperienza del cliente*, EGEA, Milano.
- Bettman J.R. (1973), “Perceived risk and its components: A model and empirical test”, *Journal of marketing research*, Vol. 10, N. 2, pp. 184-190.
- Betzing J.H., Hoang A.Q.M., Becker J. (2018), “In-store Technologies in the Retail Servicescape”, *Proceedings of the Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*, Luneburgo, 6-9 marzo, pp. 1671-1682.
- Blázquez M. (2014), “Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, N. 4, pp. 97-116.
- Boardman R., McCormick H. (2018), “Shopping channel preference and usage motivations: Exploring differences amongst a 50-year age span”, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 22, N. 2, pp. 270-284.
- Bolton R.N., Parasuraman A., Hoefnagels A., Migchels N., Kabadayi S., Gruber T., Komarova Y., Solnet D. (2013), “Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda”, *Journal of Service Management*, Vol. 24, N. 3, pp. 245-267.
- Bonetti E. (2013), “Il marketing dei servizi”, in Mattiacci A., Pastore A., *Marketing. Il management orientato al mercato*, pp. 619-645, HOEPLI, Milano.
- Booms B.H., Bitner M.J. (1981), “Marketing strategies and organization structures for service firms”, in Donnelly, J.H., George W.R. (a cura di), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, pp. 47-51.
- Bradlow E.T., Gangwar M., Kopalle P., Voleti S. (2017), “The role of big data and predictive analytics in retailing”, *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, pp. 79-95.
- Brakus J.J., Schmitt B.H., Zarantonello L. (2009), “Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?”, *Journal of Marketing*, Vol. 73, N. 3, pp. 52-68.
- Braun V., Clarke V. (2006), “Thematic analysis in psychology”, *Qualitative research in psychology*, Vol. 3, N. 2, pp. 77-101.

- Brodie R.J., Hollebeek L.D., Jurić B., Ilić A. (2011), “Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research”, *Journal of service research*, Vol. 14, N. 3, pp. 252-271.
- Broniarczyk S.M., Hoyer W.D., McAlister L. (1998), “Consumers' perceptions of the assortment offered in a grocery category: The impact of item reduction”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, N. 2, pp. 166-176.
- Bryman A., Bell E. (2015), *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford, Regno Unito.
- Brynjolfsson E., Hu Y.J., Rahman M.S. (2013), “Competing in the age of omnichannel retailing”. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, N. 4, p. 23-29.
- Calder B.J., Isaac M.S., Malthouse E.C. (2013), “Taking the customer’s point-of-view: Engagement or satisfaction”, *Working Paper Series of Marketing Science Institute*, disponibile al seguente link: <http://www.msi.org/reports/taking-the-customers-point-of-view-engagement-or-satisfaction-1/>.
- Cao L., Li L. (2015), “The impact of cross-channel integration on retailers’ sales growth”, *Journal of Retailing*, Vol. 91, N. 2, pp. 198-216.
- Cao L., Li L. (2018), “Determinants of Retailers' Cross-channel Integration: An Innovation Diffusion Perspective on Omni-channel Retailing”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 44, pp. 1-16.
- Chan-Olmsted S., Wolter L.C. (2018), Emotional Engagement in a New Marketing Communication Environment”, in Johnston K.A., Taylor M. (a cura di), *The Handbook of Communication Engagement*, Wiley Blackwell.
- Charlton G. (2014), “12 more examples of digital technology in retail stores”, disponibile al seguente link: <https://econsultancy.com/blog/64408-12-more-examples-of-digital-technology-in-retail-stores>.
- Chaudhuri A., Holbrook M.B. (2001), “The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty”, *Journal of marketing*, Vol. 65, N. 2, pp. 81-93.
- Chen W., Goh M., Zou Y. (2018), “Logistics provider selection for omni-channel environment with fuzzy axiomatic design and extended regret theory”, *Applied Soft Computing*, Vol. 71, pp. 353-363.
- Cherington P.T. (1920), *The Elements of Marketing*”, Kessinger Publishing.
- Chitrakorn K. (2018), “5 technologies transforming retail in 2018”, disponibile al seguente link: <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/5-technologies-transforming-retail>.
- Chocarro R., Cortinas M., Elorz M. (2018), “Omnichannel Behaviour: Definitions and Covariables”, disponibile al seguente link: https://www.researchgate.net/profile/Monica_Cortinas/project/Omnichannel-Behaviour/attachment/5a4f4192b53d2f0bba491772/AS:579368280117248@1515143570287/download/draftJanuary04.pdf?context=ProjectUpdatesLog
- Clement J., Kristensen T., Grønhaug K. (2013), “Understanding consumers' in-store visual perception: The influence of package design features on visual attention”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20, N. 2, pp. 234-239.

