

**UNIVERSITA' DI PISA**

**Dipartimento di Economia E Management**



Corso di Laurea Magistrale in  
**MARKETING E RICERCHE DI MERCATO**

**TESI DI LAUREA MAGISTRALE**

Analisi della multicanalità nel settore dell'elettronica di consumo

**Relatore**

Prof. Daniele Dalli

**Candidata**

Simona Rumenova Vateva

*Anno Accademico 2012-2013*

*Alla mia famiglia*

*Obícham ví!*

## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>5</b>
<b>1. ELETTRONICA DI CONSUMO: ANALISI AL SETTORE.....</b>	<b>8</b>
1.1. PRODOTTI E MERCATI.....	11
1.2. PANORAMICA DEI PRINCIPALI PRODUTTORI.....	18
1.3. PANORAMICA DEL RETAILING.....	24
<b>2. LA MULTICANALITA' TRA STRATEGIA E STRUTTURA.....</b>	<b>31</b>
2.1. LA MULTICANALITA' COME CARATTERISTICA DI SETTORE.....	31
2.1.1. Analisi del contesto offline.....	33
2.1.2. Analisi del contesto online.....	37
2.1.3. Analisi del contesto multicanale: sinergie e difficoltà delle realtà multichannel.....	44
2.2. LA MULTICANALITA' COME STRATEGIA DI MARKETING.....	55
2.3. LA MULTICANALITA' DAL LATO DELLA DOMANDA.....	63
2.3.1. Approcci teorici.....	63
2.3.2. Profilo dei consumatori multicanale.....	81
2.3.3. Evoluzione del processo d'acquisto multicanale.....	87
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>92</b>
3.1. LITERATURE REVIEW.....	92
3.2. MULTICHANNEL STRATEGY ANALYSIS.....	92
3.3. ANALISI QUALITATIVA SUI CONSUMATORI.....	93
3.3.1. Scelta del campione e somministrazione del questionario.....	95
<b>4. CASI AZIENDALI: UN CONFRONTO TRA REALTA' CARATTERIZZATE DA UN LIVELLO DI INTEGRAZIONE MULTICANALE DIVERSO.....</b>	<b>97</b>
4.1. PRODUTTORI.....	98

4.1.1. Il caso Panasonic.....	98
4.1.2. Il caso Apple.....	102
4.1.3. Il confronto.....	106
4.2. RETAILERS.....	108
4.2.1. Il caso Trony.....	108
4.2.2. Il caso Media World.....	111
4.2.3. Il confronto.....	116
4.3. CONSIDERAZIONI FINALI.....	119
<b>5. INDAGINE QUALITATIVA SUL POSSESSO DI ELETTRONICA DI CONSUMO E IL COMPORTAMENTO D’ACQUISTO.....</b>	<b>120</b>
5.1. L’INTERVISTA STRUTTURATA.....	121
5.2. I RISULTATI.....	121
5.2.1. Famiglia A.....	121
5.2.2. Famiglia B.....	125
5.2.3. Famiglia C.....	127
5.2.4. Famiglia D.....	129
5.2.5. Famiglia E.....	130
5.2.6. Famiglia F.....	132
5.2.7. Famiglia G.....	134
5.2.8. Famiglia H.....	136
5.2.9. Famiglia I.....	137
5.2.10. Famiglia L.....	139
5.3. COMMENTO FINALE.....	141
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>144</b>
ALLEGATI.....	147
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>153</b>
RINGRAZIAMENTI.....	157
<b>INTRODUZIONE</b>	

Il termine “multicanale” oggi viene usato con grande frequenza e può essere applicato a diversi contesti: dalla comunicazione di marketing, alla strategia distributiva di un’azienda o ancora alla rappresentazione del consumatore moderno, assumendo di volta in volta connotazioni specifiche. In ciascun caso, però, si fa riferimento all’interazione tra imprese e consumatori.

Uno dei trends che negli ultimi anni ha caratterizzato i processi di consumo può senza dubbio essere identificato nella proliferazione dei canali attraverso i quali il consumatore è in grado di entrare in contatto con le imprese e viceversa. Internet, chioschi virtuali, ATM, call center, reti di vendita diretta o su catalogo, sistemi di televendita così come tradizionali punti vendita delle imprese *brick-and-mortar* sono considerati *touchpoints* alternativi attraverso i quali realizzare un processo d’acquisto e/o consumo.

Secondo la Ricerca dell’Osservatorio Multicanalità, il 2013 ha segnato l’inizio di una nuova era, in quanto ormai, anche in Italia, i consumatori multicanale hanno superato la metà della popolazione raggiungendo quota 27,8 milioni, pari al 53% della popolazione.

Queste dinamiche del mercato, al tempo stesso, segnalano anche una crescente esigenza da parte delle imprese di sperimentare nuove forme di valore da proporre alla domanda, che vadano oltre i benefici funzionali e simbolici. Nella società moderna è spesso la proposta di benefici esperienziali a generare maggior valore per il consumatore, grazie all’offerta di contesti spazio-temporali di fruizione unici, difficilmente imitabili e quindi potenziali fonti di vantaggio competitivo.

L’evoluzione tecnologica offre alle imprese strumenti adatti a gestire queste nuove e spesso inesplorate leve del valore. In particolare le tecnologie digitali offrono la possibilità di mettere in contatto offerta e domanda attraverso canali multipli e differenziati, capaci di attivare i flussi di prodotti, informazioni, moneta e conoscenze nel modo più consono al singolo contatto e alla singola relazione di mercato.

L'obiettivo del presente lavoro è, dunque, quello di analizzare a fondo le dinamiche del fenomeno **multicanalità** con riferimento al settore dell'elettronica di consumo da una duplice prospettiva: da un lato quella delle imprese, sia Manufacturers che del Retailing, al fine di comprendere il processo di evoluzione dei diversi approcci alla *multichannel strategy* e il relativo livello di integrazione tra i canali adottati, evidenziando i principali effetti sinergici, nonché le problematiche, derivanti da tale orientamento; e dal altro lato, quella dei consumatori al fine di comprendere e descrivere i nuovi comportamenti che si sono sviluppati a seguito del mutamento del contesto sociale e le principali motivazioni che ne stanno alla base e ne guidano le scelte. La tesi è articolata in 5 capitoli.

Il primo capitolo rappresenta una panoramica del settore elettronica di consumo e ha la funzione di evidenziare quali sono i principali segmenti di cui esso si compone; quali sono i principali attori del Retailing e del Manufacturing, sia a livello globale che con riferimento all'Italia, e come questi si contengono il mercato.

Nel secondo capitolo ho rielaborato alcuni tra i più importanti approcci alla multicanalità esistenti in letteratura, sulla cui base ho impostato la presente ricerca. In questo capitolo, partendo dall'analisi delle diverse tipologie di retailer (*Brick-and-mortar*, *pure-web* e *Brick-and-Click*) sono stati inquadrati i potenziali fattori critici (conflitti) e i principali effetti sinergici derivanti da una strategia distributiva e di marketing multicanale integrata a beneficio sia delle imprese che dei consumatori. La parte finale del capitolo, invece, è dedicata all'analisi del comportamento d'acquisto del consumatore all'interno di un contesto multicanale e alle principali motivazioni e fattori-guida che ne stanno alla base.

Il terzo capitolo riporta gli obiettivi delle diverse tipologie di analisi scelte e le metodologie con cui sono state condotte al fine di tradurre i concetti teorici di base in una rappresentazione più pratica e di comprensione più immediata.

Il quarto capitolo riporta l'analisi comparativa effettuata su quattro imprese- due retailer e due produttori- avente come obiettivo quello di rappresentare le diverse alternative di strategia multicanale, sulla base della relativa integrazione tra i canali.

Il quinto e ultimo capitolo, invece, è dedicato ai risultati ottenuti dall'indagine qualitativa sul possesso di prodotti di elettronica di consumo e sul comportamento messo in atto nel relativo processo d'acquisto, realizzata presso un campione di dieci famiglie residenti nella provincia di Pisa.

## 1. ELETTRONICA DI CONSUMO: ANALISI AL SETTORE

L'elettronica di consumo è una branca dell'industria manifatturiera che si occupa della produzione di prodotti elettronici per l'intrattenimento, la comunicazione e il lavoro in ufficio. Si caratterizza per forte dinamicità, flusso continuo di innovazione e prezzi di vendita in continua decrescita. Il settore dell'elettronica di consumo si scompone in diversi mercati, ben delineati e composti, a loro volta, da diverse categorie di prodotti con una caratteristica comune: la sempre più rilevante diffusione nella vita quotidiana di ogni individuo appartenente a un paese sviluppato. Ai fini di fornire un'analisi completa, ho deciso di suddividere il settore in cinque segmenti, contenenti al proprio interno i prodotti di elettronica di consumo in base all'affinità nella funzionalità delle diverse categorie, ovvero:

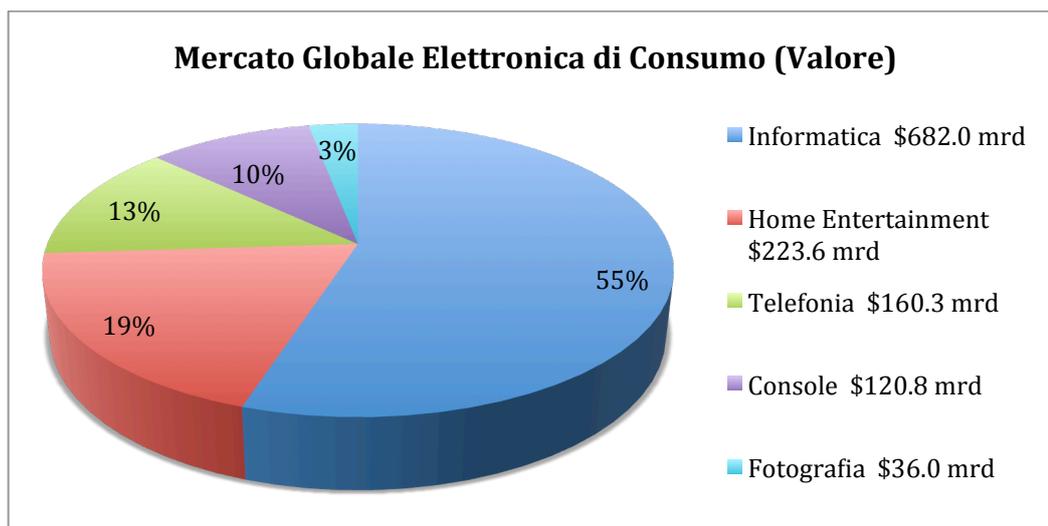
- Informatica
- Home Entertainment
- Telefonia;
- Fotografia;
- Console per videogiochi

Alla chiusura del 2013 l'industria manifatturiera globale dell'elettronica di consumo valeva \$1,222.4 trilioni di entrata generate ( 2.0% in più rispetto all'anno precedente) e vedeva impiegati oltre 2.1 milioni di risorse umane<sup>1</sup>. Come raffigurato nella Figura 1, il segmento con il peso maggiore è quello dei prodotti di Informatica (55%) che hanno generato un fatturato globale di oltre \$680 miliardi, seguito da Home Entertainment con, Telefonia, Console per videogiochi e infine da Fotografia con il peso minore (circa il 3%) sulla produzione totale e un fatturato di \$36 miliardi.

---

<sup>1</sup> Fonte: IBISWorld

<sup>2</sup> IBISWorld Industry Report: Global Consumer Electronics Manufacturing 2013

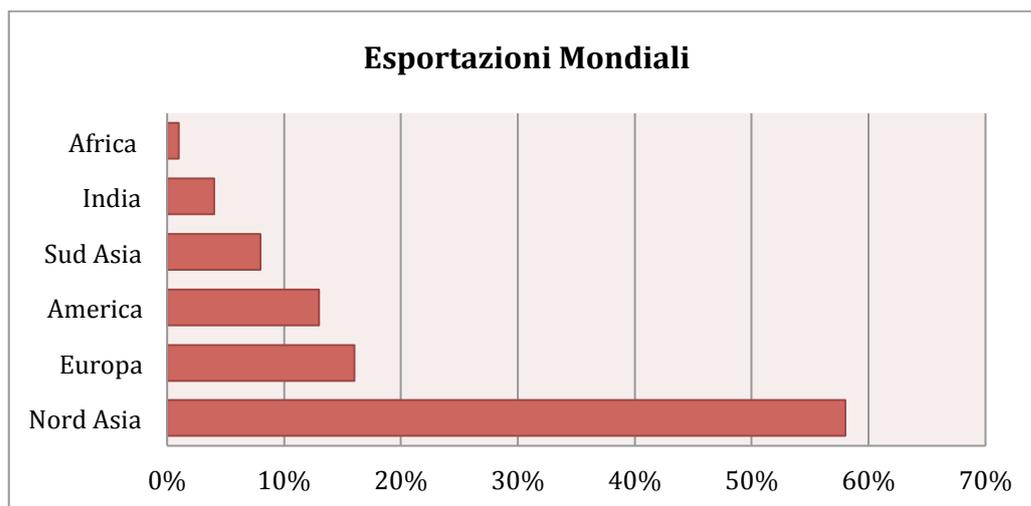


**Figura 1: Segmentazione mercato globale EC**

Il flusso commerciale dei prodotti dell'elettronica di consumo destinati ai Paesi caratterizzati da costi della manodopera e da un reddito pro capite più elevati (l'America del Nord e l'europa dell'Ovest) proviene sempre più spesso da quei Paesi, dove i costi della manodopera sono significativamente più bassi (come molti paesi dell'Asia, dell'America Latina, dell'Europa dell'Est). Secondo le stime di IBISWORLD, oltre il 44% delle esportazioni mondiali di TV e radio ricettivi provengono dalla Cina (compreso Hong Kong) e dal Messico, mentre dalla Slovacchia e Polonia quasi il 7%<sup>2</sup>. Per quanto riguarda, invece, l'esportazione dei Computer, è l'Asia del Nord ad avere la leadership con oltre il 66%<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> IBISWorld Industry Report: Global Consumer Electronics Manufacturing 2013

<sup>3</sup> IBISWorld Industry Report: Global Computer Hardware Manufacturing 2013

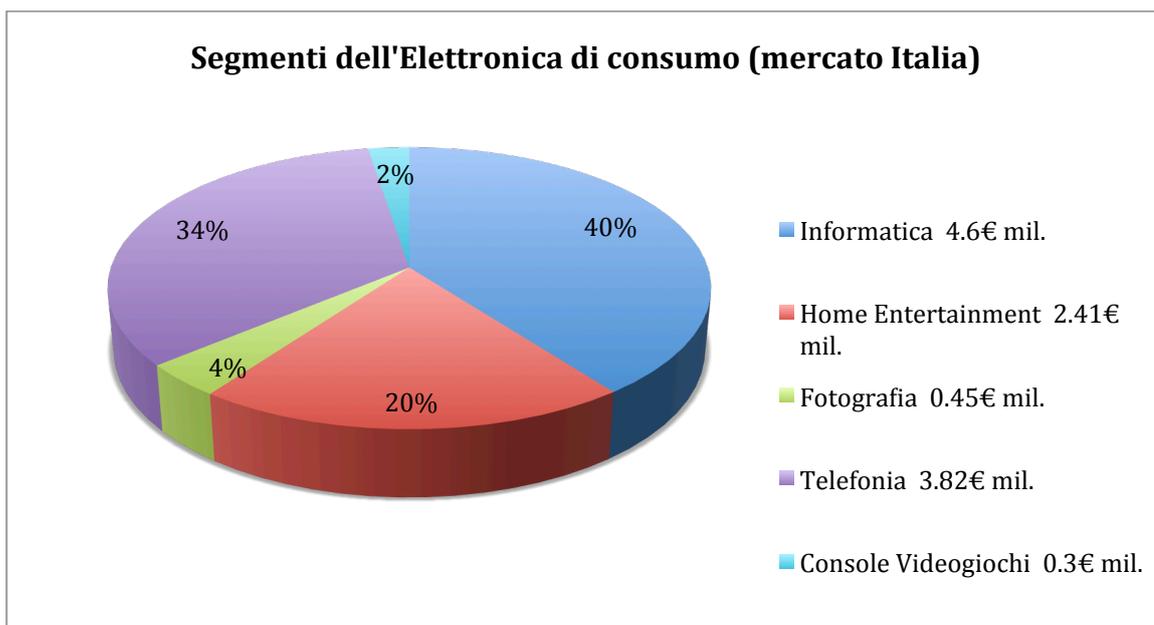


**Figura 2: Esportazioni mondiali EC<sup>4</sup>**

Per quanto riguarda il mercato italiano, invece, il volume complessivo d'affari realizzato dall'industria manifatturiera dell'elettronica di consumo nel corso del 2013 si aggira intorno a 11.6 miliardi di euro, segnando una contrazione del 4% rispetto all'anno precedente (12.0 miliardi di euro)<sup>5</sup>.

Il fatturato realizzato dai diversi segmenti di prodotti di elettronica di consumo sul mercato italiano nell'arco del 2013 e i rispettivi pesi sul totale sono rappresentati nella Figura 3.

<sup>4</sup> Dati Osservatorio consumi Findomestic 2014



**Figura 3: Segmentazione mercato EC Italia<sup>6</sup>**

## 1.1. PRODOTTI E MERCATI

### **HOME ENTERTAINMENT**

Una parte rilevante del segmento Home Entertainment riguarda i prodotti del sub-segmento Home Theatre, nato nel 1982 con l'introduzione del Dolby Surround e comprendente tutti i prodotti destinati alla riproduzione domestica di contenuti cinematografici elettronici con effetti visivi e uditivi il più possibile fedeli a quelli percepiti nelle vere sale cinematografiche.