- Cluley R., Brown S.D. (2015), “The individualised consumer: sketching the new mask of the consumer”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 31, N. 1-2, pp. 107-122.
- Cook G. (2014), “Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents”, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 15, N. 4, pp. 262-266.
- Copeland M.T. (1923), “Relation of consumers’ buying habits to marketing methods”, *Harvard Business Review*, Vol. 1, N. 3, pp. 282-289.
- Coskun V., Ozdenizci B., Ok K. (2015), “The survey on near field communication”, *Sensors*, Vol. 15, N. 6, pp. 13348-13405.
- Cova B., Dalli D. (2009), “Working consumers: the next step in marketing theory?”, *Marketing Theory*, Vol. 9, N. 3, pp. 315-339.
- D’Antonio V. (2015), “9 esempi di realtà aumentata nel fashion e retail”, disponibile al seguente link: <http://www.thismarketerslife.it/marketing/retail/9-esempi-di-realta-aumentata-nel-fashion-e-retail/>.
- Dalla Pozza I., Heitz-Spahn S., Texier L. (2017), “Generation Y multichannel behaviour for complex services: the need for human contact embodied through a distance relationship”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 25, N. 3, pp. 226-239.
- Dacko S.G. (2017), “Enabling smart retail settings via mobile augmented reality shopping apps”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 124, pp. 243–256.
- Davis F.D. (1989), “Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology”, *MIS Quarterly*, pp. 319-340.
- Davis F.D., Bagozzi R.P., Warshaw P.R. (1989), “User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models”, *Management Science*, Vol. 35, N. 8, pp. 982-1003.
- Day E. (1989), “Share of heart: what is it and how can it be measured?”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 6, N. 1, pp. 5-12.
- De Ruyter K., Scholl N. (1998), “Positioning qualitative market research: reflections from theory and practice”, *Qualitative market research: An international journal*, Vol. 1, N. 1, pp. 7-14.
- Demia (2015), “I risparmiatori di domani”, disponibile al seguente link: <http://www.assogestioni.it/index.cfm/12,143,10762,0?nxt=print>.
- Dennis C., Bourlakis M., Alamanos E., Papagiannidis S., Brakus J.J. (2017), “Value Co-Creation Through Multiple Shopping Channels: The Interconnections with Social Exclusion and Well-Being”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 21, N. 4, pp. 517-547.
- Di Domenico A. (2017), “Retail, il 20% degli investimenti è destinato all’innovazione digitale”, disponibile al seguente link: <https://www.engage.it/ricerche/retail-innovazione-digitale/126960>.
- Dick A.S., Basu K. (1994), “Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework”, *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 22, N. 2, pp. 99-113.
- Doherty N.F., Ellis-Chadwick F. (2010a), “Internet retailing: the past, the present and the future”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38, N. 11/12, pp. 943-965.

- Doherty N.F., Ellis-Chadwick F. (2010b), “Evaluating the role of electronic commerce in transforming the retail sector”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 20, N. 4, pp. 375-378.
- Dolan R., Conduit J., Fahy J., Goodman S. (2016), “Social media engagement behaviour: a uses and gratifications perspective”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 24, N. 3-4, pp. 261-277.
- Donnelly C., Scaff R. (2013), “Who are the Millennial shoppers? And what do they really want?”, *Accenture Outlook*, N. 2, pp. 1-7.
- Dowling G.R., Uncles M. (1997), “Do customer loyalty programs really work?”, *Sloan Management Review*, Vol. 38, pp. 71-82.
- Drucker P.F. (1954), *The practice of management*, HarperBusiness.
- Du S., Wang L., Hu L. (2018), “Omnichannel management with consumer disappointment aversion”, *International Journal of Production Economics*, in press (doi: 10.1016/j.ijpe.2018.05.002).
- Eastman J.K., Iyer R., Liao-Troth S., Williams D.F., Griffin M. (2014), “The role of involvement on millennials' mobile technology behaviors: The moderating impact of status consumption, innovation, and opinion leadership”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 22, N. 4, pp. 455-470.
- Edelman D.C. (2010), “Branding in the digital age”, *Harvard Business Review*, Vol. 88, N. 12, pp. 62-69.
- Edelman D.C., Singer M. (2015), “Competing on customer journeys”, *Harvard Business Review*, Vol. 93, N. 11, pp. 88-100.
- Eriksson N., Smirnova E., Rosenbröijer C.J., Mildén P. (2016), “Impact of in-store technology on the consumer shopping process—a field experiment with a smart cart”, *Arcada Working Papers*, Vol. 3, pp. 1-12.
- Evans M. (2018), “New Technologies That Will Change How Consumers Shop In Store”, disponibile al seguente link: <https://blog.euromonitor.com/2018/01/new-technologies-will-change-consumers-shop-in-store.html>.
- Fastweb (2016), “La storia di Facebook”, disponibile al seguente link: <http://www.fastweb.it/social/la-storia-di-facebook/>.
- Fornari E., Fornari D., Grandi S., Menegatti M., Hofacker C.F. (2016), “Adding store to web: migration and synergy effects in multi-channel retailing”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, N. 6, pp. 658-674.
- Fournier S., Avery J. (2011), “The uninvited brand”, *Business Horizons*, Vol. 54, N. 3, pp. 193-207.
- Galipoglu E., Kotzab H., Teller C., Yumurtaci Hüseyinoglu I.Ö., Pöppelbuß J. (2018), “Omnichannel retailing research –s tate of the art and intellectual foundation”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 48, N. 4, pp. 365-390.
- Gambetti R.C., Graffigna G. (2010), “The concept of engagement”, *International Journal of Market Research*, Vol. 52, N. 6, pp. 801-826.

- Garcia K. (2018), "What consumers want from the store of the future", disponibile al seguente link: <https://retail.emarketer.com/article/what-shoppers-want-stores-of-future/5b883889ebd40005bc4dc79b>.
- Gil-Saura M., Molina E.R., Berenguer-Contri G. (2016), "Store equity and behavioral intentions: the moderating role of the retailer's technology", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 25, N. 7, pp. 642-650.
- Giovanni S., Choi Y.C., Huang J., Khoo E.T., Yin K. (2012), "Virtual try-on using kinect and HD camera", *International Conference on Motion in Games*, Springer, Berlino, 15-17 novembre, pp. 55-65.
- Glenn N.D. (1976), "Cohort analysts' futile quest: Statistical attempts to separate age, period and cohort effects", *American Sociological Review*, Vol. 41, N. 5, pp. 900-904.
- Grewal D., Baker J., Levy M., Voss G.B. (2003), "The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores", *Journal of Retailing*, Vol. 79, N. 4, pp. 259-268.
- Grewal D., Roggeveen A.L., Puccinelli N.M., Spence C. (2014), "Retail Atmospherics and In-Store Nonverbal Cues: An Introduction", *Psychology & Marketing*, Vol. 31, N. 7, pp. 469-471.
- Grewal D., Roggeveen A.L., Runyan R.C. (2013), "Retailing in a connected world", *Journal of Marketing Management*, Vol. 29, N. 3-4, pp. 263-270.
- Grewal D., Roggeveen A.L., Nordfält J. (2017), "The future of retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, 1-6.
- Grönroos C. (1982), "An applied service marketing theory", *European Journal of Marketing*, Vol. 16, N. 7, pp. 30-41.
- Gurău C. (2012), "A life-stage analysis of consumer loyalty profile: comparing Generation X and Millennial consumers", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29, N. 2, pp. 103-113.
- Gutierrez Jr. (2017), "Technology is Shaping the Future of Fashion", disponibile al seguente link: https://www.huffingtonpost.com/entry/technology-is-shaping-the-future-of-fashion_us_5995ff2fe4b02eb2fda31e3d.
- Hagberg J., Sundström M., Egels-Zandén N. (2014), "Digitalization of retailing: Beyond e-commerce", *The 4th Nordic Retail and Wholesale Conference*, Stoccolma, Svezia, 4-6 novembre, pp. 5-6.
- Hagberg J., Sundstrom M., Egels-Zandén N. (2016), "The digitalization of retailing: an exploratory framework", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, N. 7, pp. 694-712.
- Hagberg J., Jonsson A., Egels-Zandén N. (2017), "Retail digitalization: Implications for physical stores", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 264-269.
- Harmeling C.M., Moffett J.W., Arnold M.J., Carlson B.D. (2017), "Toward a theory of customer engagement marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, N. 3, pp. 312-335.

- Harrison C., Eckman B., Hamilton R., Hartswick P., Kalagnanam J., Paraszczak J., Williams P. (2010), "Foundations for Smarter Cities," *IBM Journal of Research and Development*, Vol. 54, N. 4, pp. 1-16.
- Hiraishi K., Ito H., Inoue Y., Eto K., Katashio N., Koike S., Go Y., Park C.D., Hayashi H., Yoneyama R., Takahashi I. (2016), "The Effect of Omni channel Retailer's Strategy on Store Loyalty", *2016 SMA Proceedings*, pp. 443-449.
- Hoch S.J., Dreze X., Purk M.E. (1994), "EDLP, Hi-Lo, and margin arithmetic", *The Journal of Marketing*, Vol. 58, N. 4, pp. 16-27.
- Hoefler S., Keller K.L. (2002), "Building brand equity through corporate societal marketing", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 21, N. 1, pp. 78-89.
- Hollebeek L.D., Srivastava R.K., Chen T. (2016), "SD logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM", *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 1-25.