Oltre a questi, comprende altri sei sub-segmenti caratterizzati da ampie gamme di prodotti al proprio interno, ovvero:

- TV di varie tipologie, quali:
  - LED e LCD – si tratta di due tipologie di display a schermo piatto a base di cristalli liquidi. Si differenziano per il tipo di retroilluminazione che nel primo caso avviene tramite appunto LED, mentre nel secondo con delle lampade CCFL;

<sup>6</sup> Dati Osservatorio consumi Findomestic 2014

- Plasma – tipologia di display a schermo piatto;
- OLED – (Organic Light Emitted Diode) tecnologia che permette la realizzazione di display a colori senza la necessità di altri componenti aggiuntivi per essere illuminati in quanto capaci di emettere luce propria. Questa caratteristica permette di realizzare display molto più sottili e addirittura pieghevoli e arrotolabili.
- Smart TV – tipologia innovativa di TV integrata con servizi e funzioni legati a Internet che permettono la realizzazione di una serie di attività interattive come cambiare canale tramite comandi vocali o gestuali, navigare sul web, ecc;
- Home Video Theatre:
  - Home cinema
  - Soundbase
  - Soundbar
  - Videoproiettori
  - Diffusori acustici
- Hi- Fi
  - Lettori CD
  - Giradischi
  - Cuffie e microfoni
  - Supporti e accessori
- Blu-ray e DVD
- Decoder
- Audio
- Audio car

Il segmento del Home Entertainment è quello che ha registrato la maggiore contrazione, sia in termini di volumi (-22,8%) che di valori (-22,5%)<sup>7</sup>, nel corso

---

<sup>7</sup> Elaborazione dei dati Findomestic Osservatorio Consumi 2014

del 2013 rispetto all'anno precedente. Stante ai dati GfK Retail and Technology, il comparto Video preserva la posizione di leadership , rappresentando l'80% di tale mercato con un valore di 1.384 mrd di euro e contribuendo alla sua flessione con una dinamica di -23% nei primi nove mesi dell'anno<sup>8</sup>. Contribuiscono negativamente anche le altre categorie: Audio statico (-6,6% in valore), Audio Car (-27%), Accessori (-14%). Il comparto TV risulta particolarmente penalizzato per quanto concerne le tecnologie più obsolete (es. LCD senza tecnologia Led); le smart tv registrano, invece, una buona performance (+21% in unità e +4% in valore), raggiungendo il 50% del fatturato del comparto TV, grazie alla propria qualità di device interattivo con altri strumenti tecnologici (es. smartphone). Precipita in caduta libera la categoria dei Audio portatili, ormai sostituiti dagli smartphone. Per quanto riguarda gli Accessori, quasi neutri rispetto alle dinamiche complessive, le cuffie rappresentano l'unico prodotto performante (+5%).

Nella classifica dei Top cinque produttori sul mercato italiano vi sono:

- » Samsung Electronics
- » LG Display (LG Electronics)
- » United (Euro Media Group)
- » Panasonic Corporation
- » Philips (Koninklijke Philips Electronics N.V)

## **INFORMATICA**

I prodotti informatici riguardano il 40% della produzione totale di elettronica di consumo e rappresentano la quota più grande del settore. Il mercato dell'informatica riguarda la progettazione, realizzazione e commercializzazione dei *computer* e tutti i loro *accessori*: dalle periferiche PC alle stampanti.

I computer si dividono nelle seguenti categorie:

---

<sup>8</sup> Dati GfK Retail and Technology 2013

- Notebook – computer portatile di dimensioni e peso contenuti, costituito da una base piatta che integra l'unità di elaborazione e la tastiera, a cui è incernierato uno schermo sottile a cristalli liquidi;
- Convertibili- dispositivi che offrono le stesse funzionalità di un notebook, dotato di uno schermo rimovibile che li permette di trasformarsi in un sottile tablet.
- Ultrabook – si tratta di una categoria di portatile particolarmente piccolo e leggero, che rappresenta una via di mezzo tra un tablet e un notebook;
- Tablet PC – si tratta di un computer portatile (PC tavoletta) che grazie alla presenza di uno o più digitalizzatori, permette all'utente di interfacciarsi con il sistema direttamente sullo schermo mediante l'utilizzo di una penna e, in particolari modelli, anche con le dita, invece che con la tastiera o il mouse. Si caratterizza per una durata particolarmente lunga della batteria.
- Desktop – una tipologia di personal computer che si distingue dal computer portatile, in quanto destinato ad un utilizzo fisso (da scrivania). Si caratterizza per una notevole espandibilità, ovvero per la possibilità di aggiungere internamente altre componenti, e per prestazioni quasi sempre superiori rispetto a un netbook, grazie proprio alla maggiore quantità delle risorse hardware (maggiore quantitativo di memoria Ram, uno o più hard disk di maggiori capacità, ecc).
- PC all-in-one – consiste in una tipologia di computer desktop che, però, si contraddistingue da quest'ultimo per il fatto di avere l'unità centrale e il display uniti in un unico blocco, permettendo rilevante riduzione degli ingombri.

Gli Accessori, invece, vanno dalle periferiche (hard disk, scanner, tavolette grafiche) alle pen drive.

Il segmento delle Information Technology del mercato italiano alla chiusura del 2013 vale 4.6 miliardi di euro, evidenziando una consistente ripresa rispetto all'anno precedente con una variazione di +12,5% nei volumi complessivi che ha compensato la forte riduzione nei prezzi (-12,8) portando così la flessione del

valore complessivo a -2%<sup>9</sup>. La categoria di prodotti che vanta la crescita più rilevante, non solo nel segmento Informatica, ma nell'intero settore dell'elettronica di consumo, è quella dei tablet: questi presentano una crescita del 93% in termini di unità vendute, arrivando a oltre 935,000 pezzi, evidenziando un orientamento sempre più forte verso la convergenza di Internet, telefonia ed elettronica di consumo, resa possibile dalla tecnologia wireless. Contemporaneamente la forte crescita dei tablet viene attribuita come causa della contrazione consistente dei PC Desktop (-25.2%) e dei Notebook (-11.9%)<sup>10</sup> che scendono a 803,000 unità (workstation comprese).

I Top Cinque produttori sul mercato italiano, che insieme formano il 73% delle vendite totali del comparto<sup>11</sup>, sono:

- » HP (Hewlett-Packard Company)
- » Acer Inc.
- » ASUS
- » Lenovo Group Limited
- » Apple Inc.

## **TELEFONIA**

Le categorie di prodotti riguardanti il mercato della telefonia sono raggruppabili come:

- Telefoni cellulari
- Smartphone
- Chiavette internet
- Telefonia fissa

---

<sup>9</sup> Elaborazione dati Findomestic 2014

<sup>10</sup> Dati Osservatorio consumi Findomestic 2014

<sup>11</sup> Fonte: Il Sole 24 Ore

Il mercato della telefonia, con una crescita del 9,6% rispetto al 2012 e con un valore di oltre 3.82 miliardi di euro, ha registrato la performance migliore tra i settori dei beni durevoli<sup>12</sup>. La forte crescita dei volumi venduti (+32.4%) ha permesso la sostenibilità del fatturato nonostante l'importante contrazione subita dai prezzi del comparto (-17.2). Questo fenomeno viene correlato alla sempre più consistente sostituzione dei cellulari meno evoluti da parte degli smartphone, che con un'ampia gamma di modelli e fasce di prezzo differenti hanno raggiunto l'81% del mercato della telefonia. Si è chiuso con risultati positivi anche il comparto degli accessori per smartphone, che proprio grazie alla loro continua diffusione sono riusciti a farsi spazio. Gli altri prodotti quali fax, telefonia domestica e internet key, invece, continuano a ridimensionarsi (negativamente) sia in termini di volumi che di fatturato, sotto la pressione crescente delle tecnologie più innovative e "smart". La previsione sul futuro del segmento Telefonia è quella di un continuo consolidamento dell'integrazione tra elettronica e information technology al fine di cogliere le esigenze di un consumatore "in movimento e sempre connesso".

I primi cinque Produttori in termini di vendite sul mercato italiano sono:

- » Samsung Electronics
- » Apple Inc.
- » Nokia Corporation
- » LG Display (LG Electronics)
- » Sony Corporation

## **FOTOGRAFIA**

Le principali categorie di prodotti che compongono il mercato della fotografia sono:

- Videocamere
- Fotocamere

---

<sup>12</sup> Dati Osservatorio dei consumi Findomestic 2014

- Compatte
- Reflex
- Accessori
  - Obiettivi
  - Schede memoria
  - Cornici digitali

Si è ulteriormente accentuata la flessione delle vendite e del fatturato del comparto Fotografia nel corso del 2013 con un calo di (-25.9%) rispetto all'andamento negativo del volume del 2012 (-21%). Nonostante la crescita dei prezzi del 10.4%, il mercato ha registrato un fatturato di 425 mln di euro e un trend negativo di 19,1% rispetto all'anno precedente<sup>13</sup>. La performance dei prezzi può essere spiegata, in parte dalla forte contrazione delle macchine fotografiche compatte, in particolare quelle di primo prezzo in quanto sempre più sostituite dagli smartphone, e in parte dai risultati migliori presentati dalle macchine con lenti intercambiabili, caratterizzate da un prezzo medio più alto. Per quanto riguarda le cornici digitali, il loro peso continua a contrarsi sia in termini di volume che di fatturato (-40%) rispetto agli andamenti, già negativi, degli scorsi anni.

I cinque produttori con quote di mercato maggiori sono:

- » Olympus Corporation
- » Fujifilms Holding Corporation
- » Canon Inc.
- » Sony Corporation
- » Panasonic Corporation

## **CONSOLE**

La console è un dispositivo elettronico di elaborazione di tipo special purpose, ovvero versatile, concepite esclusivamente o principalmente per giocare con i

---

<sup>13</sup> Dati Osservatorio consumi Findomestic 2014

videogiochi. Nei primi tempi le console permettevano di giocare solo ad un numero limitato di videogiochi implementati al suo interno. Nella sua implementazione più evoluta e odierna, invece, la console rappresenta un vero e proprio computer che esegue videogiochi sotto forma di software memorizzato su un supporto di memorizzazione.

Le console si distinguono in due categorie principali:

- Portatili – dispositivi palmari di piccole dimensioni dotati di schermo a cristalli liquidi, lettore di cartucce elettroniche o dischi ottici, nelle quali si trova memorizzato il programma, e alimentazione a batteria;
- Fisse (da tavolo) – caratterizzate da maggiori dimensioni, circuiteria più complessa, connettori dove collegare periferiche come il gamepad, un cavo per l'alimentazione e uno per la connessione ad uno schermo televisivo.

Il mercato delle console è caratterizzato da un'estrema concentrazione- sono, infatti, i primi tre maggiori produttori a contendersi quasi l'intero mercato a livello mondiale:

- » Microsoft Corporation (Xbox)
- » Sony Corporation (Playstation)
- » Nintendo Company Ltd. (Nintendo)

Il mercato delle console rappresenta il 10% del mercato globale del settore dell'elettronica di consumo, con un volume di affari di oltre \$120.8 miliardi e il 3% di quello italiano con un valore di circa 300 milioni di euro.

## 1.2. PANORAMICA DEI PRINCIPALI PRODUTTORI

Nasce, nel 1983, con l'obiettivo di rappresentare il settore dell'elettronica di consumo in Italia, promuovendo azioni dirette allo sviluppo del mercato e alla tutela delle imprese associate, ANDEC (Associazione Nazionale Importatori e Produttori di Elettronica Civile). Ad oggi sono oltre settanta le aziende aderenti

ad ANDEC, tra cui anche le filiali italiane delle maggiori società internazionali, quali: *Bose s.p.a;* *Canon Italia s.p.a;* *Gigaset Communications Italia s.r.l. (Siemens);* *Panasonic Italia s.p.a;* *Samsung Electronics Italia s.p.a;* *Sony Italia s.p.a,* ecc.

Le posizioni assunte dai maggiori produttori di prodotti di elettronica di consumo si caratterizzano per una rilevante stabilità: i protagonisti della scena globale sono le stesse aziende consolidate da alcuni decenni, eccetto qualche variazione di secondaria entità. Si caratterizzano più o meno tutte per un'offerta variegata di prodotti appartenenti a diversi segmenti del mercato.

Nella classifica dei Top Ten consumer electronics manufacturers a livello mondiale vi sono:

Posizione	Impresa	QdM globale (%)	QdM Italia (%)
1	Samsung Electronics Co. Ltd.	12%	28% (3,248 mrd)
2	Sony Corporation	7.0%	7.0% (812 mln)
3	Lenovo	6.8%	1.0% (75 mln)
4	HP	6.2%	12% (1,422 mrd)
5	LG Electronics Inc.	6.0%	6.4% (750 mln)
6	Apple	5.0%	0.1% (17 mln)
7	Dell Inc.	5.0%	0.3% (32 mln)
8	Panasonic Corporation	2.5%	0.1% (20 mln)
9	Philips	1.2%	0.6% (750 mln)
10	Pioneer	0.5%	0.3% (34 mln)
	Altri	45.5%	44% (5,104 mrd)

**Tabella 1: Classifica maggiori produttori mondiali e rispettive quote di mercato**

### *Samsung Electronics Co. Ltd.*

Azienda sudcoreana-americana, nata nel 1938 a Seoul, caratterizzata da un network produttivo di 58 filiali nel mondo, per un totale di 344,000 addetti, si colloca tra i maggiori produttori di elettronica di consumo, sia in termini di fatturato che di dimensioni, oltre che come leader nel comparto dei prodotti audio/video di intrattenimento a livello globale.

Il fatturato complessivo della produzione mondiale di Samsung per il 2013 ammonta a \$247 miliardi, mentre in Italia, con una quota di mercato del 28%, si colloca al primo posto.

Samsung Electronics è presente in quasi tutti i comparti del settore con il suo ampio portafoglio di categorie di prodotti, quali: TV e Smart Tv; Sistemi Home Cinema; Audio/video digital media; Computer e tablet; Smartphone.

### *Sony Corporation*

Società giapponese fondata nel 1946 con sede principale a Tokyo, vanta un fatturato complessivo relativo al 2013 di circa 104 miliardi (\$) e oltre 167,000 addetti nei diversi paesi del mondo.

I prodotti dell'elettronica di consumo Sony, realizzati principalmente in Giappone, Cina e altri paesi asiatici, riguardano una percentuale rilevante delle vendite totali del settore. Sony, difatti, assume una posizione chiave in ogni singolo comparto, proponendo un'offerta variegata e articolata che include Tv e Home audio/video Systems; foto/videocamere; Computer; smartphones e videogame console, oltre a un insieme di servizi professionali.

Una caratteristica distintiva di Sony è che è uno dei pochi produttori del settore (l'altro caso rilevante è Apple) ad aver abbracciato anche una strategia di distribuzione diretta tramite due tipologie di punti vendita: "Fashion retail stores" e "Sony retail outlet".

### *Lenovo (Lenovo Group Limited)*

Nata nel 1984 a Pechino è il più grande produttore di Personal computer nella Repubblica Popolare Cinese e nel 2004, a seguito dell'acquisizione della divisione PC di IBM il terzo nel mondo. Nel Giugno 2013 Lenovo supera il leader del settore HP, conquistandosi la prima posizione e il titolo di leader nella produzione di PC nel mondo. Lenovo, con la sua produzione di smartphone, copre anche il 4,5% del mercato globale dei mobile device.

### *Hewlett-Packard (HP)*

Multinazionale statunitense fondata nel 1939, è una delle aziende leader a livello mondiale nel campo dell'innovazione tecnologica per quanto riguarda i computer di tipo notebook e portatili. Si occupa, inoltre, di progettazione e realizzazione di computer desktop e tablet PC. Nel 2009 l'impresa mette sul mercato il primo computer portatile con schermo touch screen multiscreen mai prodotto. HP, a livello globale, dispone di 350,000 dipendenti e un fatturato di oltre \$127 miliardi<sup>14</sup>. Fino a Giugno dello scorso 2013<sup>15</sup>, HP vantava la posizione di leader indiscusso nelle vendite globali del comparto Computer.

### *LG Electronics Inc.*

LGE è una società Coreana che si occupa della produzione di prodotti per il Home Entertainment; TV, tra cui anche la versione OLED, categoria in cui i competitor sono ancora limitati; applicazioni domestiche e smartphone. Negli ultimi cinque anni precedenti al 2013, l'azienda ha visto crescere il proprio fatturato del 5% annuo fino a raggiungere, attualmente, \$20 miliardi.

---

<sup>14</sup> dati relativi a IBISWorld Report- Global Computer Hardware Manufacturing 2013

<sup>15</sup> Momento in cui viene superata dal concorrente più giovane Lenovo

### *Apple Inc*

Azienda informatica statunitense nata nel 1976 e con sede a Cupertino, si occupa della progettazione e produzione di sistemi operativi, PC, tablet, smartphone e dispositivi media player portatili. I prodotti dell'azienda includono una linea Mac di Computer Desktop, una di laptop MacBook, i smartphone Iphone, la linea di media player Ipod e quella dei tablet, noti come Ipad. Il fatturato di Apple per lo scorso 2013 ammonta a 170 miliardi , contando un totale di dipendenti superiore a 60,000 a livello internazionale. Una delle caratteristiche distintive rispetto agli altri competitor del settore è rappresentato dalla rete di vendita diretta implementata con l'apertura dei primi Apple Store nel 2001, che da allora si sono estesi in tutto il mondo.

### *Dell Inc*

Azienda statunitense, nata nel 1984 in Texas, si colloca tra le più importanti al mondo nella produzione di Personal Computer e di sistemi informatici. Ad oggi vanta più di 110,000 dipendenti a livello mondiale e un fatturato di oltre 56 miliardi (\$). Dell è presente nel mercato dell'elettronica di consumo con un'ampia gamma di computer, dai PC ai Desktop.

### *Panasonic Corporation*

Panasonic Corporation, precedentemente Matsushita Electric Industrial Co. Ltd, è un'impresa giapponese operante nei mercati del Home Entertainment; audio e video equipment; smartphone e PC. Per quanto riguarda quest'ultimo comparto, è presente sul mercato anche con una linea di PC e Tablet fully rugged, destinati principalmente a dipendenti di aziende e caratterizzati da una serie di funzionalità che permettono la resistenza dei prodotti alle più estreme condizioni ambientali:

dalla polvere, all'acqua, alle cadute, alle vibrazioni ecc. Le vendite complessive per il 2013 ammontano a \$30.5 miliardi, mentre il numero degli addetti a livello mondiale riguarda circa 30,000 persone.

#### *Philips Electronics (Koninklijke Philips electronics N.V.)*

È un'azienda olandese fondata nel 1891, rappresenta il maggiore produttore europeo di prodotti di elettronica di consumo e tra i più grandi a livello mondiale nella produzione di illuminazione, microprocessori e diagnostica medica. La Philips Electronics fornisce occupazione ad oltre 121,000 dipendenti in sessanta Paesi e nel 2013 ha generato un fatturato complessivo di \$27 miliardi. Sempre nell'ultimo anno, è stata nominata da Forbes come la "World's most valuable company"<sup>16</sup>. Il portafoglio prodotti di elettronica di consumo di Philips include TV; Sistemi audio/ video; telefoni fissi e fax; video/fotocamere; prodotti per PC.