- Hossain T.M.T., Akter S., Kattiyapornpong U., Wamba S.F. (2017), "The Impact of Integration Quality on Customer Equity in Data Driven Omnichannel Services Marketing", *Procedia Computer Science*, Vol. 121, pp. 784-790.
- Howe N., Strauss W. (2000), *Millennials rising: The next great generation*, Vintage Books.
- Hübner A., Kuhn H., Wollenburg J. (2016), "Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, N. 3, pp. 228-247.
- Huré E., Picot-Coupey K., Ackermann C.L. (2017), "Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 314-330.
- Inman J.J., Nikolova H. (2017), "Shopper-facing retail technology: a retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns", *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, pp. 7-28.
- IPSOS MORI (2017), "Millennial Myths and Realities", disponibile al seguente link: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-05/ipsos-mori-millennial-myths-realities-full-report.pdf>.
- Ishfaq R., Defee C.C., Gibson B.J., Raja U. (2016), "Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 46, N. 6/7, pp. 543-561.
- Ishfaq R., Bajwa N. (2018), "Profitability of online order fulfillment in multi-channel retailing", *European Journal of Operational Research*, Vol. 272, N. 3, pp. 1028-1040.
- Ishfaq R., Raja U. (2018), "Evaluation of Order Fulfillment Options in Retail Supply Chains", *Decision Sciences*, Vol. 49, N. 3, pp. 487-521.
- ISTAT (2015), "I percorsi di studio e lavoro dei diplomati e laureate", disponibile al seguente link: <http://www.istat.it/it/files/2016/09/I-percorsi-di-studio-e-lavoro-dei-diplomati-e-laureati.pdf>.

- Jackson V., Stoel L., Brantley A. (2011), "Mall attributes and shopping value: Differences by gender and generational cohort", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18, N. 1, pp. 1-9.
- Jarratt D.G. (1996), "Shopper taxonomy for retail strategy development", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 6, N. 2, pp. 196-215.
- Jelev V. (2018), "Future Modern Retail Solutions And Shopper Experience", *Annals of Spiru Haret University, Economic Series*, Vol. 9, N. 1, pp. 215-228.
- Juaneda-Ayensa E., Mosquera A., Sierra Murillo Y. (2016), "Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention", *Frontiers in Psychology*, Vol. 7, pp. 1-11.
- Kannan P.K., Kopalle P.K. (2001), "Dynamic pricing on the Internet: Importance and implications for consumer behavior", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 5, N. 3, pp. 63-83.
- Khan I., Rahman Z. (2015), "Brand experience anatomy in retailing: An interpretive structural modeling approach", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 24, pp. 60-69.
- Kim H., Ahn S.K., Forney J.A. (2014), "Shifting paradigms for fashion: From total to global to smart consumer experience", *Fashion and Textiles*, Vol. 1, N. 1, p. 1-15.
- Kim C., Oh E., Shin N., Chae M. (2009), "An empirical investigation of factors affecting ubiquitous computing use and U-business value", *International Journal of Information Management*, Vol. 29, N. 6, pp. 436-448.
- Kim J., Lee H.H. (2008), "Consumer product search and purchase behaviour using various retail channels: the role of perceived retail usefulness", *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 32, N. 6, pp. 619-627.
- King J. (2018), "Shoppers are warming up to retail tech", disponibile al seguente link: <https://retail.emarketer.com/article/shoppers-warming-up-retail-tech/5b314fe6ebd40003b8491a22>.
- Kotler P., Keller K.L., Ancarani F., Costabile M. (2017), *Marketing Management*, XV edizione, Pearson, Milano.
- Kumar V., Anand A., Song H. (2017), "Future of retailer profitability: An organizing framework", *Journal of Retailing*, Vol. 93, N. 1, pp. 96-119.
- Kumar V., Shah D. (2004), "Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century", *Journal of Retailing*, Vol. 80, N. 4, pp. 317-329.
- Kumar V., Venkatesan R. (2005), "Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, N. 2, pp. 44-62.
- Kumar R. (2014), *Research Methodology*, SAGE, USA.
- Lane C. (2017), "These 5 technologies are shaping the future of retailing", disponibile al seguente link: <https://www.naturalinsight.com/blog/these-5-technologies-are-shaping-the-future-of-retail>.

- Lanieri (2018), “Lanieri FashionTech *Insights* 2018”, disponibile al seguente link: <https://www.lanieri.com/blog/wp-content/uploads/2018/07/Lanieri-FashionTech-Insights-2018.pdf>.
- Latorre A., Vernuccio M. (2013), “Ridurre il rischio percepito e generare fiducia nello shopping online attraverso gli user-generated content”, *Mercati e Competitività*, Vol. 1, pp. 145-165.
- Lazaris C., Vrechopoulos A. (2014), “From multi-channel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research”, *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues*, 18-20 giugno, Atene, Grecia, pp. 18-20.