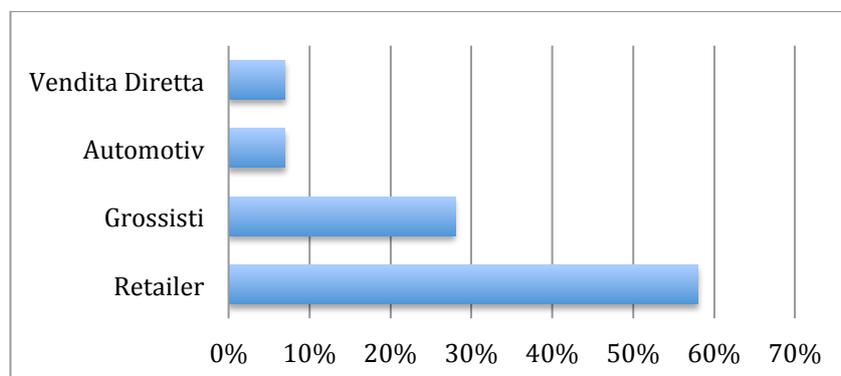
#### *Pioneer Corporation*

Pioneer è un produttore giapponese incentrato principalmente (di preciso il 62%) sui dispositivi Audio Car, quali impianti audio o sistemi di navigazione. La restante parte della produzione riguarda dispositivi audio/video, Accessori e componenti per PC, lettori DVD, Blu-ray, telefoni e accessori per TV. Nel Novembre del 2009 Pioneer e Sharp Corporation avviano una joint venture dedicata alla produzione di prodotti Blu-ray.

---

<sup>16</sup> L'azienda più importante al mondo

### 1.3. PANORAMICA DEL RETAILING



**Figura 4: Segmentazione della distribuzione di EC<sup>17</sup>**

I prodotti dell'elettronica di consumo vengono venduti principalmente ai Grossisti e ai Dettaglianti (Retailer), che a loro volta li mettono alla disposizione dei clienti finali tramite la propria rete distributiva. Una parte dei prodotti audiovisual viene destinata anche al settore automotive, che sta assistendo ad una crescita della domanda di prodotti hi-tech all'interno delle auto di ultima generazione, da parte dei consumatori finali, senza precedenti.

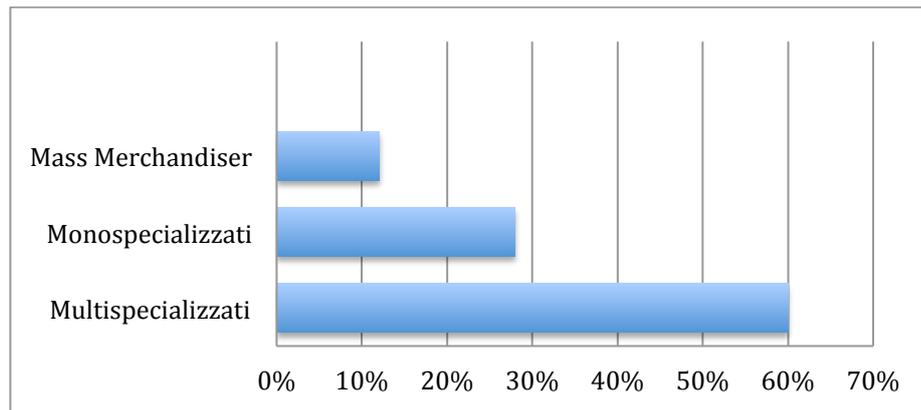
Molti dei distributori di elettronica di consumo sono anche produttori verticalmente integrati: in questo modo producono, commercializzano all'ingrosso e distribuiscono i loro propri prodotti.

I retailers si distinguono in diverse tipologie principalmente in base a due criteri: il livello di *specializzazione* dell'offerta e il *tipo di canale di vendita* adottato.

In base al diverso *grado di specializzazione* della propria offerta, i distributori si suddividono in:

---

<sup>17</sup> Fonte: IBISWorld 2014



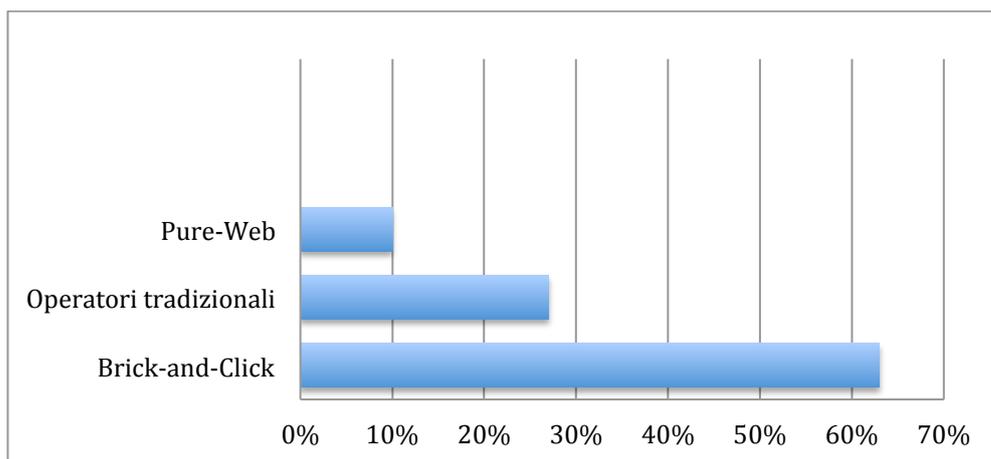
**Figura 5: Classificazione Retailer in base alla specializzazione dell'offerta**

I Retailer Multispecializzati sono gli operatori caratterizzati da punti vendita di medio grandi dimensioni e con un assortimento molto ampio e ricco, comprendente vasta gamma di modelli e marche differenti per ogni segmento del settore EC. Gli esempi più importanti di Distributori Multispecializzati sono MediaWorld, Euronics, UniEuro, ecc.

I Retailer Monospecializzati sono operatori di media piccola dimensione, spesso indipendenti, specializzati nella rivendita di una specifica categoria di prodotti, principalmente in Informatica, Telefonia o Fotografia.

La categoria dei Mass Merchandiser, infine, comprende le realtà distributive quali, Iper/Super-mercati, Super Store e Mercatoni, che all'interno della propria offerta (spesso principalmente alimentare) ospitano anche una parte di prodotti dell'elettronica di consumo. Gli esempi più rilevanti sono rappresentati dalle catene Auchan e Carrefour.

In base al *canale di vendita* adottato, invece, i retailer si classificano come:



**Figura 6: Classificazione Retailer in base al canale distributivo**

La categoria dei Retailer *Brick-and-Click* comprende tutti quei distributori di medio grande dimensione (non solo fisica ma anche in termini di valore) che hanno affiancato alla propria rete di negozi un sito di commercio elettronico. In realtà, all'origine di questo fenomeno la presenza fisica e quella virtuale vennero implementate e gestite da parte del retailer come due entità completamente indipendenti tra loro. In Italia si sta assistendo ad un orientamento crescente verso l'integrazione del canale tradizionale con quello online e quindi verso un format realmente *Brick-and-Click* solo negli ultimi anni. L'esempio di Retailer *Brick-and-Click* a tutti gli effetti sono le imprese multispecializzate.

Il segmento dei *Distributori Tradizionali* è rappresentato dai dettaglianti operanti esclusivamente nel canale offline. Nella maggior parte dei casi si tratta di Rivenditori specializzati in una specifica categoria di prodotto, quale Telefonia o Fotografia, di tipo indipendente. In altri casi potrebbe trattarsi di negozi locali di elettronica di consumo che trattino diverse categorie di prodotti: da PC a macchinette fotografiche. Questi retailer non si caratterizzano per un assortimento ricco come quello degli store multispecializzati, ma svolgono la funzione di prossimità, in quanto spesso ubicati proprio nei centri abitati.

Infine vi sono i Retailer *Pure- Web*, ovvero i rivenditori di elettronica di consumo operanti esclusivamente tramite un negozio virtuale, senza avere una presenza fisica sul territorio. Questi distributori possono essere maggiormente specializzati in prodotti di Informatica, come CHL.it o Bow.it, in prodotti Audio/video come Pixmania.it, oppure in più segmenti contemporaneamente, non solo di elettronica di consumo ma anche di altri settori differenti, come nel caso di Amazon.it ed Ebay.it, l'espressione italiana dei due leader mondiali dell'E-commerce puro.

Tra le associazioni di categoria esistenti in Italia, AIRES (Associazione Italiana Retailer Elettrodomestici Specializzati) è quella con la posizione di leadership. AIRES riunisce le sette principali aziende e gruppi distributivi di elettrodomestici ed elettronica di consumo, quali DIXE, ELITE, EURONICS, EXPERT, TRONY, MEDIA WORLD-SATURN, UNIEURO, e con oltre 1,900 punti vendita e circa 20,000 addetti vanta un fatturato di 9,580 mln di euro, circa il 68% del mercato complessivo della distribuzione di elettronica di consumo in Italia.

I primi sei concorrenti, Mediaworld e Saturn, Euronics, Expert, Uniero e Trony, controllano insieme circa il 50% del mercato totale e il 70% della superficie di vendita complessiva, mentre le parti restanti restanti sono suddivise tra un ampio numero di aziende, di cui nessuna supera il 2% di quota<sup>18</sup>.

#### *Mediamarket S.p.A.*

Mediamarket s.p.a è la realtà italiana di Mediamarkt Saturn Holding GmbH, appartenente al gruppo METRO AG, prima catena di elettronica di consumo in Europa con 900 megastores distribuiti in 16 paesi europei. L'Italia rappresenta il 12% del giro d'affari complessivo del Gruppo, seconda solo alla Germania per fatturato e numero di dipendenti. Con un fatturato di circa 2,305 milioni di Euro

---

<sup>18</sup> Fonte: AIRES

è il primo retailer di elettronica di consumo in Italia con le insegne Media World, Saturn e Media World Compra On Line e Saturn On Line Shop L'insegna Media World conta 95 punti vendita, collocati prevalentemente nei principali centri commerciali, mentre Saturn è presente con 18 stores e si caratterizza per un posizionamento all'interno dei principali centri urbani. L'obiettivo principale di Mediamarket è quello di anticipare le tendenze del mercato, di proporre un modello di business innovativo e di ideare un format distributivo unico per tutti i negozi. Oggi i collaboratori di Mediamarket sono circa 7.400 tra sede centrale e rete di vendita.

### *Dixe*

Dixe, con oltre 430 negozi e una presenza capillare su 14 regioni, isole comprese, rappresenta oggi una realtà ben radicata sul territorio nazionale, pronta a raccogliere e soddisfare le esigenze di tutti i consumatori con un'ampia gamma di marchi e modelli di prodotti relativi all'elettronica di consumo, gli elettrodomestici, la telefonia e l'informatica. Grazie a nove piattaforme di riferimento ben distribuite sul territorio, DIXE è in grado di garantire un ampio assortimento orizzontale e verticale per offrire ai clienti il prodotto più adatto alle proprie esigenze, scegliendo tra i marchi leader di mercato o fra prodotti a marchio esclusivo.

### *Euronics Italia S.p.A.*

Euronics Italia nasce nel 1999 come evoluzione del Gruppo GET, costituito nel 1972 da importanti rivenditori del settore. Con la sua rete di punti vendita Euronics assicura una copertura capillare del territorio. Euronics Italia è una società di capitali (SpA) e definisce la politica commerciale nei confronti dei fornitori e dei soci, erogando servizi a sostegno delle attività locali e operando per la valorizzazione del marchio con campagne di comunicazione rivolte al

consumatore. La sua offerta si caratterizza per un assortimento profondo, che prevede la presenza di tutti i marchi leader e di prodotti di ultima generazione, garantendo inoltre, consulenza professionale fornita da personale qualificato. Nel 2012 ha vinto il Premio Nazionale per l'Innovazione "Negozio 3.0".

### *Expert*

Expert Italy Spa, fondata nel 1971, è una società per azioni consortile di rivenditori indipendenti di Elettronica di consumo, associata dal 1971 a EXPERT INTERNATIONAL, catena europea fondata nel 1966 e presente oggi in altri 14 paesi. Con una compagine di 137 soci, 336 negozi ad insegna EXPERT e altri 261 affiliati, distribuiti su tutto il territorio nazionale, il gruppo opera con tre tipologie di formato: megastore (superfici superiori a 1000 metri), store (superfici fino a 1000 metri) e piccoli negozi di vicinato.

### *Trony*

Nel 1972 otto imprenditori fondano G.R.E., Grossisti Riuniti Elettrodomestici, gruppo di acquisto nato con lo scopo di ottimizzare la capacità di acquisto delle aziende socie. Da società cooperativa si trasforma nel tempo in S.R.L e nel 2004 in S.P.A.

Nel 1996 G.R.E. acquista il marchio Trony dal Gruppo Rinascente e nell'anno successivo, prima ed unica nel mercato, attua la strategia dell'insegna comune proponendosi come gruppo di vendita. Una vision strategica che, grazie anche all'apporto di una efficace e continuativa comunicazione, è riuscita nell'intento di trasmettere al consumatore il concetto di catena nazionale, prima completamente made in Italy.

Nel 2000, dopo un lungo ed approfondito studio sulla strategia di approccio al consumatore, lancia il programma di affiliazione con insegna Sinergy, unico nel

mercato per format e modalità funzionali. Oggi conta oltre 160 punti vendita di prossimità in Italia.

Attualmente la società è controllata da 16 aziende azioniste.

### *UniEuro S.p.A.*

UniEuro - Pc City - Dixons Travel UniEuro S.p.A., esponente di punta nella distribuzione al dettaglio di elettronica ed elettrodomestici, dal 2002 è parte del Gruppo Dixon Retail plc. UniEuro opera in Italia su tutto il territorio con 34 punti vendita ad insegna UniEuro, 60 punti vendita a insegna Unieuro e Pc city, 82 negozi in franchising a insegna Unieuro e Tech Store e un negozio a insegna Outlet Unieuro. Unieuro inoltre integra il tradizionale canale di vendita con quello on-line attraverso il sito [www.unieuro.it](http://www.unieuro.it). La missione di UniEuro è di offrire ai suoi milioni di clienti il miglior prezzo, servizio e assortimento di prodotti elettronici. È presente sul territorio italiano anche con punti vendita a marchio Dixons travel collocati nei maggiori aeroporti e focalizzati sull'elettronica per i viaggiatori.

Posizione	Impresa	Insegna	P.v.	Fatturato (mln €)	QdM (%)
1	Mediamarket s.p.a.	MediaWorld Saturn	95 18	2.305	19
2	Expert International	Expert Expert affiliati	336 261	1.810	15.6
3	Dixe	Dixe	446	464	4

4	UniEuro s.p.a	UniEuro PC City	176 83	928	8
5	G.R.E.	Trony Sinergy	166 160	1,160	10
6	Euronics s.p.a.	Euronics city Euronics point	199 34	1,729	15

**Tabella 2: Maggiori Retailer del settore in Italia**

## **2. LA MULTICANALITA' TRA STRATEGIA E STRUTTURA**

### **2.1. LA MULTICANALITÀ COME CARATTERISTICA DI SETTORE**

Il contesto attuale è cambiato in modo stravolgente rispetto al passato: siamo, di fatti, partecipi al pieno sviluppo di una nuova era del commercio, caratterizzata dalla proliferazione di canali diversi attraverso i quali il consumatore è in grado di interagire con le imprese. Internet, chioschi virtuali, ATM, call center, reti di vendita diretta o su catalogo, sistemi di televendita e punti vendita tradizionali sono considerati tutti luoghi alternativi attraverso i quali consumare.

Con l'avvento di Internet si sono aperte opportunità e scenari competitivi inesplorati, sia per le imprese che per il consumatore. Il fulcro di tale periodo, approssimato all'inizio del nuovo Millennio, si caratterizza per un'iper-diffusione di realtà virtuali, di imprese cosiddette *dot.com*, la cui apparentemente spregiudicata crescita venne accompagnata da previsioni apocalittiche riguardo alla sorte dei principali *high-street* retailer. Imprese come Amazon.com vennero considerate come i giganti del retail della New Economy.

Parallelamente, anche dal lato dei consumatori, si assisteva a fenomeni importanti, le cui tendenze esercitavano e ne esercitano tutt'ora ulteriore

influenza sul business aziendali (sia dei produttori che dei retailer), alla cui analisi approfondita si rimanda al paragrafo 3.3.

Con la diffusione di Internet, anche il contesto distributivo e quello legato al *commerce* in generale, iniziarono un processo di cambiamento rivoluzionario che portò l'informazione ad assumere un ruolo centrale nello sviluppo sociale ed economico, in quanto fattore di crescita e di ricchezza culturale. In altre parole l'informazione divenne il centro nevralgico della nuova società.

Ben presto i tradizionali *brick-and-mortar* si trovarono schiacciati dalla crescente necessità di intraprendere una strategia innovativa, volta non solo a resistere alla minaccia delle nuove realtà, ma ad agire attivamente e riorganizzare completamente *asset* e modo di operare per adeguarsi ai cambiamenti, più dinamici che mai, nella società. Gli operatori più flessibili e aperti al cambiamento abbracciarono la strada della multicanalità, adottando un canale virtuale per la distribuzione e comunicazione in aggiunta a quello tradizionale-offline.

Nacque così l'approccio del "*brick-and-click*", una strategia innovativa multicanale incentrata sull'obiettivo di raggiungere target di consumatori tramite entrambi i canali simultaneamente, creando maggiori occasioni di contatto e interazione con il pubblico e un percorso d'acquisto multiplo. Grazie alle sue caratteristiche flessibili e innovative, al passo con le nuove tendenze, i *brick-and-click* si sono affermati con prepotenza come la strategia operativa del futuro. Oggi un negozio che si rispetti e che voglia restare al passo con i tempi non può prescindere da un sito web che offra non solo approfondimenti sui prodotti, ma preferibilmente anche una vetrina di e-commerce per l'acquisto online. Tanto è che oggi, non solo le principali realtà del canale offline, come Wall-Mart o l'europea UniEuro hanno aggiunto alla propria strategia anche il presidio di un canale virtuale, ma anche i colossi del retail virtuale, come Ebay o Amazon, hanno esteso il proprio business ad una dimensione multicanale, tramite la realizzazione di una presenza anche fisica<sup>19</sup>. Questa tendenza dimostra con

---

<sup>19</sup> Amazon ha da poco aperto il suo primo negozio fisico a Seattle, mentre eBay aveva già promosso da tempo una forma di commercio **ibrido** aprendo diversi *store* sul territorio

chiarezza il fatto che tra i diversi Retailer vi sia una sempre maggiore convinzione che la presenza multicanale sia fonte di sinergie e maggiore valore aggiunto.

Aziende e consumatori, difatti si trovano oggi a vivere in due contesti di mercato differenti contemporaneamente e soprattutto con sempre più naturalezza. Il primo è rappresentato dal mercato tradizionale, offline (*marketplace*), dove compratore e venditore si incontrano fisicamente all'interno di un punto vendita e instaurano una relazione di scambio di tipo face-to-face.

Il secondo, invece, riguarda l'ambiente digitale (*marketspace*) caratterizzato dallo scambio di prodotti e/o servizi tangibili in forma digitalizzata tramite una relazione di tipo "face-to-screen".

Prima di procedere con l'analisi dettagliata dell'implementazione della strategia multicanale e degli effetti correlati, riteniamo opportuno passare in rassegna le caratteristiche e le capacità dei singoli canali.