- Lazaris C., Vrechopoulos A., Katerina F., Doukidis G. (2014), “Exploring the “Omnichannel” shopper behavior”, *AMA SERVSIG, International Service Research Conference*, 13-15 giugno, Salonicco, Grecia, pp. 13-15.
- Lemon K.N., Verhoef P.C. (2016), “Understanding customer experience throughout the customer journey”, *Journal of Marketing*, Vol. 80, N. 6, pp. 69-96.
- Levitt T. (1960), “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, Vol 38, N. 4, pp. 45-56.
- Lewis T.L., Loker S. (2017), “Trying on the Future: Exploring Apparel Retail Employees’ Perspectives on Advanced In-Store Technologies”, *Fashion Practice*, Vol. 9, N. 1, pp. 95-119.
- Lissitsa S., Kol O. (2016), “Generation X vs. Generation Y—A decade of online shopping”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 31, pp. 304-312.
- Manser Payne E., Peltier J.W., Barger V.A. (2017), “Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda”, *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 11, N. 2, pp. 185-197.
- Marketing Science Institute (2004), *Research Priorities 2004-2006*, disponibile al seguente link: <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/documents/MMMar05McAllister.pdf>.
- Marketing Science Institute (2014), *Research Priorities 2014-2016*, disponibile al seguente link: http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf.
- Marketing Science Institute (2016), *Research Priorities 2016-2018*, disponibile al seguente link: http://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP16-18.pdf.
- Marshall M.N. (1996), “The key informant technique”, *Family practice*, Vol. 13, N. 1, pp. 92-97.
- Mattiacci A., Pastore A. (2013), *Marketing. Il management orientato al mercato*, HOEPLI, Milano.
- Maxwell J.A. (1996), *Qualitative research design*, Thousand Oaks, California, USA.
- McCarthy E.J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood.
- McCracken G. (1988), *The long interview*, Sage, Newbury Park, USA.
- McRae K., Heller S.M., John O.P., Gross J.J. (2011), “Context-dependent emotion regulation: Suppression and reappraisal at the Burning Man festival”, *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 33, N. 4, pp. 346-350.
- Melacini M., Perotti S., Rasini M., Tappia E. (2018), “E-fulfilment and distribution in omnichannel retailing: a systematic literature review”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 48, N. 4, pp. 391-414.

- Miell S., Gill S., Vazquez D. (2018), “Enabling the digital fashion consumer through fit and sizing technology”, *Journal of Global Fashion Marketing*, Vol. 9, N. 1, pp. 9-23.
- Mirsch T., Lehrer C., Jung R. (2016), “Channel Integration Towards Omnichannel Management: A Literature Review,” *Proceedings of the 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, 27 giugno-1 luglio, Chiayi, Taiwan, pp. 1-16.
- Mirsch T., Lehrer C., Jung R. (2016), “Transitioning to an Omnichannel Approach: A Dynamic Capability Perspective”, *Proceedings of Thirty Seventh International Conference on Information Systems*, Dublin, 11-14 dicembre, pp. 1-12.
- Mitchell V.W. (1999), “Consumer perceived risk: conceptualisations and models”, *European Journal of marketing*, Vol. 33, Nn. 1-2, pp. 163-195.
- Montoya-Weiss M.M., Voss G.B., Grewal D. (2003), “Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, N. 4, pp. 448-458.
- Moran K. (2016), “Millennials as Digital Natives: Myths and Reality”, disponibile al seguente link: <https://www.nngroup.com/articles/millennials-digital-natives/>.
- Mosquera A., Olarte-Pascual C., Juaneda Ayensa E., Sierra Murillo Y. (2018), “The role of technology in an omnichannel physical store: Assessing the moderating effect of gender”, *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, Vol. 22, N. 1, pp. 63-82.
- Mulhern F.J., Leone R.P. (1990). “Retail promotional advertising: do the number of deal items and size of deal discounts affect store performance?”, *Journal of Business Research*, Vol. 21, N. 3, pp. 179-194.
- Neslin S.A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M.L., Thomas J.S., Verhoef, P.C. (2006), “Challenges and opportunities in multichannel customer management”, *Journal of Service Research*, Vol. 9, N. 2, pp. 95-112.
- Neslin S.A., Shankar V. (2009), “Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23, N. 1, pp. 70-81.
- Netcomm (2018), “Il Consumatore Digitale allo Specchio”, disponibile al seguente link: <https://www.magnews.it/guide/consumatore-digitale-magnews/>.
- Noble S.M., Haytko D.L., Phillips J. (2009), “What drives college-age Generation Y consumers?”, *Journal of Business Research*, Vol. 62, N. 6, pp. 617-628.
- Novak T.P., Hoffman D.L., Duhachek A. (2003), “The influence of goal-directed and experiential activities on online flow experiences”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13, N. 1-2, pp. 3-16.
- Nowak L., Thach L., Olsen J.E. (2006), “Wowing the millennials: creating brand equity in the wine industry”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15, N. 5, pp. 316-323.
- Oh L.B., Teo H.H., Sambamurthy V. (2012), “The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 30, N. 5, pp. 368-381.
- Oliver R.L. (1999), “Whence consumer loyalty?”, *Journal of Marketing*, pp. 33-44.

- Ordun G. (2015), “Millennial (Gen Y) consumer behavior their shopping preferences and perceptual maps associated with brand loyalty”, *Canadian Social Science*, Vol. 11, N. 4, pp. 40-55.
- Oracle (2016), “Are You Ready for the ‘NOW Economy?’”, disponibile al seguente link: <http://www.oracle.com/us/industries/communications/comm-ready-now-economy-wp-3097355.pdf>.
- Osservatorio eCommerce B2C e Netcomm (2017), “Ecommerce B2C in Italia: servono visione, coraggio e perseveranza!”, disponibile al seguente link: https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/e-commerce-b2c-in-italia-servono-visione-coraggio-e-perseveranza.
- Pagani M. (2013), “Il ruolo del digital marketing”, in Mattiacci A., Pastore A. *Marketing. Il management orientato al mercato*, pp. 395-411, HOEPLI, Milano.
- Pantano E. (2013), “Ubiquitous Retailing Innovative Scenario: From the Fixed Point of Sale to the Flexible Ubiquitous Store”, *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 8, N. 2, pp. 84-92.
- Pantano E., Timmermans H. (2014), “What is smart for retailing?”, *Procedia Environmental Sciences*, Vol. 22, pp. 101-107.
- Pantano E., Viassone M. (2015), “Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 25, pp. 106-114.
- Pantano E., Gandini A. (2017), “Exploring the forms of sociality mediated by innovative technologies in retail settings”, *Computers in Human Behavior*, Vol. 77, pp. 367-373.
- Pantano E., Verteramo S. (2017), “How technologies are changing the social relationships in the shopping experience?”, *International Journal of Technology Marketing*, Vol. 12, N. 2, pp. 151-164.
- Pantano E., Priporas C.V., Baier D. (2017), “Guest Editors’ Introduction: Smart Interaction with Consumers: From Co-Creation to Smart Partnership”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 21, N. 4, pp. 449-453.
- Pantano E., Priporas C.V., Dennis C. (2018), “A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46, N. 3, pp. 264-282.
- Papaioannou T.G., Dimitriou N., Vasilakis K., Schoofs A., Nikiforakis M., Pursche F., Kotsilitis S., Taha A., Kotsopoulos D., Bardaki C., Kotsilitis S., Garbi A. (2018), “An IoT-Based Gamified Approach for Reducing Occupants’ Energy Wastage in Public Buildings”, *Sensors*, Vol. 18, N. 2, p. 537.
- Parment A. (2013), “Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20, N. 2, pp. 189-199.
- Pastore A., Vernuccio M. (2008), *Impresa e comunicazione. Strumenti e principi per il management*, APOGEO, Milano.

- Pauwels K., Neslin S.A. (2015), "Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment", *Journal of Retailing*, Vol. 91, N. 2, pp. 182-197.
- Payne A., Frow P. (2005), "A strategic framework for customer relationship management", *Journal of Marketing*, Vol. 69, N. 4, pp. 167-176.
- Piotrowicz W., Cuthbertson R. (2014), "Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, N. 4, pp. 5-16.
- Poncin I., Garnier M., Mimoun M.S.B., Leclercq T. (2017), "Smart technologies and shopping experience: Are gamification interfaces effective? The case of the Smartstore", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 124, pp. 320-331.
- Pontiggia V. (2017), "I nuovi format di negozio? Largo alle sperimentazioni!", disponibile al seguente link: https://blog.osservatori.net/it_it/i-nuovi-format-di-negozi0-largo-alle-sperimentazioni.
- Priporas C.V., Stylos N., Fotiadis A.K. (2017), "Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda", *Computers in Human Behavior*, Vol. 77, pp. 374-381.
- PwC (2017), "Total Retail 2017", disponibile al seguente link: <http://www.pwc.com/it/total-retail>.
- Rafiq M., Ahmed P.K. (1995), "Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, N. 9, pp. 4-15.
- Ramdhani A., Ramdhani M.A., Syakur Amin A. (2014), "Writing a Literature Review Research Paper: A step-by-step approach", *International Journal of Basic and Applied Science*, Vol. 3, N. 1, pp. 47-56.
- Ramly S.M., Omar N.A. (2016), "The relative contribution of loyalty programs and store attributes to store engagement and equity", *Journal of Administrative and Business Studies*, Vol. 1, N. 1, pp. 42-52.