### 2.1.1. ANALISI DEL CONTESTO OFFLINE

Il canale offline è composto dalla combinazione di negozi e strumenti tangibili, come i cataloghi, volti alla vendita diretta e personale di prodotti e/o servizi ai consumatori.

Le caratteristiche che lo identificano e distinguono rispetto al canale online sono diverse e rilevanti. Le sue principali dimensioni sono:

Canali	Funzioni
Punto vendita	(1) sentire/toccare/provare i beni; (2) relazione face-to-face; (3) no rischi; (4) no spese spedizione

---

presso i quali i clienti possono effettuare la registrazione al sistema ed acquistare tramite il proprio smartphone tra i 300 articoli esposti nella vetrina, rappresentata dalla classifica in *real time* dei più venduti nella settimana sulla piattaforma.

Catalogo	(1) assortimento più ricco; (2) acquisti 24/7; (3) acquistare da casa; (4) spese spedizione; (5) consegna presso domicilio;
TV shopping	(1) assortimento più ricco; (2) acquisti 24/7; (3) acquistare da casa; (4) vedere prodotti e utilizzo; (5) spese spedizione; (6) consegna a domicilio
Call center	(1) ricca offerta informativa; (2) attivazione servizi; (3) assistenza tecnica; (4) prenotazioni; (5) acquistare; (6) campagne promozionali;

**Tabella 3: Funzioni degli strumenti nel canale tradizionale**

**Punto vendita fisico** – espressione dell’offline per eccellenza, si caratterizza da un insieme di funzioni e peculiarità, quali:

- (1) La possibilità per i consumatori di sentire, toccare o provare la merce di persona prima di effettuare o valutare l’acquisto;
- (2) L’instaurazione di relazioni dirette e personali (face-to-face) da parte dei consumatori con gli addetti alle vendite e la possibilità di richiedere specifica consulenza lungo l’intero processo della shopping experience;
- (3) Assenza dei rischi legati all’acquisto che si incontrerebbero nel canale online (pagamento online, conferimento di dati personali, spedizione del prodotto sbagliato o perdita del pacco, ecc.);
- (4) Assenza di ulteriori costi ad esempio per la spedizione, ecc.;

**Catalogo** – caratteristico della vendita per corrispondenza, rappresenta una forma di commercio abbastanza antica. In Italia la prima azienda di vendita per corrispondenza nacque nel 1958 con la fondazione di Postalmarket. Grazie ad un’offerta ricca di prodotti di vario genere e marchi, il catalogo divenne una specie di “libro dei desideri” che raccontava ai consumatori una realtà esotica e

innovativa. In realtà la vendita per corrispondenza rappresenta un'anticipazione più primitiva di quello che sarà poi il commercio elettronico.

Le principali caratteristiche che identificano questo mezzo come canale di vendita sono:

- (1) Un assortimento più ricco di quello del punto vendita, in termini di alternative per ciascun modello di prodotto ( più ampia gamma di colori, modelli, e per ogni categoria di prodotto).
- (2) La possibilità di fare acquisti dalla propria casa, in comodità e in qualsiasi momento- 24/7 tramite il telefono o tramite la spedizione di una lettera, nella quale vengono indicati i prodotti selezionati (specificando ogni tipo di informazione come colore, dimensione, modello, marca, prezzo ecc.), per posta.
- (3) La possibilità di acquistare marche o modelli di prodotto che, altrimenti, potrebbe essere impossibile trovare nella propria zona di residenza/ città o paese.
- (4) L'applicazione di una tassa per la spedizione del/i prodotto/i.

**TV Shopping-** si tratta di una forma di vendita a distanza, nella quale la TV assume il ruolo di “catalogo” tramite il quale vengono rappresentati i prodotti fisici e le relative caratteristiche e utilizzi, per poi essere ordinati via telefono. Questo canale si caratterizza per:

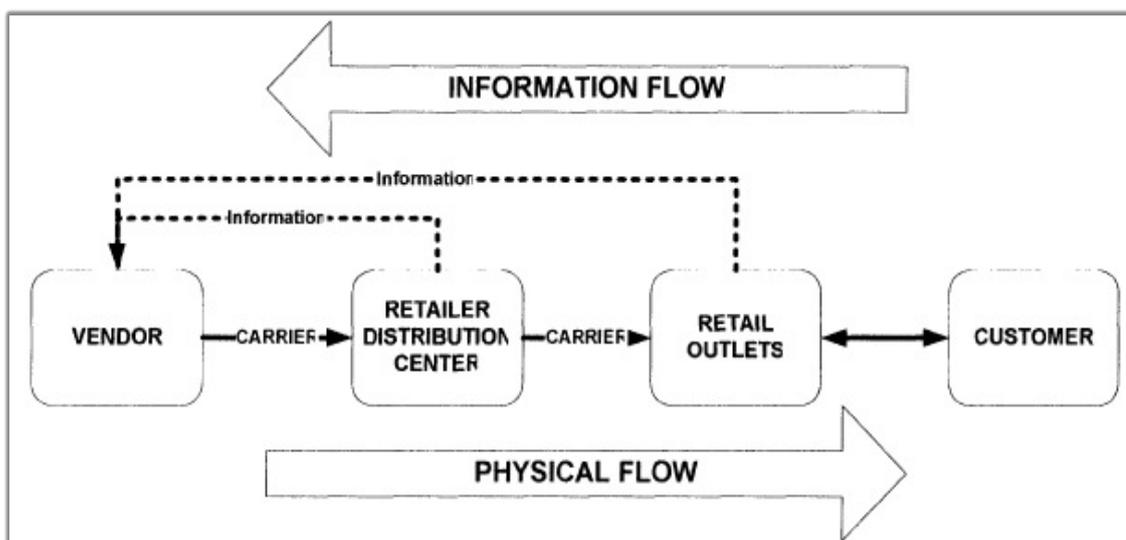
- (1) La possibilità, da parte dei consumatori, di acquistare un'ampia gamma di prodotti differenti comodamente da casa, in qualsiasi momento (24/24);
- (2) La possibilità di vedere i prodotti “in azione” e “dal vivo” ,seppur tramite lo schermo della TV, a differenza del catalogo cartaceo dove si ha solamente una rappresentazione fotografica dei prodotti e una descrizione scritta delle caratteristiche/utilizzi;

- (3) La consegna dei prodotti acquistati presso il domicilio dell'acquirente di fronte al pagamento di un costo aggiuntivo per la spedizione ed il trasporto;

**Call center** – consiste in un insieme di dispositivi, sistemi informatici e risorse umane atte a gestire, in modo ottimizzato, le chiamate telefoniche da e verso un'impresa. L'attività di call center viene svolta da operatori specializzati e/o risponditori automatici interattivi (IVR) e prevede lo svolgimento delle seguenti funzioni:

- (1) Fornire qualsiasi tipo di informazioni relative a prodotti e/o servizi dell'impresa, all'orario di apertura, alla collocazione del punto vendita più vicino al posto da cui chiama il cliente o di quella dei partner o centri di assistenza;
- (2) Attivare servizi;
- (3) Fornire assistenza tecnica;
- (4) Offrire servizi di prenotazione;
- (5) Consentire acquisti;
- (6) Organizzare campagne promozionali.

Per quanto concerne la struttura della catena di approvvigionamento del Retailing tradizionale dalla figura n° si denota con chiarezza la centralità del rapporto Fornitore-Distributore. I produttori possono avvalersi dell'intermediazione dei centri di approvvigionamento dei Retailer, così come gestirne una propria rete di centri distributivi. L'approvvigionamento al dettaglio, a sua volta, potrebbe assumere forme diverse, in base alla complessità, al numero di produttori partner, distributori, centri distributivi o di quello delle localizzazioni.



**Figura 7: Struttura della catena di approvvigionamento Retailing offline**

Una delle sfide principali che si possono riscontrare nella gestione del canale offline è rappresentata dall'importanza cruciale della necessità di garantire la disponibilità continua dei prodotti sugli scaffali ( o in stock per quanto riguarda la vendita per corrispondenza), per evitare rotture di stock e altre inefficienze. A tal proposito una sincronizzazione adeguata della catena di approvvigionamento risulta un requisito fondamentale.

### 2.1.2. ANALISI DEL CONTESTO ONLINE

Il canale del Internet Retailing è definito come l'insieme dei mezzi tramite i quali è possibile la realizzazione del processo di acquisto di prodotti tangibili e/o servizi da parte dei consumatori nel contesto virtuale. Gli strumenti più importanti del canale online sono:

Canali	Funzioni
Sito Web	(1) assortimento più vasto e più ricco; (2) informazione; (3) e-commerce; (4) convenienza; (5) monitoraggio disponibilità prodotti; (6) newsletter; (7)

	forum utenti; (8) sezione personale; (9) supporto agli altri canali (10) database informazioni clienti; (11) spese spedizione o reso;
Chiosco multimediale	(1) informazione; (2) monitoraggio disponibilità prodotti; (3) ordine prodotti esauriti;
Dispositivi mobile	(1) connessione costante; (2) interazione; (3) m-commerce; (4) supporto agli altri canali; (5) assistenza e informazione; (6) condivisione;
Social shopping	(1) passaparola; (2) convenienza;
Social network	(1) networking; (2) connessione; (3) interazione; (4) condivisione; (5) monitoraggio brand awareness;

**Tabella 4: Funzioni degli strumenti del canale online**

**Sito web** - funge da *online store* dove è possibile:

- (1) Prendere visione dell'assortimento dell'offerta, notevolmente più ricco ed ampio rispetto a quello del canale tradizionale, ricevere informazioni dettagliate su nuovi prodotti, sulle loro caratteristiche e utilizzi, sui prezzi, su eventuali sconti o promozioni;
- (2) Realizzare transazioni di varia natura, tra cui effettuare acquisti online e ricevere assistenza;
- (3) Usufruire della possibilità di trovare prezzi più bassi e, dunque, maggiore convenienza rispetto al canale tradizionale;
- (4) Trovare informazioni dettagliate riguardo all'impresa quali: ragione sociale, logo e slogan utilizzati, l'indirizzo di tutti i punti vendita fisici e il rispettivo orario di apertura, tra i quali localizzare quello più vicino a chi effettua la ricerca, numero di telefono, indirizzo e-mail, informazioni sui call center e tutto quello che riguarda gli altri canali;

- (5) Trovare informazioni in tempo reale sulla disponibilità in magazzino dei prodotti o, eventualmente, sul tempo necessario per il riordino;
- (6) Abbonarsi alla *newsletter* dell'impresa in modo da essere sempre informato (via e-mail) delle promozioni e delle occasioni speciali o, ancora, dell'introduzione di nuovi prodotti;
- (7) Visualizzare i commenti degli altri utenti riguardo ai prodotti che hanno acquistato e al servizio che hanno ricevuto;
- (8) Disporre di una sezione dedicata al profilo di ogni cliente, all'interno della quale quest'ultimi possono tenere traccia della spedizione dei propri acquisti in corso, consultare gli acquisti precedenti e il momento in cui sono stati effettuati;
- (9) Trovare coupon da scaricare e utilizzare con i prossimi acquisti (sia online che offline). Questa funzione rappresenta una delle forme; d'incentivo all'esperienza d'acquisto *cross-channel* più immediate.
- (10) Spese e costi aggiuntivi legati alla spedizione dei beni acquistati e ad un'eventuale reso o cambio.

Alcuni siti web svolgono una funzione puramente informativa, di supporto al canale tradizionale - si tratta di una tipologia più frequentemente riscontrabile tra i Manufacturers. Altri, invece (caso più frequente), oltre al ruolo informativo ne ricoprono uno di e-tailing a tutti gli effetti.

In ogni caso possiamo affermare che il sito web rappresenta l'interfaccia principale di un'azienda nello spazio virtuale e ha un forte impatto sulla multicanalità, rafforzandone le sinergie e l'integrazione tra i diversi canali. Inoltre, con l'introduzione di Internet si è aperta un'enorme opportunità rappresentata dalla possibilità di raccogliere e gestire una quantità infinita di informazioni legate alle abitudini, alle esigenze e ai comportamenti d'acquisto e consumo dei consumatori, al fine di ottimizzare i processi interni e, soprattutto, creare un'offerta più completa e in grado di soddisfare al meglio le specifiche necessità di ciascun cliente.

**Chioschi multimediali** - collocati all'interno dei punti vendita fisici, hanno la funzione di creare un allungamento automatico e naturale dell'insieme di attività e servizi svolti nel canale tradizionale al fine di supportarlo e di garantire un'esperienza d'acquisto unica e ininterrotta. Tramite i chioschi è possibile collegarsi al sito web del retailer e svolgere una serie di operazioni, tra cui:

- (1) Ottenere maggiori informazioni relative ad un prodotto;
- (2) Verificare la disponibilità di un prodotto nello stock del retailer o, eventualmente, di altri suoi partner;
- (3) Ordinare un prodotto esaurito sullo scaffale, o una sua versione personalizzata;

**Dispositivi mobile** – come smartphone o tablet, che con oltre 24 milioni di utenti (circa il 17.2% degli utenti Internet totali), ricoprono un ruolo sempre più rilevante nella fruizione non solo di Internet ma anche dell'e-commerce, ovvero “*M-commerce*”. Le caratteristiche più importanti dei mobile devices sono quelle legate alla possibilità di:

- (1) essere sempre “connessi”;
- (2) interagire in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo con le imprese, direttamente dalla loro *App*, per aggiornarsi anche in tempo reale sulle novità, sulle promozioni e offerte speciali, sugli eventi previsti, oltre che per chiedere informazioni o assistenza (come ad esempio qual è il punto vendita del operatore o di eventuali suoi partner più vicino a noi dove ricevere assistenza o riparazione di un prodotto);
- (3) svolgere attività di “*M-commerce*”;
- (4) supportare le vendite nel canale tradizionale tramite coupon o applicazioni, da scaricare ed esibire presso il punto vendita al momento dell'acquisto di un determinato prodotto al fine di beneficiare di sconti sul prezzo o ricevere campioni omaggio;

- (5) interagire in qualsiasi momento e luogo con altri utenti per chiedere opinioni e esperienze personali relative a un prodotto o ad un specifico Marchio;
- (6) Condividere la propria esperienza d'acquisto e consumo in tempo reale sui social network;

**Siti di social shopping** – si tratta di un fenomeno innovativo più collaborativo e più sociale - di e-commerce 2.0 che negli ultimi anni ha generato un vero e proprio boom di clienti e fatturato. Un sito di social shopping rappresenta un'aggregazione di operatori, sia virtuali che tradizionali, che tramite la Rete possono entrare in contatto con target di consumatori suddivisi per regione o città di appartenenza. Gli esempi più noti in Italia sono Groupon, Groupalia, Glamoo, LetsBonus. Le principali caratteristiche di questo mezzo sono:

- (1) Le raccomandazioni e il passaparola degli altri utenti in quanto fattore driver più importante;
- (2) Tramite i siti di social shopping possono essere messi in contatto aziende locali con i consumatori della stessa zona al fine di favorirne la vendita e semplificare il processo di consumo e fruizione;
- (3) Sconti importanti (spesso di oltre il 50% del valore dell'offerta) sui prezzi di prodotti e servizi di alta qualità, resi possibili grazie al numero elevato di coupon venduti<sup>20</sup>.

**Social networks** – Sono delle piattaforme basate sui nuovi media che consentono all'utente di gestire sia la propria rete sociale (organizzazione, estensione, esplorazione e confronto), sia la propria identità sociale (descrizione e definizione). Tra quelle più importanti non possiamo non nominare Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn. I social network si caratterizzano per la presenza di uno spazio virtuale (forum) in cui costruire ed esibire il proprio profilo e dove

---

<sup>20</sup> A titolo d'esempio proprio in questo momento un'offerta

soprattutto si incontrano consumatori , distributori e retailer, dando vita ad una serie di attività, tra cui:

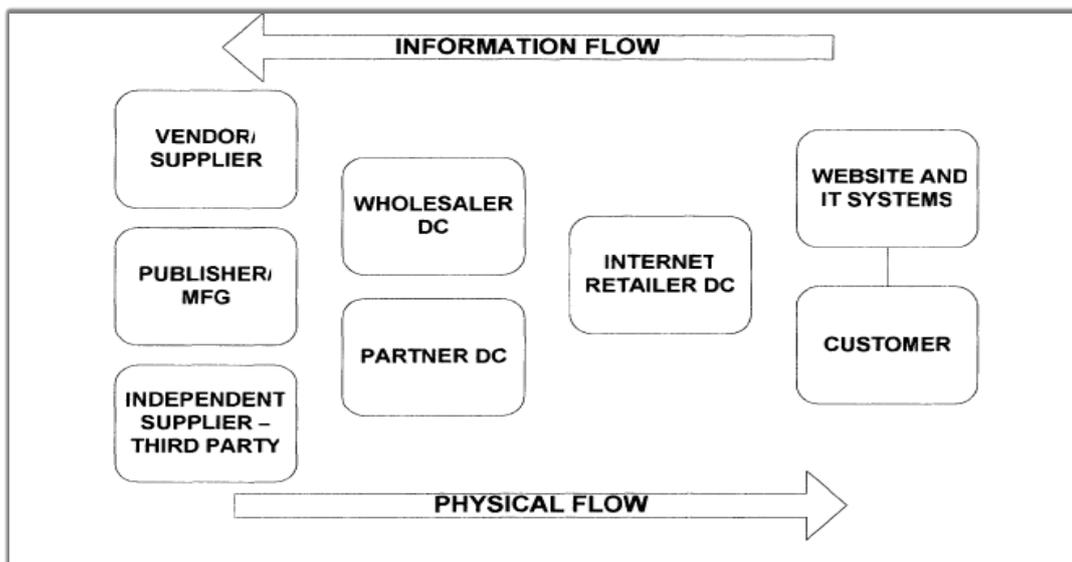
- (1) Creare una connessione continua tra consumatori e azienda volta a generare uno scambio continuo di opinioni, esperienze, assistenza, consigli ed esigenze;
- (2) Creare una rete di altri utenti con cui entrare in contatto e interagire tramite lo scambio di opinioni e feedback immediati su prodotti e/o servizi;
- (3) Aumentare la visibilità dell'azienda e la *brand awarness*;
- (4) Incrementare le opportunità di business;
- (5) Esercitare una forte influenza reciproca: consumatori su consumatori; imprese su consumatori e consumatori su imprese;
- (6) Monitoraggio della *brand reputation* da parte dell'impresa tramite la conoscenza delle opinioni della clientela e l'intervento tempestivo al fine di migliorare e adattare le proprie strategie;

Tra le categorie merceologiche maggiormente interessate dall'*E-commerce*, l'Elettronica di Consumo ne occupa indubbiamente uno dei primi posti, grazie alla natura dei prodotti di tipo *quasi-commodity* che non necessitano di essere visti o toccati per capirne le caratteristiche e ai prezzi spesso importanti.

Il successo di un business svolto all'interno del canale virtuale è legato in maniera direttamente proporzionale all'eccellenza con cui sono pianificate e gestite le attività logistiche e di approvvigionamento. La maggiore selezione di prodotti offerta via Internet comporta anche una maggiore complessità delle sfide dell'inventario. Gli e-tailers devono, innanzitutto, decidere se operare tramite un proprio centro distributivo, se spedire direttamente dalle strutture del/i fornitore/i oppure se avvalersi dalla cooperazione di intermediatori o grossisti.

Come è possibile vedere nella Figura 8, la struttura della catena di approvvigionamento dell'*Internet Retailing* non è molto diversa da quella del

canale tradizionale. Da un lato vi sono i produttori e i fornitori che riforniscono gli *e-tailer*; dall'altro i grossisti e gli intermediari a svolgere la funzione di Stoccaggio dell'inventario. Vi sono poi anche i centri distributivi, gestiti direttamente dal retailer oppure da terzi, volti a contenere stock di prodotti per l'adempimento degli ordini dei consumatori. La principale differenza con la struttura del canale tradizionale invece riguarda il lato dei consumatori. Nel online retailing i punti di contatto tra impresa e consumatori sono rappresentati dai *web-sites*, tramite i quali quest'ultimi entrano, visualizzano, ricevono informazioni e assistenza, selezionano ed effettuano i propri acquisti. I centri distributivi ricevono gli ordini e ne provvedono alla consegna presso il domicilio degli acquirenti. Una volta ricevuto l'ordine di un cliente, se disponibile in stock - il retailer può procedere con la sua spedizione del prodotto, altrimenti può avvalersi della cooperazione dei diversi partner del *network*, delegandone la spedizione del prodotto in questione. Questo processo distributivo rappresenta un fattore chiave per il successo del canale, consentendo ai Retailer di mantenere il proprio assortimento di prodotti offerti "illimitato".



**Figura 8: Catena di approvvigionamento del Retailing online**

Dall'altro lato vi è il *trade-off* del rapporto tra i costi del trasporto e quelli dell'inventario contabile da tenere in considerazione nella pianificazione della strategia distributiva, ovvero: come mettere insieme un network e la merce immagazzinata dell'inventario a ciascun livello. Tra gli obiettivi principali di questi trade-off vi è quello di sfruttare al meglio gli effetti delle economie di scala e quelle di scopo nella fase della distribuzione fisica dei prodotti. *Amazon.com* con la sua iniziativa "*free shipping*" è stato tra i primi Retailer ad implementare una strategia distributiva che ne traesse il massimo beneficio. Grazie all'efficienza distributiva Amazon ridusse i costi di trasporto e di adempimento da 12.8% a 10.6% sul totale delle vendite<sup>21</sup>.

### 2.1.3. ANALISI DEL CONTESTO MULTICANALE: SINERGIE E DIFFICOLTÀ DELLE REALTÀ MULTICHANNEL

Il termine Brick-and-Click, massima espressione della strategia di retailing e di marketing multicanali, denota un sistema coordinato di elementi distributivi appartenenti ad entrambi i contesti, ovvero punti vendita fisici, personale, depositi e magazzini, merce, sistemi informatici a supporto del management supportati da strumenti innovativi derivanti dalle nuove tecnologie delle telecomunicazioni- online shopping, piattaforme informative della gestione della distribuzione, partnership per la realizzazione e gestione di magazzini "virtuali". L'espressione deriva dalla combinazione di due parole – Brick, che letteralmente significa mattone ed evidenzia l'aspetto fisico, tradizionale della strategia; e Click, che a sua volta ne mette in risalto l'aspetto virtuale. Questo gioco di parole intenzionale ha, appunto, l'obiettivo di far esaltare l'integrazione tra l'*Internet-based* business e gli elementi tradizionali (on land) che caratterizzano questa forma operativa.

---

<sup>21</sup> Fonte: An analysis of current supply chain best practices in the retail industry with case studies of Wal-Mart and Amazon.com, Colby Ronald, 2005

I *Brick-and-Click* rappresentano, nella maggior parte dei casi, un'estensione del business di un retailer tradizionale realizzata tramite l'aggiunta di un'attività online di tipo *start-up*. Il retailer consolidato può così contare su forte esperienza sul mercato, awareness e brand equity da parte dei consumatori, mentre il secondo è quello che apporta la conoscenza e gli investimenti riguardo alle tecnologie innovative.

I “**Click**” rappresentano il mondo online: le imprese *dot.com* e gli “*e-tailer*” caratterizzati da innovazione, elevato *turnover*, potenziale per lo sviluppo di strategie di marketing di tipo *one-to-one* e l'abilità di ridurre al minimo i costi legati alla struttura e alla forza lavoro. I “**Brick**”, invece, sono gli ambasciatori del mondo offline: business tradizionali contraddistinti da negozi fisici ad insegna per la vendita al dettaglio, elevati livelli di fedeltà dei consumatori, conti legati alla forza lavoro e organizzativi rilevanti e una rete distributiva ben organizzata. Il concetto del Retail multicanale rappresenta l'abilità di integrare questi due mondi per creare una combinazione ideale.

I primi a studiare l'importanza della strategia di distribuzione multicanale al fine della sopravvivenza dei retailer furono Shoenbachler e Gordon<sup>22</sup>. Secondo questi due studiosi, gli attori pure-web spendono mediamente somme più alte in internet marketing rispetto alle realtà ibride. Questa tendenza sottolinea ulteriormente l'importanza della realizzazione di un Marchio noto e familiare ai consumatori dapprima nel canale tradizionale per poi estenderlo al contesto online. Solo così si sfrutterebbero al massimo gli effetti sinergici scaturenti dalla distribuzione multicanale. Secondo Shoenbachler e Gordon, inoltre, i Brick-and click dovrebbero spostare e mantenere il focus sui consumatori anziché sullo specifico canale utilizzato per raggiungere il cliente. È più importante osservare il comportamento del consumatore e assicurarsi che i differenti canali potranno soddisfare al meglio quello che i consumatori domandano.

---

Schoenbachler, Gordon et al.

## DIFFICOLTA' ED EFFETTI NEGATIVI

L'introduzione di cambiamenti nel sistema distributivo porta sempre anche delle difficoltà, legate soprattutto alle relazioni con i partner commerciali stabilite precedentemente alla all'adozione della strategia multicanale. Ogni innovazione tende a disturbare l'equilibrio preesistente del contesto al quale viene apportata. Tra gli effetti negativi che si possono riscontrare nell'adozione del modello di gestione multicanale, quelli più rilevanti sono:

- *Costi distributivi connessi alla moltiplicazione dei canali.* Sono poche le imprese in grado di sostituire totalmente i canali precedentemente adottati a favore di Internet, rivoluzionando completamente l'organizzazione distributiva. Normalmente viene adottato come un canale aggiuntivo, volto a completare gli altri preesistenti. L'utilizzo delle tecnologie innovative ha il principale beneficio di ridurre, nel medio-lungo periodo, i costi di diversa natura anche se, inizialmente, tale decisione potrebbe portare ad un incremento delle risorse impiegate. Il contenimento dei costi potrebbe essere raggiunto con l'utilizzo della Rete per la vendita di nuovi prodotti e/o servizi, per i quali non vi siano ancora processi di vendita preesistenti. L'impiego della distribuzione virtuale potrebbe essere, così giustificato dalla progressiva copertura di nuovi mercati, mentre un'eventuale modifica dell'asset dell'impresa- rimandato al futuro, quando vi sarà un maggiore equilibrio finanziario.
- *Margini di canale differenti.* Una strategia distributiva multicanale, in genere, richiede l'adozione di prezzi di vendita differenti. Vi sono diverse ragioni che suggeriscono una riduzione dei prezzi applicati sul canale online. Lo sviluppo e il successo dell'e-commerce, come per le tecnologie innovative in generale, viene, infatti, spesso contenuto dall'attitudine diffidente e prudente della domanda. La sostituzione delle modalità

d'acquisto familiari per conto di altre innovative deve essere motivato dalla percezione di un beneficio immediato e la riduzione dei prezzi ne rappresenta la strada più immediata a tal proposito. Dall'altra parte, una riduzione dei prezzi di vendita non si traduce necessariamente come un'influenza negativa sugli introiti complessivi dell'impresa, in quanto i costi connessi alla vendita online sono spesso nettamente inferiori rispetto a quelli del canale tradizionale. L'impatto di tale progresso comporta modifiche nell'intera struttura dei costi di un'industria con benefici rilevanti per tutti i canali distributivi. Un esempio tipico è rappresentato da Amazon.com

- *L'attuazione di canali con caratteristiche ibride.* L'utilizzo della Rete nella distribuzione comporta vantaggi competitivi facilmente implementabili dalle diverse parti con investimenti limitati, consentendo così, un'espansione delle funzioni e dei servizi del business, prima, e il dominio esclusivo di altre tipologie di intermediari, successivamente. Ad esempio un retailer può continuare la propria attività commerciale tradizionale e, contemporaneamente, aggiungerne dei servizi che prima erano sotto il controllo esclusivo dei Grossisti (come quello di fornire un assortimento di prodotti più ampio all'interno del proprio sito web) o dei produttori (come la consulenza e il supporto sui prodotti venduti). Allo stesso modo anche il Grossista può continuare il proprio business nel modo tradizionale e implementarlo tramite la vendita al dettaglio presso il canale online. Questo è possibile grazie al fatto che i consumatori finali possono facilmente identificare e contattare l'operatore. Oltre al potenziale dell'espansione delle caratteristiche di un canale distributivo specifico, nuove organizzazioni hanno la possibilità di entrare nei canali tradizionali e introdurre servizi innovati<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Un esempio può essere il caso di Microsoft, produttrice di software e altre attività connesse all'industria dei computer, che ha creato un sito web nel quale i potenziali clienti possono ottenere informazioni relative all'acquisto di automobili, prodotti finanziari e pacchetti di viaggio. L'idea ha avuto successo grazie alle competenze tecniche, sfruttate al

- *Suddivisione dei canali.* La frammentazione dei canali deriva dall'incapacità delle imprese di cambiare il proprio *asset* organizzativo e processi operativi al fine di adeguarsi ai cambiamenti emergenti dall'introduzione di Internet. Tali difficoltà possono derivare dalla scarsa capacità di integrare i flussi comunicativi dell'e-mailing con quelli tradizionali, oppure da una scarsa capacità dei marketing manager nel coordinare il network di attività. L'introduzione di un nuovo canale comporta nuove tipologie di problemi per la gestione dei diversi canali, soprattutto nel caso in cui quelli preesistenti si ritrovino a dover essere conciliati con uno elettronico, che se non vengono gestiti adeguatamente potrebbero danneggiare l'immagine dell'impresa. La progressiva sostituzione dei canali tradizionali con quello elettronico può avvenire con la massima naturalezza per i prodotti digitalizzabili (come musica, audio, libri), mentre per quelli che necessitano di servizi pre e post-vendita e per i quali la funzione logistica è di maggiore importanza è necessario adottare una strategia di coesistenza complementare tra i diversi canali.

In molte industrie vi sono, da una parte, le imprese che hanno riconosciuto il potenziale del *Internet-based* business e dall'altra quelle che cercano di rispondere alle minacce competitive delle compagnie *start-up*. Le imprese che hanno intrapreso la strada dell'e-commerce devono essere caute nella gestione della multicanalità al fine di anticipare ed eliminare possibili conflitti tra i canali preesistenti e quelli nuovi. Sono principalmente tre le fasi a cui rivolgere maggiore attenzione, ovvero:

- La valutazione dei canali preesistenti, con particolare riferimento alle relazioni con i partner commerciali o, direttamente a quelle con i consumatori finali.

---

fine di penetrare il canale distributivo fornendo informazioni riguardo a prodotti, tradizionalmente lontani dal loro *core business*.

- L'identificazione di potenziali conflitti tra i canali.
- Il ridisegnamento del nuovo canale al fine di minimizzare possibili conflitti.

### ***Valutare i canali esistenti***

I retailer tradizionali, prima di imboccare la strada verso la multicanalità devono, innanzitutto, cercare di minimizzare i possibili conflitti all'interno del network distributivo esistente. Seguendo l'analisi delle cinque forze competitive di Michael Porter, al fine di eseguire al meglio la valutazione dei canali, sembra opportuno partire dall'individuazione dei seguenti elementi: (i) quali sono i diversi canali attualmente adottati; (ii) quale dei canali adottati ricopre il ruolo principale; (iii) quali prodotti e/o servizi vengono forniti tramite ciascun canale; (iv) quali canali servono lo stesso mercato e quali hanno un proprio target; (v) quali canali sono caratterizzati da politiche di partnership e a che livello è possibile controllarli.

### ***Identificare potenziali conflitti tra i canali***

La seconda fase prevede la revisione di potenziali conflitti derivanti dall'aggiunta di un canale virtuale, distinguibili come conflitti interni o esterni. I conflitti di tipo interno si manifestano tra due o più canali destinati ad uno stesso mercato; mentre quelli esterni richiedono la presenza di una terza parte. I canali diretti sono principalmente soggetti alla prima tipologia di problematiche, mentre quelli indiretti possono essere interessati da entrambi.

#### ***Conflitti interni***

Sono quattro le principali categorie di conflitti interni, e non raramente possono manifestarsi in maniera correlata.

1. Cannibalizzazione tra canali. A seguito della creazione di un nuovo canale distributivo potrebbe verificarsi una rilevante contrazione nelle vendite realizzate all'interno di uno dei canali preesistenti, a favore di quelle nel nuovo. Ciò avviene soprattutto quando il nuovo canale rappresenta una

duplicazione delle funzioni e delle abilità degli altri preesistenti, anziché una soluzione complementare. Questo fenomeno è ancora più evidente nelle imprese con un maggiore orientamento verso i canali invece che verso i consumatori.

2. Sottoutilizzazione dei beni immobili. Una volta effettuata la strategia multicanale gran parte della struttura fisica, tipica del canale tradizionale (come centri all'ingrosso, magazzini, approvvigionamenti, uffici, call center) diventa superflua, e di conseguenza onerosa, in quanto le rispettive attività vengono trasferite nel contesto online. Questa operazione comporta non di rado conseguenze negative per gli introiti dell'impresa.
3. Conflitti di prezzo. Come specificato anche sopra, i prezzi relativi al canale online tendono ad essere inferiori rispetto agli altri canali. Per i retailer multicanale, questa strategia deve essere pianificata attentamente e giustificata da una considerevole differenziazione tra l'offerta dei diversi canali, affinché possa essere percepita come vantaggiosa dai consumatori e di conseguenza accettata.
4. De-sincronizzazione tra canali. L'utilizzo di un *brand* all'interno della versione *dot.com* dell'impresa senza nessun collegamento al business tradizionale potrebbe compromettere il successo del canale virtuale e ridurre drasticamente il valore congiunto, che altrimenti si avrebbe. Secondo la disciplina i consumatori scelgono semplicemente il canale che percepiscono come più vantaggioso per le proprie esigenze, senza considerare il fatto che questi potrebbero essere gestiti in modo indipendente. Al contrario, nella mente dei consumatori vi è l'intrinseca aspettativa che i differenti canali siano gestiti con un certo grado di integrazione.

Una netta separazione tra il canale online e quelli offline potrebbe far sorgere difficoltà anche nella gestione delle informazioni ottenute sui consumatori. Uno dei principali vantaggi legati all'attività di e-commerce è quello relativo alla possibilità di collezionare una ampissima quantità di informazioni sulle visualizzazioni del sito, sui percorsi effettuati

all'interno e sui processi d'acquisto, che hanno un ruolo chiave nella pianificazione e gestione della comunicazione e delle promozioni. Ma senza un adeguato coordinamento tra i diversi canali non si potrà mai avere una completa ottimizzazione delle opportunità offerte dalle tecnologie innovative, e di conseguenza dei risultati aziendali.

### *Conflitti esterni*

Le categorie di conflitti esterni più importanti sono tre e sono legate a:

1. La realizzazione di un canale di vendita diretto da parte dei *manufacturers*. I produttori, che in genere si servono dell'intermediazione dei Retailer per raggiungere il mercato, tramite l'utilizzo del canale digitale potrebbero arrivare a scavalcare i vecchi partner. Questo avviene quando la strategia adottata personalmente non è supportata da una giusta differenziazione rispetto a quella dei propri intermediari. In quel caso i retailer potrebbero decidere di abbandonare la vendita del brand in questione e rivolgersi a produttori concorrenti. Se così fosse, il produttore perderebbe molto di più rispetto a quello che guadagnerebbe dalla vendita diretta, in quanto nonostante la crescente rilevanza dell'e-commerce, la parte più importante degli acquisti avviene ancora per mezzo dei canali tradizionali. Un esempio noto di azienda che si è scontrata con questa tipologia di problema è quello di Compaq Computer<sup>24</sup>.
2. Perdita di controllo sui canali di vendita. Questa problematica riguarda principalmente le imprese produttrici. Anche se sia difficile controllare direttamente le relazioni con i propri clienti finali per i produttori, è possibile realizzare una forma di controllo sui propri canali di vendita tramite: la costituzione di aree di vendita delimitate; il conferimento di linee guida operative ai distributori; la presentazione e promozione dei propri prodotti. Queste forme di controllo potrebbero complicarsi

---

<sup>24</sup> Al fine di ripristinare al meglio l'equilibrio tra i canali e i partner, Compaq abbandonò dopo poco la nuova forma di vendita pure-web e si rivolse nuovamente ai propri partner.

ulteriormente qualora i retailer decidessero di adottare anche la distribuzione virtuale. Diventerebbe pressoché impossibile verificare se vi siano dei rivenditori che oltrepassano la proprio area di vendita assegnata<sup>25</sup>.

3. Modifiche all'interno della catena di creazione di valore. Anche qualora i produttori decidessero di non vendere i propri prodotti online, il fatto che siano semplicemente presenti su Internet tramite un Web site potrebbe portare dei cambiamenti nella relativa forza dei partner operanti nella rete distributiva. Funzioni fondamentali, come quella informativa, potrebbero così passare dalle mani dei rivenditori a quelle dei produttori, stravolgendo l'intera catena di creazione del valore e ridimensionando il ruolo dei distributori significativamente.

### ***Ridisegnare il nuovo canale minimizzando i conflitti***

L'importanza dei conflitti tra canali dipende in gran parte dal ruolo assunto dal canale online. Se quest'ultimo svolgesse una funzione di complementarità con gli altri canali, l'impatto negativo potrebbe essere minimizzato. Se, invece, puntasse a rimpiazzare i canali tradizionali e le partnership con altri operatori, potrebbero esservi importanti conseguenze negative. Inoltre potrebbero verificarsi differenti situazioni quando uno stesso prodotto viene offerto tramite differenti canali sotto lo stesso *Brand* oppure quando un nuovo prodotto viene venduto ad un target di consumatori nuovo sotto un Brand nuovo. Nel primo caso potrebbero essere facilmente generate delle pressioni interne, mentre nel secondo potrebbe non esservi nessun effetto negativo nelle relazioni tra i manager dei diversi canali.