- Ridley D. (2008), *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students*, SAGE.
- Rigby D. (2011), "The future of shopping", *Harvard Business Review*, Vol. 89, N. 12, pp. 65-76.
- Robino G. (2017), "Amazon (Alexa) vs Google (Assistant)", disponibile al seguente link: <https://medium.com/@solyarissoftware/ciao-vittorio-854c9bdfa3a1>
- Rodriguez M., Dixon A., Peltier J. (2014), "A review of the interactive marketing literature in the context of personal selling and sales management: a research agenda", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8, N. 4, pp. 294-308.
- Rossi M.V. (2018), "Verso lo smart retailing. Uno studio esplorativo nel contesto italiano", *Conference Proceedings del Convegno Annuale della Società Italiana Marketing*, Bari, 18-19 ottobre.
- Rossi M.V., Vernuccio M., Pastore A. (2018), "I millennials italiani e le nuove in-store technologies., Un'indagine esplorativa nel fast fashion", *Conference Proceedings del Convegno Sinergie-SIMA 2018*, Venezia, 14-15 giugno.

- Roy S.K., Balaji M.S., Sadeque S., Nguyen B., Melewar T.C. (2017), “Constituents and consequences of smart customer experience in retailing”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 124, pp. 257-270
- Roy S. K., Balaji M.S., Quazi A., Quaddus M. (2018), “Predictors of customer acceptance of and resistance to smart technologies in the retail sector”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 42, pp. 147-160.
- Ryder N.B. (1985) “The cohort as a concept in the study of social change”, in Mason W.M., Fienberg S.E. (a cura di), *Cohort analysis in social research*, pp. 9-44, Springer, New York.
- Savastano M., Pantano E., Verteramo S. (2018), “Ubiquitous Computing, Contactless Points, and Distributed Stores”, in *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Fourth Edition, IGI Global, pp. 7805-7813.
- Schultz D.E., Tannenbaum S.I., Lauterborn R.F. (1993), *The new marketing paradigm: Integrated marketing communications*, McGraw Hill Professional.
- Schramm-Klein H., Wagner G., Steinmann S., Morschett D. (2011), “Cross-channel integration– is it valued by customers?”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 21, N. 5, pp. 501-511.
- Schreier M. (2012), *Qualitative content analysis in practice*, SAGE.
- Shah D., Rust R.T., Parasuraman A., Staelin R., Day G.S. (2006), “The path to customer centricity”, *Journal of Service Research*, Vol. 9, N. 2, pp. 113-124.
- Shanker R. (2002), *Services Marketing*, Excel Books, India.
- Shen X.L., Li Y.J., Sun Y., Wang N. (2018), “Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience”, *Decision Support Systems*, Vol. 109, pp. 61-73.
- Sheth J.N., Sisodia R.S., Sharma A. (2000), “The antecedents and consequences of customer-centric marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N. 1, pp. 55-66.
- Shuup (2018), “23 Retail Technology Trends for Digital Transformation in 2018”, disponibile al seguente link: <https://www.shuup.com/blog/23-retail-technology-trends-for-digital-transformation-2018/>.
- Sonsev V. (2018), “Retail Technology And Marketing Trends On The Rise For 2018”, disponibile al seguente link: <https://www.forbes.com/sites/veronikasonsev/2018/01/22/retail-technology-and-marketing-trends-on-the-rise-for-2018/#e9b66d064c03>.
- Sousa R., Voss C. (2012), “The impacts of e-service quality on customer behaviour in multi-channel e-services”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 23, N. 7-8, pp. 789-806.
- Stathopoulou A., Borel L., Christodoulides G., West D. (2017), “Consumer branded #hashtag engagement: can creativity in TV advertising influence hashtag engagement?”, *Psychology & Marketing*, Vol. 34, N. 4, pp. 448-462.
- Strauss W., Howe N. (1991), *Generations*, William Morrow, New York.
- Strong E. K. (1925), *The Psychology of Selling and Advertising*, McGraw-Hill, New York.

- Sull D., Turconi S. (2008), “Fast fashion lessons”, *Business Strategy Review*, Vol. 19, N. 2, pp. 4-11.
- Teece D.J. (1998), “Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets”, *California Management Review*, Vol. 40, N. 3, pp. 55-79.
- TIM (2016), “Internet Day”, disponibile al seguente link: <http://www.telecomitalia.com/tit/it/innovazione/rete/internet-day.html>.
- Toninelli P. (2012), *Storia d'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- Uncles M.D., Dowling G.R., Hammond K. (2003), “Customer loyalty and customer loyalty programs”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, N. 4, pp. 294-316.
- Valcke M. (2015), “The Internet of Things in a Smart City”, disponibile al seguente link: https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/351/244/RUG01-002351244_2017_0001_AC.pdf.