---

<sup>25</sup> Il famoso produttore di penne di alta qualità Montblanc per esempio ha specificatamente costituito un sistema di controllo al fine di assicurarsi che nessuno dei partner all'interno dell'intera rete vendesse i suoi prodotti su Internet, in quando la vendita online non rappresenta un'operazione conforme alla Brand Image.

## SINERGIE

In realtà la multicanalità, se supportata da un'adeguata strategia di integrazione dei diversi canali adottati, può dar vita ad una serie di effetti sinergici ben più rilevanti da cui potrebbero trarne vantaggio tutte le parti coinvolte: i produttori, i retailer e i consumatori.

Alla base della dimensione di questi effetti sinergici vi è la funzione di complementarità e di *leverage* svolta dai diversi canali al fine di soddisfare il complesso sistema di bisogni dei consumatori al meglio.

Nella strategia multicanale e, dunque nella sua espressione distributiva in *Brick-and-click*, i principali effetti sinergici si traducono, fundamentalmente in due fenomeni, che a loro volta danno vita ad una serie di conseguenze positive concrete e misurabili, sia per l'impresa che per i consumatori:

- *Collaborazione e reciproco rinforzo dell'efficienza e dell'efficacia tra i diversi canali al fine di creare un'offerta di prodotti e servizi al cliente integrata e ininterrotta (seamless):* un esempio può essere rappresentato dal caso in cui un consumatore, dopo essersi recato presso il punto vendita di fiducia per acquistare un determinato prodotto, scopre che il prodotto è esaurito. Se il negozio tradizionale è integrato dal supporto di un chiosco multimediale presente all'interno, il consumatore avrebbe l'opportunità di usufruirne per ordinare il prodotto cercato, che sarà fornito, nel tempo più breve possibile, da un altro dei canali appartenenti al mix gestito dal retailer. Grazie ad una strategia multicanale ben concepita e coordinata, come quella dell'esempio appena descritto, è possibile avere un'interazione tra canali simultanea e liscia in grado di garantire un maggiore valore del servizio al cliente. L'impresa, infatti, oltre a beneficiare da un sistema logistico più dinamico e da una gestione del riassortimento più snella e meno onerosa, ne garantirebbe incremento del livello di soddisfazione e, perché no, della fedeltà di un cliente che altrimenti avrebbe perso, in quanto avrebbe abbandonato il punto vendita per rivolgersi ad uno concorrente.

- *Compensazione dei punti deboli di un canale da parte dei punti di forza degli altri*: un esempio in questo caso potrebbe essere rappresentato dalla scelta di ordinare un determinato prodotto dal sito web (canale online) di un retailer (Brick-and-click), in quanto vi è maggiore scelta, ma decidere di ritirarlo presso il punto vendita (canale offline) per risparmiare dalle spese di spedizione o per ricevere assistenza diretta.

Da questi due effetti sinergici della strategia distributiva multicanale potrebbero scaturire altri effetti positivi per i retailer, i più importanti dei quali possono tradursi in:

- Riduzione significativa dei costi derivante dalla razionalizzazione e dall'ottimizzazione dei processi coinvolti nel trasferimento fisico dei beni al consumatore grazie all'integrazione delle infrastrutture e dei processi logistici esistenti con i sistemi informativi più adatti;
- Facilitazione dei processi integrativi sia a monte che a valle, consentendo così il trasferimento dei vantaggi della riduzione dei costi a beneficio anche del consumatore finale.
- Superamento delle principali difficoltà nel trasferimento “virtuale” di prodotti “fisici”
- Maggiore efficienza nella gestione dei resi e sostituzioni, in termini di minori costi e oneri sia per consumatori che per l'impresa.
- La creazione dell'*effetto alone*, ovvero di un influsso positivo delle esperienze di acquisto pregresse nel canale tradizionale sulle aspettative e sulle percezioni relative al contesto online;
- Aumento della fedeltà al brand (*brand loyalty*);
- Maggiore fiducia nei confronti del Retailer anche da parte dei consumatori più tradizionali, ovvero *mono-channel*;
- Minore percezione dei rischi, intesi come la percezione dei consumatori delle incertezze e delle conseguenze negative legate al coinvolgimento in una determinata attività, come ad esempio quella dell'acquisto;

- Maggiore convenienza percepita da parte dei consumatori che ne influisce ulteriormente sul livello di soddisfazione;
- Maggiore *customer acquisition*;

A determinare l'intensità dell'effetto sinergico della multicanalità è il livello di integrazione esistente tra i diversi canali: maggiore sarà quest'ultimo e maggiori saranno i vantaggi derivanti. Le possibili combinazioni tra canali impiegati e il grado della loro integrazione sono infinite, mentre *totale indipendenza* e *completa integrazione* rappresentano solamente i due casi estremi: ciascuno dei retailer brick-and-click dovrà scegliere il modello che meglio si adatta alle proprie competenze organizzative, filosofia strategica e modus operandi, oltre che ai prodotti trattati e al mercato di provenienza.

L'integrazione dovrebbe, dunque, basarsi sui punti di forza della specifica rete distributiva, a qualsiasi livello operativo.

## 2.2. LA MULTICANALITÀ COME STRATEGIA DI MARKETING

Con l'espressione *marketing multicanale* si intende l'utilizzo di una pluralità di canali (sia innovativi che tradizionali) assortiti, coerenti e integrati per le attività di comunicazione, commercializzazione e assistenza ai clienti al fine di fornire a quest'ultimi un'esperienza senza soluzione di continuità.

Come già esaminate nel paragrafo precedente, con l'avvento di Internet e lo sviluppo delle telecomunicazioni, la relazione tra impresa e cliente si è arricchita di nuovi strumenti. L'affermazione del nuovo paradigma del *New Internet* sta portando la Rete fuori dal mondo statico e circoscritto del personal computer per invadere tutti i nuovi device- smartphones, tablet, smart Tv, console giochi- rendendola sempre più pervasiva, divertente, contagiosa e di conseguenza sempre più "apprezzata" e usata anche da quelle fasce della popolazione italiana che fino a ieri erano rimaste fuori dai margini di Internet.

Attraverso l'utilizzo strategico delle tecnologie digitali le aziende possono gestire contenuti eterogenei e mezzi diversi, scegliendo i canali più idonei in base alle necessità. Questa è l'essenza della multicanalità, che consiste nella possibilità di raggiungere interlocutori diversi attraverso forme articolate di comunicazione (testo, immagini, video e audio) e canali diversi (carta, web, TV, radio, mobile). Alcuni di questi canali permettono un coinvolgimento diretto dell'utente a vari livelli di intensità, che a sua volta rende possibile l'instaurazione di una relazione più duratura e con un numero maggiore di occasioni di servizio.

L'obiettivo principale dello sviluppo di una relazione multicanale e interattiva con i consumatori non è tanto rappresentato dalla possibilità di "comunicare di più" quanto dalla possibilità di moltiplicare i punti di contatto con i propri clienti durante l'intero processo della loro esperienza di consumo. L'utilizzo congiunto di logiche multicanale e di modalità interattive di coinvolgimento permette la realizzazione di strategie comunicative articolate e convergenti.

Si tratta, però, di una decisione onerosa per l'organizzazione che la adotta e contribuisce sicuramente alla crescita della complessità interna. Con la multicanalità, infatti, vengono moltiplicate le occasioni di contatto e di business con il cliente, ma allo stesso tempo aumentano esponenzialmente tanto la complessità quanto il volume delle attività di marketing da seguire e da gestire.

La strategia di comunicazione sui canali digitali rappresenta un sistema di decisioni che hanno come oggetto:

- I mezzi (innovativi e tradizionali) che le imprese selezionano per raggiungere target diversi, nonché per moltiplicare i messaggi e i punti di contatto con il pubblico. Le scelte relative ai mezzi riguardano anche le relazioni tra mezzi diversi e il rapporto che lega i canali digitali con quelli tradizionali della comunicazione d'impresa.
- I contenuti (prodotti dall'azienda e dagli utenti) che più si adattano alla trasmissione attraverso i canali e i mezzi prescelti. Le decisioni principali riguardanti i contenuti hanno a che fare con la quantità di contenuti che

devono essere prodotti per alimentare i diversi canali, i format editoriali che stimolino l'attenzione, la fidelizzazione, la condivisione da parte degli utenti e il mix di forme espressive diverse, in parte condizionato dalla scelta dei mezzi.

- Le modalità poste in atto per stimolare, gestire e mantenere l'interazione con l'utente, come punto di partenza per mantenere in modo efficace nel tempo una relazione crescente e duratura con il cliente.

Attualmente in Italia circa il 70% delle imprese<sup>26</sup> investe in nuovi canali di comunicazione, tra cui soprattutto il web e i dispositivi mobile, anche se non da molto tempo. Rappresenta un segnale incoraggiante anche il crescente orientamento verso la comunicazione multicanale di quelli che finora hanno ne avuto dubbi.

Risulta in modo sempre più evidente che anche il numero di imprese italiane che considerano ormai fondamentale l'investimento in nuovi mezzi è in crescita.

In concordanza con quanto detto finora, secondo una ricerca effettuata dall'Università Bocconi, i principali obiettivi che hanno portato le imprese ad intraprendere la strada della comunicazione multicanale sono riconducibili alle seguenti cinque categorie:

- Far parlare di sé
- Coinvolgere l'utente
- Migliorare i risultati economici
- Espandere il mercato
- Implementare i processi

In particolare, oltre il 70% delle imprese che hanno adottato una strategia di marketing multicanale dichiara di aver intrapreso tale investimento con il principale intento di aumentare le occasioni per far parlare e far conoscere

---

<sup>26</sup> Ricerca sulla comunicazione multicanale e interattiva nelle aziende italiane dell'Università Commerciale Luigi Bocconi (2010)

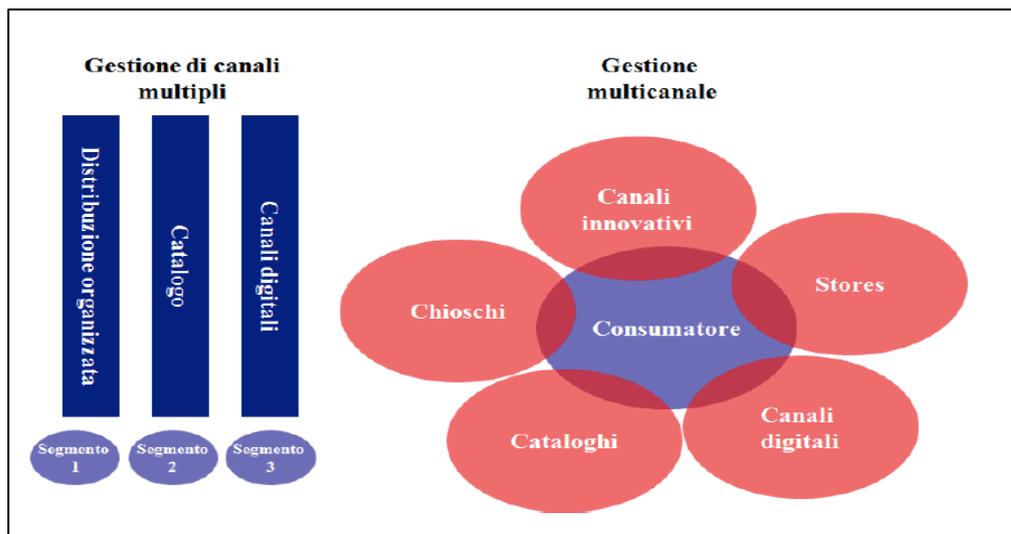
l'azienda ad un numero sempre maggiore di nuovi utenti. Percentuali simili si osservano per la possibilità di migliorare i risultati economici e implementare i processi. Questa triade di obiettivi di natura diversa testimonia un dato importante: vi è sempre più consapevolezza del fatto che la comunicazione multicanale non è solamente un nuovo modo di comunicare e aumentare la *brand awareness*, ma ha anche un forte impatto sul business e sui processi. Esiste, tuttavia, una parte di operatori che ha intrapreso tale percorso con il principale intento di rafforzare l'immagine aziendale e aumentarne le occorrenze sui mezzi tradizionali, oltre che sui nuovi media. Una concezione di tale tipo non rispecchia le effettive potenzialità della comunicazione multicanale, ma la riconduce ad obiettivi di "comunicazione per la comunicazione" destinati ad essere meno raggiungibili, man mano che i canali digitali andranno consolidandosi. È interessante notare che quelli che hanno investito nella comunicazione multicanale con l'obiettivo di coinvolgere maggiormente il consumatore rappresentano solamente il 35% delle aziende che abbiano adottato tale strategia comunicativa e sono quelle che mostrano una maggiore sensibilità verso la piena comprensione delle implicazioni legate all'*interactive relationship* con l'utente. Nel corso degli ultimi anni, difatti, si è assistito ad una progressiva trasformazione del mercato da "*product driven*" a "*market driven*" che ha messo ulteriormente in risalto l'obiettivo della customizzazione dei prodotti. Sono numerosi gli studi e le analisi empiriche che dimostrano che la fedeltà del cliente tende ad aumentare in maniera consistente all'aumentare dell'allineamento, da parte dell'impresa, ai principi customer-centricity. Vi sono anche delle forze esterne a influire ulteriormente sul bisogno delle aziende di assumere un orientamento rivolto al cliente, le più rilevanti delle quali possono attribuite a:

- L'incremento della diversità nei mercati;
- L'aumento della competizione;
- La diffusione di consumatori sempre più informati ed esigenti;
- Progressi continui nel campo tecnologico e nella diffusione dell'e-commerce;

- Globalizzazione del cliente;

In tale contesto le aziende maturano sempre di più la consapevolezza che le strategie incentrate sul consumatore rappresentino l'approccio migliore per lo sviluppo di relazioni più strette e più profittevoli con i clienti, in modo da ottenere un vantaggio competitivo difficile da imitare o annullare da parte dei concorrenti. Rispetto al passato, ciò che prima era un'opzione adesso è diventato imperativo. Di conseguenza c'è stato anche un incremento nelle priorità strategiche assegnate alla dimensione del cliente nella gestione del business, con una crescita del numero delle compagnie che si organizzano attorno a quest'ultimo. Un'impresa orientata al prodotto mostra le funzionalità dei propri prodotti, cercando i possibili clienti. Un'impresa orientata al cliente, invece, mostra molti possibili prodotti adatti alle esigenze dei propri clienti, con l'obiettivo di creare un'offerta integrata (Galbraith, 2005).

È importante, infine, ricordare che il multichannel marketing non ha il medesimo significato del tradizionale multiple-channel marketing, nel quale l'azienda interagisce con differenti segmenti di mercato attraverso differenti canali, ad esempio usando un approccio one-to-one per i clienti più importanti e avvalendosi dei retailers per i clienti più piccoli. Nel multichannel marketing, invece, i clienti possono usare canali alternativi per raggiungere i dipartimenti dell'azienda a loro discrezione e questi potrebbero scegliere differenti canali a seconda delle circostanze o delle preferenze. La differenza tra le due strategie comunicative è rappresentata con grande chiarezza nella Figura ?. (Raangaswamy 2005). È, infatti, di immediata comprensione la centralità del consumatore all'interno di una strategia di marketing multicanale.



**Figura 9: Diverso grado di integrazione nelle strategie di multichannel marketing**

Dal punto di vista manageriale, negli ultimi anni è emersa l'importanza della multicanalità al fine di perseguire obiettivi di pro-attività, come strategie maggiormente incentrate sull'individuazione dei bisogni esistenti e di reattività del mercato.

Vi sono due fattori chiave specificatamente rivolti a qualificare l'orientamento di un'impresa rispetto al tema della multicanalità:

- Il grado di consapevolezza dell'impresa del potenziale associato all'adozione di una struttura multicanale;
- Il livello di integrazione tra i differenti canali comunicativi conseguito dall'impresa;

La prima variabile fa riferimento alla conoscenza e consapevolezza da parte del management dell'esistenza di clienti multicanale, del loro valore per l'azienda, nonché di tutti i punti di contatto a cui è necessario dar seguito per poter raggiungere il target. Per tanto ad un alto grado di multicanalità corrisponde una conoscenza dei "nuovi media", delle loro peculiarità e delle potenzialità che derivano dall'integrazione dei canali digitali con quelli tradizionali. Imprese di questo genere vantano quindi una conoscenza approfondita dell'importanza e del valore dei clienti multicanale per il proprio business, anche attraverso dati

quantitativi sui singoli canali e sul valore sinergie tra canali. Ciò, però, non significa necessariamente che tali imprese adottino approcci multicanali, in quanto barriere di natura culturale, organizzativa e tecnologica possono indurre il management ad adottare comportamenti/approcci alla multicanalità differenti. A un basso livello di consapevolezza del potenziale della multicanalità, invece, corrispondono una forte propensione all'utilizzo dei canali tradizionali e una sostanziale non conoscenza dei nuovi strumenti di comunicazione, spesso associati alla generica categoria "Internet": tali aziende vivono ancora fortemente la separazione tra media offline e media digitali.

La seconda variabile, livello di integrazione tra canali, invece riassume un insieme di fattori, quali:

- L'allargamento e il presidio di tutti i punti di contatto con il cliente: fa riferimento alla capacità dell'azienda non solo di avere consapevolezza dell'esistenza di clienti multicanale, ma di aver analizzato tutti i canali e punti di contatto in cui i propri clienti possono interagire in maniera controllata e non con l'impresa;
- Il livello di integrazione tra i punti di contatto in cui l'azienda è presente: riguarda un utilizzo efficace ed efficiente dei punti di contatto in una prospettiva di creazione di un'esperienza unica e continua;
- Il livello di integrazione fra i punti di contatto nell'ambito delle differenti fasi del processo di gestione della relazione con i consumatori: esprime la capacità dell'impresa di avere una visione a 360° sul cliente lungo le tre fasi del processo d'acquisto- pre-acquisto, acquisto e post-acquisto;

In una prospettiva di basso livello di integrazione, l'impresa non è in grado di assumere, pertanto, una visione olistica del consumatore e/o di gestire in maniera coordinata i diversi canali. Un elevato livello di interazione, invece, indica l'adozione di strategie multicanale, che sfruttano le sinergie strategiche e operative tra i canali e che pongono il cliente al centro della vita dell'impresa, lungo tutte le fasi del processo d'acquisto e i molteplici canali. È, ovviamente,

possibile rilevare anche un livello di interazione intermedio, ovvero non riconducibile chiaramente a uno dei due estremi e tale posizionamento può essere legato al fatto che alcune imprese adottano strategie multicanali solo in determinate fasi, all'interno dei processi aziendali.

L'organizzazione deve anche compiere scelte che rendano possibile il raggiungimento degli obiettivi evidenziati. Per esempio se si vuole rendere coerente e integrata la gestione di canali di contatto differenti, sarà necessario porli sotto una guida comune; se si intende offrire un livello di servizio elevato è necessario inserire nuove risorse capaci e competenti; se si enfatizza l'importanza dell'informazione che si può scambiare con il mercato e si ritiene essenziale allineare la comunicazione interna ed esterna, è opportuno investire sull'adeguamento del sistema informativo interno.

Pertanto nel Capitolo 4 verranno analizzati i profili, a titolo esemplificativo, di quattro imprese tra le più importanti del settore dell'elettronica di consumo: due Manufacturers e due Retailer, uno con maggiore multicanalità e uno con minore per ciascuna categoria.

La ricchezza di mezzi e di opportunità deve essere chiaramente bilanciata da una fase di analisi più sofisticata, atta a prevedere le motivazioni e le relazioni dei consumatori e ad anticipare le esigenze, con particolare riferimento ai contesti di consumo.

In risposta a queste tendenze si va consolidando un filone di studi denominato "multichannel customer management" (MCM) (Neslin et al., 2006) che si propone di comprendere, progettare, coordinare e valorizzare i differenti canali nella prospettiva di incrementare nel tempo la customer equity attraverso mirate azioni di acquisizione, ritenzione e sviluppo.

## 2.3. LA MULTICANALITÀ DAL LATO DELLA DOMANDA

L'evoluzione del contesto sociale legata all'introduzione delle nuove tecnologie e alla diffusione di Internet ha apportato notevoli cambiamenti anche all'interno della vita e della quotidianità dei consumatori, stravolgendone il comportamento d'acquisto e di consumo. Emergono, dunque, consumatori sempre più critici e selettivi nelle scelte, volti a trarre il massimo vantaggio e utilità dalle opportunità offerte dall'illimitata disponibilità di informazioni che caratterizza la società attuale, che prende, per l'appunto la denominazione di **Società dell'Informazione**. Questa tendenza si riflette anche sui comportamenti d'acquisto che essi mettono in atto, i quali diventano sempre più complessi e articolati, e soprattutto sempre più orientati verso una dimensione multicanale.

Ad alimentare ulteriormente questo fenomeno vi è anche il perdurare della crisi economica che implica un sempre maggior coinvolgimento degli individui nel processo d'acquisto.

Al fine di comprendere meglio le caratteristiche e i principali fattori che stanno alla base del comportamento del consumatore multicanale abbiamo ritenuto opportuno fare un breve excursus lungo i principali approcci teorici e indagini empiriche più affini al nostro studio.

### 2.3.1. APPROCCI TEORICI

Sono diversi gli studi, esistenti nella letteratura internazionale, volti a comprendere il comportamento del consumatore in una prospettiva multicanale a seguito dell'avvento di Internet e ad analizzarne le determinanti.

Nello svolgimento di questa tesi ci siamo basati su alcuni degli studi che si sono posti i seguenti obiettivi:

- Individuare i principali fattori determinanti la scelta del canale online e offline;

- Analizzare l'associazione tra variabili psicografiche, socio-demografiche e il comportamento d'acquisto multicanale;
- Studiare il ruolo del canale online/offline nelle diverse fasi del processo d'acquisto;
- delineare il profilo dei consumatori *multichannel*;

## FATTORI DETERMINANTI LA SCELTA DEL CANALE

Secondo uno studio teorico condotto da Balasubramanian, l'utilità totale che i consumatori associano all'utilizzo di un canale in una qualunque fase del processo d'acquisto, si compone da tre elementi.

Il primo riguarda *l'utilità derivante dagli elementi strumentali* legati all'acquisto stesso di un determinato prodotto e come tali sono considerate tutte quelle attività che comportano uno sforzo fisico (come guidare fino al negozio; cercare e “raccolgere” i prodotti cercati; spingere un carrello) o che sono volte a valutare la qualità dei prodotti (come toccare, pesare o annusare) che si manifestano in forma diversa in base al canale in cui sono inseriti.

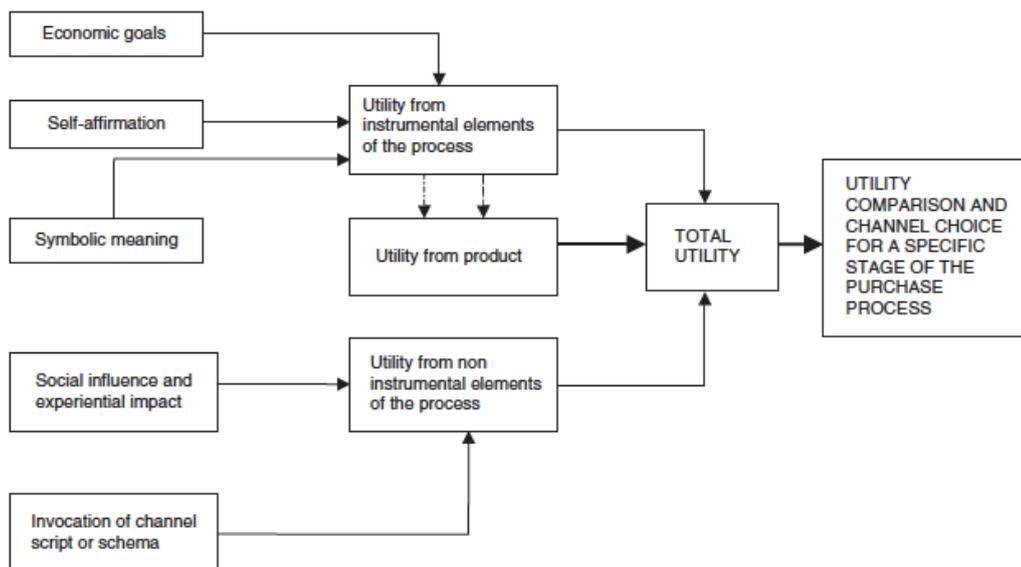
Questi elementi sono considerati come influenze positive sull'attrattività del canale o sulla scelta dei prodotti.

Il secondo fattore riguarda *l'utilità del prodotto stesso*. Questa componente risulta connessa e, quindi, dipendente dagli elementi strumentali del processo d'acquisto. Per esempio un prodotto attentamente selezionato per essere regalato, dopo una lunga e faticosa ricerca, non rappresenta più solamente un prodotto fra i tanti ma acquisisce un significato speciale per l'acquirente.

Nella terza dimensione di utilità- quella legata agli *elementi non-strumentali*, invece, è rappresentato l'insieme di elementi periferici alla spedizione d'acquisto, ovvero che possono manifestarsi durante il processo d'acquisto ma che non rappresentano necessariamente attività centrali per l'acquisizione di informazioni, valutazione e scelta dei prodotti. Secondo l'autore, gli elementi non-strumentali potrebbero, tuttavia assumere maggiore importanza di quelli

strumentali. Questo accade nelle circostanze in cui il consumatore considera l'esperienza d'acquisto come un'opportunità per svagarsi o per socializzare, ovvero quando l'obiettivo di acquistare all'interno di determinate categorie di prodotti potrebbe risultare un driver meno influente sulla scelta del canale rispetto agli elementi legati all'atmosfera dell'ambiente interno. Nell'utilità derivante dagli elementi non-strumentali, dunque, il contesto dell'esperienza d'acquisto, assume il ruolo centrale.

Nella Figura 10 sono raffigurati i cinque fattori che determinano le diverse fonti di utilità, ovvero: obiettivi economici; autoaffermazione; significato simbolico; influenze sociali e impatto esperienziale; adozione di schemi o copioni d'acquisto.



**Figura 10: Determinanti della scelta del canale**

- Obiettivi di natura economica: si tratta di un fattore di natura utilitaristica, che fa riferimento alla dimensione più razionale dell'attività di shopping, legata dunque alla ricerca della massimizzazione dell'efficienza, della convenienza e del valore ricevuti. Per quanto concerne la prima fase del

processo d'acquisto (formazione del *consideration set*), Internet viene rappresentato come l'alternativa più proficua: i costi legati alla ricerca informativa in rete sono più bassi rispetto a quelli del canale tradizionale. Inoltre, tramite l'accesso simultaneo a una molteplicità di siti web permette una più completa e attenta comparazione tra gli attributi delle diverse offerte. Infine per quanto riguarda soprattutto il settore da noi analizzato, Internet svolge un'ulteriore fondamentale funzione - quella di fornire informazioni dettagliate riguardo ai prodotti innovativi e tecnologicamente sofisticati e di farlo in tempo reale, a differenza dei tempi nettamente più lunghi che occorrono nel canale offline. Il canale tradizionale, diversamente, risulta più legato all'utilità di natura edonistica, ovvero legata agli elementi sensoriali. Per quanto invece riguarda la seconda fase, ovvero della *selezione* del/i prodotto/i che massimizzi l'utilità percepita dal consumatore, gli atteggiamenti messi in atto potrebbero seguire logiche diverse rispetto a quelle messe in atto nella fase precedente. In questa fase i consumatori risultano maggiormente orientati ad agire seguendo una logica più lineare. Considerando questo fatto, sembra una conseguenza naturale presumere che i consumatori guidati da obiettivi economici siano motivati ad effettuare un'attenta valutazione delle alternative per sceglierne quella che massimizzi l'utilità percepita. Sotto altri aspetti, invece, è importante non sottovalutare l'ipotesi che in questa fase di selezione i consumatori potrebbero non avere più bisogno di un ampio volume di informazioni su una grande quantità di prodotti alternativa, in quanto il *set* di prodotti tra cui scegliere è già stato ridotto alle alternative essenziali, la cui valutazione scelta potrebbe avvenire efficientemente anche nel canale tradizionale. Gli obiettivi economici nella terza fase del processo d'acquisto sono volti a minimizzare i costi legati alla transazione e a massimizzarne l'utilità di consumo percepita. In questa fase avviene lo scambio tra soldi e il/i prodotto/i. Dunque, per la categoria di consumatori spinti da obiettivi economici il canale online risulta come l'alternativa più conforme in tutte

e tre le fasi, in quanto fornisce: (i) maggiore quantità di offerte alternative; (ii) maggiore disponibilità di informazione; (iii) minori costi di transazione e prezzo d'acquisto.

- **Autoaffermazione:** si tratta di motivazioni legate alle competenze soggettive che i consumatori manifestano tramite un insieme di attività, volte ad esprimere una valutazione e selezione attenta e competente come ad esempio annusare, valutare al tatto o pesare con mano un prodotto. L'occasione di acquisto fornisce a questa categoria di consumatori l'opportunità di affermare il possesso di determinate conoscenze e tratti positivi. Come tratti maggiormente ostentati da parte dei consumatori l'analisi di Balasubramanian indica soprattutto la **parsimonia** e la **competenza**.

La **parsimonia** viene espressa con l'impegno a trovare ed acquistare prodotti o servizi a buon mercato. L'utilizzo di *coupon*, ad esempio, ne rappresenta un'attività in sintonia con tali obiettivi e in grado di favorirne la realizzazione, in quanto uno dei principali benefici intangibili risulta quello legato alla percezione da parte dei consumatori di spendere soldi in modo consapevole e intelligente. I canali virtuali, generalmente, offrono maggiore possibilità di comparazione tra i prezzi e di trovare occasioni convenienti. Tuttavia, mentre l'online fornisce un valore oggettivo di risparmio più elevato, la percezione di parsimonia derivante dagli acquisti viene maggiormente avvertita nel canale tradizionale. Questa affermazione porta a concludere che i consumatori, spinti da motivazioni legate all'esplicitazione di parsimonia nei propri acquisti e che vedono nel coupon uno strumento efficace per il raggiungimento dei propri obiettivi saranno più orientati verso l'acquisto presso il canale offline, in quanto l'utilizzo di coupon in modo tradizionale comporta un maggiore senso di auto-affermazione e soddisfazione. L'affermazione della parsimonia è, dunque, più facilmente verificabile nell'ultima fase del processo

d'acquisto, quando i consumatori acquistano un determinato prodotto da uno specifico rivenditore. Durante l'esperienza d'acquisto essi hanno la possibilità di affermare anche il proprio senso di **competenza**. Questo termine è riferito alla percezione dei consumatori di essere abili nella selezione dei migliori prodotti sotto le migliori condizioni. La competenza potrebbe avere natura diversa: oggettiva o soggettiva. Il primo caso si riferisce a persone che possiedono reali conoscenze approfondite riguardo alla categoria di prodotti in questione, grazie a quali sono in grado di prendere decisioni d'acquisto migliori. Nel secondo caso, invece, più che di possesso effettivo si tratta di una sua mera percezione da parte dei consumatori, che li apporta un senso maggiore di fiducia nel momento della presa delle decisioni. Le opportunità legate all'accrescimento dell'autoaffermazione influiscono positivamente sull'utilità che i consumatori ottengono dagli elementi non-strumentali e dall'acquisto stesso del prodotto nel corso del *shopping process*.

- **Significato simbolico:** Il caso più importante è rappresentato dal *Donare un regalo*, che può assumere una dimensione di scambio economico, scambio sociale o di una dimostrazione altruistica d'amore o d'affetto. Nella prospettiva del dono come scambio economico, i soggetti sono visti come degli animali sociali freddi e analitici, che agiscono sotto l'attesa di ricevere qualcosa di più significativo in cambio. Quella sociale, invece, ritiene che il soggetto che fa il dono agisca con la speranza di creare un legame emotivo con il destinatario, tramite la trasmissione del significato simbolico rappresentato dall'oggetto del regalo. In entrambe le visioni la motivazione guida è legata a una forma di egoismo: per il "donatore" economico -di natura monetaria; per quello sociale- di natura simbolica. Nel contesto del regalo come gesto d'affetto, contrariamente ai precedenti casi, si tratta di donare un oggetto senza nessun tipo di costrizione o attesa di ricambio, ma di un gesto proveniente dal cuore. Mentre la motivazione altruistica e quella economica rappresentano i due casi estremi, quella di

natura sociale, responsabile della grande maggioranza dei regali realizzati nella nostra società, esprime una via intermedia. Nel caso del *gift giving* i consumatori tendono, dunque, ad esprimere il proprio coinvolgimento nella ricerca del prodotto che possa raffigurare al meglio i significati simbolici, e quindi l'utilità percepita, che si vogliono trasmettere al destinatario dell'oggetto, con la maggiore quantità di tempo e di impegno supplementari impiegati nella ricerca e nella selezione. Di conseguenza si evince una maggiore propensione verso il canale che richiede maggiori sforzi e risorse, sia monetarie che legate al tempo investito, in quanto all'aumentare di questi ultimi accrescono ulteriormente anche il significato simbolico e il valore del dono. Il canale tradizionale sembra rispondere meglio a tali esigenze. Allo stesso tempo anche gli acquisti all'asta, come nel caso di eBay, rappresentano un'alternativa sempre più apprezzata per il reperimento di un regalo scelto attentamente e con personalizzazione. Un'altra occasione legata al processo d'acquisto, in cui la manifestazione dei propri sentimenti e livello di coinvolgimento influenzano la scelta del canale a cui rivolgersi, è rappresentata dal "gioco di ruolo". L'esempio più istintivo che possiamo avere è quello di un genitore nel momento della scelta del latte in polvere da comprare per il proprio bambino. Il padre o la madre investirà maggiore quantità di tempo e impegno, di quella necessaria per trovare un latte di buona qualità e affidabilità, al fine di confermare soprattutto davanti a sé e poi agli altri il fatto di essere un buon genitore. Di conseguenza saranno orientati verso il canale al quale associano un livello di impegno superiore per ciascuna fase del processo d'acquisto.

- **Influenze sociali e impatto esperienziale:** un tratto caratteristico dell'attività di shopping all'interno del canale tradizionale è rappresentato dalla **presenza di altri consumatori** e dalla possibilità di realizzare una molteplicità di scambi sociali e relazionali. Il canale virtuale, al contrario, si caratterizza per l'assenza di altri e quindi per una forma di "solitudine".

Questi due aspetti influenzano l'utilità che il consumatore ottiene dalle attività legate all'acquisto e dal prodotto stesso, in base alle specifiche esigenze o obiettivi in un dato momento, oltre che alle caratteristiche personali dei soggetti. Generalmente la presenza degli altri rappresenta un'opportunità per creare legami umani o per rafforzare la veridicità delle proprie opinioni esercitando così un effetto positivo sull'utilità percepita dall'esperienza d'acquisto. Per quanto riguarda invece, **impatto esperienziale** sulla scelta del canale, possiamo distinguere un'esperienza multimediale particolarmente ricca che coinvolge tutti e cinque sensi per indurre a determinate sensazioni e comportamenti, tipica del canale tradizionale e una più povera, dal punto di vista sensoriale, ma comprendente spunti atmosferici rappresentata dal canale online. Alla base di questo fattore-guida c'è la correlazione tra l'intensità degli stimoli ricercati e lo stato del consumatore nel momento dell'acquisto: coloro che si sentono sovraccaricati di stimoli risultano, dunque, più propensi verso l'utilizzo di Internet, in quanto alternativa più tranquilla; mentre coloro che si sentono sotto-stimolati tendono a preferire il canale tradizionale poiché un ambiente più coinvolgente. Un altro elemento importante, in grado di influire su "come" e su "cosa" i consumatori acquistano è l'**aspetto visivo**. Gli elementi visivi svolgono un ruolo rilevante nella facilitazione della memorizzazione. Sono stati oggetto di studio da parte di diversi studiosi, tra cui anche Zaltman, il quale sostiene che le persone memorizzano l'informazione più facilmente sotto forma di tracce visive o episodiche, che come parti semantiche. Presentando, dunque, l'informazione in modo visivo, o meglio, multisensoriale è possibile favorire la sua assimilazione e associazione con altre informazioni già presenti nella memoria. Il canale online e quello tradizionale differiscono notevolmente tra loro per capacità rappresentativa: mentre nel primo i prodotti vengono catalogati in categorie semantiche, contenenti al proprio interno raggruppamenti di oggetti con un certo grado di omogeneità nell'utilizzo; nel canale tradizionale i consumatori, oltre a poter visionare

dal vivo i prodotti suddivisi per categoria semantica, hanno anche la possibilità di toccarli con le proprie mani e provarne le proprietà.