- Valentine D.B., Powers T.L. (2013), “Generation Y values and lifestyle segments”, *Journal of consumer marketing*, Vol. 30, n. 7, pp. 597-606.
- van Dijk A., Teuben H. (2015), “Smart cities: How rapid advances in technology are reshaping our economy and society”, disponibile al seguente link: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/public-sector/deloitte-nl-ps-smart-cities-report.pdf>.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, N. 1, pp. 1-17.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2008), “Service-dominant logic: continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, N. 1, pp. 1-10.
- Varpi C. (2017), “L’e-commerce in Italia vale 23,6 miliardi nel 2017, in crescita del 17%”, disponibile al seguente link: <http://www.engage.it/ricerche/le-commerce-in-italia-vale-236-miliardi-nel-2017-in-crescita-del-17/122620#QPr0VBJYZV70C410.97>.
- Venkatesh V. (2000), “Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model”, *Information Systems Research*, Vol. 11, N. 4, pp. 342-365.
- Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L.A. (2009), “Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies”, *Journal of retailing*, Vol. 85, N. 1, pp. 31-41.
- Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. (2015), “From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing”, *Journal of retailing*, Vol. 91, N. 2, pp. 174-181.
- Vernuccio M. (2013), “La rivoluzione digitale”, in Mattiacci A., Pastore A. *Marketing. Il management orientato al mercato*, pp. 55-72, HOEPLI, Milano.
- Vivek S.D. (2009), “A scale of consumer engagement”, *Doctoral dissertation, University of Alabama Libraries*, disponibile al seguente link: http://libcontent1.lib.ua.edu/content/u0015/0000001/0000096/u0015_0000001_0000096.pdf.

- Vivek S.D., Beatty S.E., Dalela V., Morgan R.M. (2014), “A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 22, N. 4, pp. 401-420.
- von Briel F. (2018), “The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 132, pp. 217-229.
- Voropanova E. (2015), “Conceptualizing smart shopping with a smartphone: implications of the use of mobile devices for shopping productivity and value”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 25, N. 5, pp. 529-550.
- Vrontis D., Thrassou A., Amirkhanpour M. (2016), “B2C smart retailing: A consumer-focused value-based analysis of interactions and synergies”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 24, pp. 271-282.
- Wasserman T. (2017), “10 Technologies That Could Change Retail Forever”, disponibile al seguente link: <https://www.cmo.com/features/articles/2017/10/27/10-technologies-helping-to-overhaul-the-retail-experience.html#gs.XpXisvU>.
- We Are Social (2017), “2017 Digital Yearbook”, disponibile al seguente link: <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/2017-digital-yearbook>.
- Willems K., Smolders A., Brengman M., Luyten K., Schöning J. (2017), “The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 124, pp. 228-242.
- Wood S., Reynolds J. (2013), “Knowledge management, organisational learning and memory in UK retail network planning”, *The Service Industries Journal*, Vol. 33, N. 2, pp. 150-170.
- Wolburg J.M., Pokrywczynski J. (2001), “A psychographic analysis of Generation Y college students”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 41, N. 5, pp. 33-52.
- Wunderlich N.V., Heinonen K., Ostrom A.L., Patricio L., Sousa R., Voss C., Lemmink J.G. (2015), “‘Futurizing’ smart service: implications for service researchers and managers”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, N. 6/7, pp. 442-447.
- Yan S. (2006), “Understanding Generation Y”, *The Oberlin Review*, Vol. 8, disponibile al seguente link: http://www2.oberlin.edu/stupub/ocreview/2006/12/08/features/Understanding_Generation_Y.html.
- Yang S., Lee Y.J. (2017), “The Dimensions of M-Interactivity and Their Impacts in the Mobile Commerce Context”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 21, N. 4, pp. 548-571.
- Yin R.K. (2017), *Case study research and applications: Design and methods*, SAGE.
- ZeroUno (2018), “Digitalizzazione del settore retail, vantaggi e ostacoli al cambiamento”, disponibile al seguente link: <https://www.zerounoweb.it/software/digitalizzazione-del-settore-retail-vantaggi-e-ostacoli-al-cambiamento/>.
- ZeroVenticquattro (2018), “Retail, come si trasformerà il punto vendita”, disponibile al seguente link: <https://www.zeroventiquattro.it/innovazione/retail-come-si-trasformerà-il-punto-vendita/>.
- Zhang T., Lu C., Kizildag M. (2017), “Engaging Generation Y to Co-Create Through Mobile Technology”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 21, N. 4, pp. 489-516.

Zhitomirsky-Geffet M., Blau M. (2016), "Cross-generational analysis of predictive factors of addictive behavior in smartphone usage", *Computers in Human Behavior*, Vol. 64, pp. 682-693.