- Schemi e copioni d'acquisto: l'attività di acquisto potrebbe essere legata a una routine o a una forma di rituale. Quando la scelta del canale è connessa agli schemi comportamentali seguiti dai consumatori, quest'ultimi risultano meno propensi a rivolgersi a un canale differente, al fine di comparare i costi e i benefici. In genere si ritiene che gli individui si servano della comparazione tra alternative con l'obiettivo di effettuare una scelta. Gli schemi comportamentali sono stati definiti da Bettman come un modello organizzato di aspettative volto a dominare gli stimoli. Tramite la loro applicazione, i consumatori si affidano alle conoscenze pregresse piuttosto che a quelle nuove, alterando così la propria risposta agli stimoli esterni che potrebbero influire sul loro "ordine del giorno" che usano come vincolo nella selezione o eliminazione tra le scelte alternative<sup>27</sup>, al fine di facilitare il processo decisionale. Un altro fattore in grado di influire sulla scelta del canale a cui rivolgersi sono i copioni (scripts) e i rituali legati al processo d'acquisto. Per quanto concerne gli schemi e i copioni legati al canale virtuale, questi sono emersi solo negli ultimi anni. Dunque quando i consumatori agiscono sotto la guida di schemi o copioni comportamentali, la probabilità che possano ricorrere a diversi canali per le differenti fasi del processo d'acquisto si riduce drasticamente. Lo spostamento tra canali comporta, di fatti, un cambiamento del contesto e di conseguenza anche degli schemi usati per l'attività di acquisto. Tuttavia i consumatori potrebbero usare una molteplicità di canali diversi per l'acquisto di una categoria di prodotti, ma applicare uno schema all'interno di uno specifico tra i canali.

---

<sup>27</sup> Un esempio di schema potrebbe essere rappresentato dalla seguente situazione: Consumatore X riceve un coupon → Considera l'entità del risparmio → Controlla il/i canale/i presso cui il coupon è utilizzabile → Analizza i costi e i benefici legati all'acquisto del prodotto presso il canale indicato → Sceglie il canale migliore.

## COMPORAMENTO D'ACQUISTO MULTICANALE E COVARIATE

Un altro studio inerente alla nostra analisi è quello svolto in concomitanza da Konus, Verhoef e Nesli sulla segmentazione dei consumatori multichannel e sulle relative covariabili.

Alla base di questa ricerca empirica si pone la concettualizzazione dell'attività di acquisto come un processo dinamico, composto da una fase di ricerca (*search*) e una di acquisto (*purchase*), al cui interno l'utilità percepita dai consumatori nell'utilizzo del canale determina l'utilità totale del processo d'acquisto.

Gli obiettivi principali di questa ricerca sono due, ovvero: effettuare una segmentazione dei consumatori in base al loro atteggiamento verso i diversi canali lungo il processo d'acquisto; e analizzarne i principali fattori correlati al segmento dei consumatori *multichannel*.

Per quanto riguarda il primo obiettivo, il modello indica come determinante principale dell'utilizzo dei canali nel processo d'acquisto, lo specifico livello di utilità che ciascun consumatore ottiene dall'attività di ricerca e acquisto nei diversi canali.

Gli autori considerano l'attività decisionale un processo lungimirante in cui i consumatori mettono in atto le proprie decisioni iniziali sulla base della considerazione dell'impatto che tali scelte avranno sull'utilità che potranno ottenere da decisioni future. In altre parole, i consumatori saranno portati a scegliere il canale presso cui realizzare l'attività di ricerca informativa in base alle proprie aspettative sull'utilità che percepiranno con l'acquisto. Questo modello si basa su una formulazione di una funzione di Utilità  $U(\textit{Shopping})$  che rappresenta l'utilità totale legata all'esperienza d'acquisto, definita dalla seguente formula:

$$U(\textit{Shopping}) = U(\textit{Search}) + \lambda U(\textit{Purchase}|\textit{Search}),$$

dove:

- $U(\textit{Search})$  è l'utilità che i consumatori traggono dall'attività di ricerca;
- $U(\textit{Purchase}|\textit{Shopping})$  è l'utilità percepita dall'attività di acquisto;

- $\lambda$  indica il *fattore time discount* che può assumere valori tra 0 e 1, in base all'estensione temporale delle considerazioni del consumatore sulle implicazioni della scelta del canale per la fase di Search su quella di acquisto.

Sia  $U(Search)$  che  $U(Purchase|Search)$  dipendono dal canale/i adottato/i, mentre la seconda è anche correlata al processo di ricerca (Search).

Al fine di massimizzare la propria utilità i consumatori dovranno, dunque, valutare una serie di elementi, quali:

- Risparmio – legato al beneficio di trovare prezzi più bassi;
- Esplorazione e analisi delle alternative – legate al coinvolgimento nella scoperta di nuove marche e nuove esperienze;
- Cambi di canale – visto come un costo connesso alla sostituzione del canale o del marchio preferito per uno alternativo;
- Intrattenimento – comprende i benefici derivanti dal godimento e dal divertimento dell'attività di shopping stessa;
- Espressione del sé – derivante dalla possibilità (beneficio) di identificarsi con gruppi di pari;
- Ricerca – associata ai costi dell'attività di ricerca estensiva;

Per quanto, invece, riguarda il secondo obiettivo alla base del modello esaminato, ovvero quello di analizzarne i principali fattori correlati al segmento dei consumatori multicanale, questi elementi possono assumere diversa rilevanza in base alle caratteristiche psicografiche e demografiche che caratterizzano il profilo di ciascun consumatore.

Come si evince anche dalla Figura 11, l'utilità viene dunque espressa come una variabile dipendente rispetto ai relativi benefici e costi che vengono a loro volta correlati a fattori psicografici e demografici.

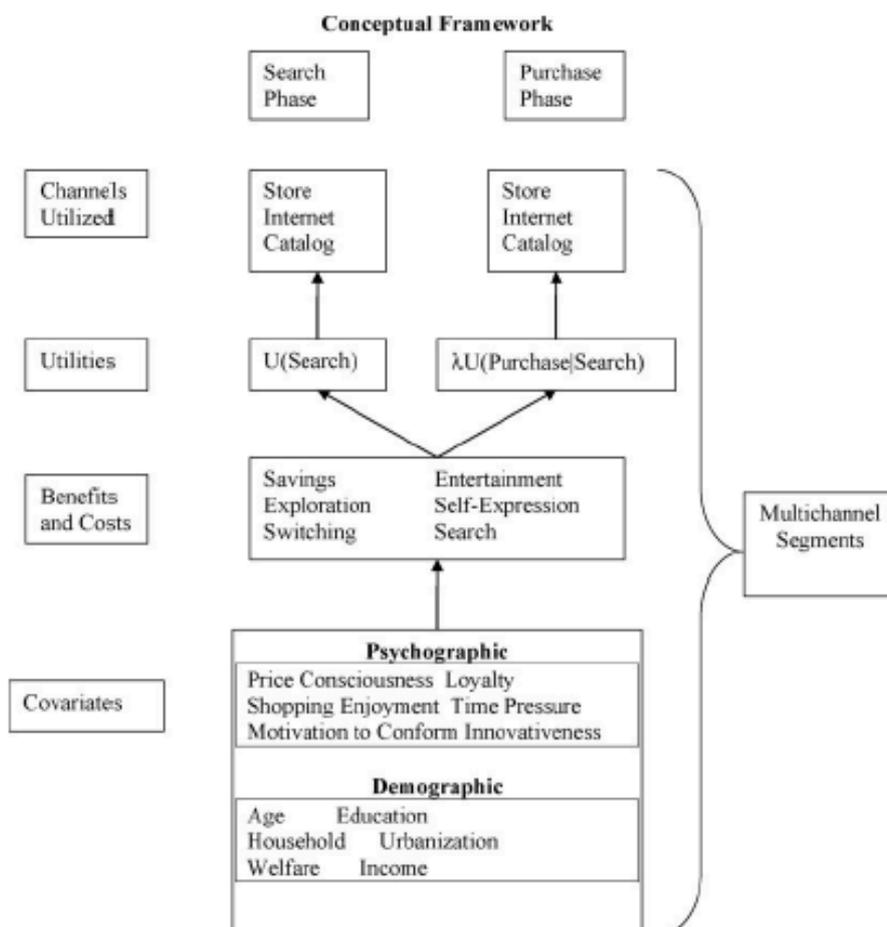


Figura 11: Quadro concettuale del modello Konus, Verhoef, Neslin

*VARIABILI PSICOGRAFICHE:*

Le cinque variabili psicografiche, responsabili dell'utilità percepita dai consumatori da ciascun canale, identificate da questo modello sono:

- *Coscienza di prezzo:* riferita al grado di orientamento al prezzo più basso da parte del consumatore guidato, dunque, dal **risparmio**. Tramite il ricorso a più canali durante la fase di ricerca è possibile aumentare l'utilità legata all'acquisto  $U(\text{Purchase}|\text{Search})$  che a sua volta può portare alla

massimizzazione dell'utilità complessiva dell'esperienza d'acquisto  $U(\text{Shopping})$ . In altre parole l'attenzione al prezzo viene associata ad un comportamento multicanale sia nella fase di ricerca che in quella di acquisto.

- *Divertimento dello shopping*: legato ai benefici emotivi, l'eccitazione e l'**intrattenimento** derivanti dall'attività di shopping da cui i consumatori traggono utilità di tipo edonistico. I consumatori caratterizzati da questa variabile psicografica possono massimizzare  $U(\text{Search})$  e  $U(\text{Purchase}|\text{Search})$  tramite l'adozione di un comportamento multicanale durante entrambe le fasi di ricerca e di acquisto, in quanto non percepiscono la maggiore quantità di tempo associata allo shopping ludico come un aspetto negativo.
- *Innovatività*: rappresenta un aspetto correlato al beneficio dell'**esplorazione**, che offre ai consumatori l'opportunità di provare nuovi e diversi prodotti. L'innovatività si riferisce, dunque, al grado dell'orientamento verso nuove esperienze di un individuo. Per tale categoria di consumatori è possibile massimizzare  $U(\text{Search})$  con la multicanalità, che a sua volta si traduce in aumento di  $U(\text{Purchase}|\text{Search})$ , in quanto la ricerca estensiva porta alla scoperta di nuovi prodotti ed esperienza. Di conseguenza questa caratteristica viene associata all'appartenenza al segmento multicanale almeno durante la fase di ricerca.
- *Motivazione alla conformità*: parte dei benefici edonistici legati all'**autoaffermazione** che i consumatori ricercano nelle decisioni d'acquisto. Si riferisce al grado con cui un individuo necessita di approvazione da parte degli altri che lo circondano lungo le fasi decisionali dell'acquisto. In questo caso il comportamento che massimizzerà  $U(\text{Search})$  e  $U(\text{Purchase}|\text{Search})$  è dato dal seguire la massa e adottare una molteplicità di canali (multicanalità).
- *Brand/retailer loyalty* : si tratta di una caratteristica connessa al **Cambio di marchio** o retailer che può comportare costi non solo di natura

monetaria, ma anche legata al tempo che i consumatori dovranno impiegare per esplorare tutte le alternative o alla perdita di utilità percepita nel caso in cui si troveranno a dover acquistare un prodotto o un marchio meno preferito. Sulla base di questo presupposto viene ipotizzata una certa tendenza da parte di alcuni consumatori a rimanere fedeli al canale o retailer preferito e di conseguenza tagliare le altre opzioni. Per coloro, infatti, la permanenza nel canale preferito massimizzi sia  $U(Search)$  che  $U(Purchase|Search)$  derivanti dalla shopping experience e dunque si presuppone una maggiore inclinazione verso la monocanalità nel corso di entrambe le fasi del processo d'acquisto.

- *Pressione temporale*: si tratta di una tipologia di variabile psicografica legata alla predisposizione dei consumatori a considerare il tempo come una risorsa scarsa e a pianificare la sua utilizzazione attentamente. Le variabili temporali esercitano forte influenza sulla scelta del canale e i canali diretti, come Internet e i cataloghi, offrono diversi benefici legati al risparmio di tempo. Si evince, dunque, l'esistenza di una relazione positiva tra la pressione esercitata dalla scarsità del tempo e l'apprezzamento dei vantaggi offerti del canale Online, mentre quella tra pressione temporale e comportamento multicanale rimane meno chiara. Le variabili temporali sembrano, dunque, influire maggiormente sui consumatori caratterizzati da un fattore di sconto ( $\lambda$ ), in quanto meno propensi a condurre **ricerche** estensive, poiché ne associano minore beneficio e un importante fattore di costo.

#### *VARIABILI SOCIO-DEMOGRAFICHE:*

Per quanto, invece, riguarda le variabili demografiche, l'analisi indica come maggiormente correlate con il comportamento multicanale dei consumatori il **reddito** e il **livello d'istruzione**. Secondo gli autori gli individui che guadagnano di più hanno a disposizione i mezzi per effettuare il proprio processo d'acquisto

all'interno di una molteplicità di canali diversi, tra cui anche quelli più dispendiosi. Analogamente coloro che hanno raggiunto un livello di istruzione maggiore si caratterizzano per maggiori capacità e abilità analitici da sfruttare al fine di estrarre il massimo dei benefici connessi a un processo di ricerca più esteso e complesso. Il fenomeno della multicanalità esercita un'influenza positiva sull'utilità che i consumatori con maggiore reddito e istruzione percepiscono dalla fase di ricerca,  $U(Search)$  e questo nesso viene conseguentemente traslato anche sulla fase dell'acquisto e della rispettiva funzione di Utilità –  $U(Purchase|Search)$ .

## **CROSS-CHANNEL SWITCHING**

La terza area teorica approfondita è quella riguardante il ruolo dei canali di vendita online e offline nelle diverse fasi del processo di acquisto con riferimento, in particolare, alla fase di ricerca pre-acquisto (search) e a quella dell'acquisto vero e proprio (purchase).

All'interno del contesto multicanale attuale- dinamico e complesso- il comportamento dei consumatori tende a manifestarsi sempre più spesso in atteggiamenti più articolati e meno immediati da comprendere.

Secondo gli studi di Chiu i consumatori manifestano una molteplicità di atteggiamenti di tipo *cross-channel switching*, volti a massimizzare i vantaggi tratti dalla shopping experience.

Con *cross-channel switching* l'autore si riferisce al comportamento che prevede l'utilizzo di un determinato canale per la ricerca preliminare di informazioni e il successivo passaggio a un altro canale, dove realizzare la fase successiva del processo d'acquisto, ovvero l'acquisto stesso.

Secondo questo approccio teorico il comportamento dei consumatori all'interno di un contesto multicanale può assumere quattro connotazioni distinte:

- Within-channel retention (Ritenzione intra-canale)

- Within-channel switching (Commutazione intra-canale)
- Cross-channel retention (Ritenzione inter-canale)
- Cross-channel free-riding (Free-ride inter-canale)

Do customers contact with the same company from searching to purchasing?

No	<b>Within-channel switching</b> Customers search at the online channel of company A, then purchase from the online channel of company B.	<b>Cross-channel free-riding</b> Customers search at the online channel of company A, then purchase from the offline channel of company B.
	<b>Within-channel retention</b> Customers search and purchase from the same online channel of the same company (company A).	<b>Cross-channel retention</b> Customers search at the online channel of company A; and they purchase from the offline channel of the same company (company A).
	Yes	No

Do customers use the same channel from searching to purchasing?

**Tabella 5: Matrice del comportamento multicanale**

- a) La prima tipologia di comportamento multicanale, denominata come *Within-channel retention*, ovvero ritenzione intra-canale, come si evince dalla Tabella 1 rappresenta la forma più semplice in quanto coinvolge un'unica dimensione-quella online di un unico retailer. I consumatori appartenenti a questa configurazione si rivolgono al canale online dello stesso retailer in entrambe le fasi del processo d'acquisto.
- b) Per quanto riguarda la seconda dimensione, con il termine *Within-channel switching* l'autore indica quella situazione in cui i consumatori si rivolgono al canale online nel corso di entrambe le fasi, ma effettuano

l'acquisto presso un retailer diverso (Retailer B) rispetto a quello a cui si sono rivolti nella fase di pre-acquisto (Retailer A).

- c) La dimensione della *Cross-channel retention* si riferisce al percorso multicanale realizzato dai consumatori presso un determinato Retailer (A). Più nel dettaglio il Retailer presso cui viene effettuata la ricerca informativa preliminare risulta lo stesso presso cui viene effettuato, successivamente, l'acquisto. Quello che cambia è il canale adottato nelle diverse fasi- quello online per la ricerca informativa e quello offline per l'acquisto finale.
- d) Infine vi è la connotazione più complessa del comportamento d'acquisto multicanale. *Cross-channel free-riding* consiste nella raccolta di informazioni, da parte dei consumatori, presso il canale virtuale di un retailer (Retailer A) per poi acquistare il prodotto nel canale tradizionale di un retailer differente (Retailer B). Il fenomeno dei consumatori *free riders* risulta ulteriormente favorito dalla crescente disponibilità di informazioni legata alla Rete da un lato, e dall'altro dalla sempre maggiore abilità degli individui di sfruttarne le opportunità a proprio vantaggio.

Nello studio di Chiu sono stati identificati alcuni fattori in grado di esercitare un'influenza, positiva o negativa, sul comportamento d'acquisto di tipo free-ride dei consumatori multicanale.

- *Autoefficacia multicanale*: intesa come il giudizio dei consumatori riguardo la propria abilità e sicurezza nell'adoperare le diverse dimensioni della multicanalità lungo le varie fasi del processo d'acquisto. Questo elemento esercita un'influenza positiva sul comportamento di multichannel free-riding nella maniera in cui le scelte che un individuo fa

sono spesso, in realtà, determinate da quanto efficaci essi si sentano nei confronti delle varie alternative.

- *Esperienza legata a Internet*: le esperienze pregresse di successo rappresentano il fattore più influente sull'accrescimento del senso di autoefficacia. Dunque maggiore è il livello di familiarità che un individuo possiede con le tecnologie innovative e maggiore sarà l'orientamento da parte di esso verso l'atteggiamento di free-ride.
- *Effetto within-firm lock-in*: riferito all'abilità di un retailer di contenere i consumatori presso sé stesso durante le diverse fasi del processo d'acquisto. Poiché i consumatori tendono a valutare la performance del insieme di canali di un retailer in maniera olistica, una strategia multicanale di successo non può prescindere dalla realizzazione di un'esperienza olistica per i propri clienti. Se così fosse, l'effetto lock-in eserciterà un'influenza negativa sull'orientamento al free-riding.
- *Switching costs*: fanno riferimento ai costi che i consumatori associano alla necessità o possibilità di cambiare il canale abituale per un altro. Secondo questo approccio la presenza di switching costs elevati influenza negativamente la propensione dei consumatori a cercare nuove opzioni e cambiare, accrescendone l'effetto *within-firm lock-in*.
- *Integrazione multicanale percepita*: esercita un forte effetto positivo sull'utilità che i consumatori ottengono dal processo d'acquisto.

Ricapitolando questo comportamento misto di cross-channel e di cross-firm switching risulta essere giustificato dal fatto che la raccolta di informazioni online permette ai consumatori di effettuare confronti tra i siti web dei diversi retailer in modo molto più semplice e più veloce di quanto è possibile fare nel canale tradizionale. Tutto ciò finisce per determinare una crescente

consapevolezza dei consumatori circa i differenziali di servizio e di convenienza tra i diversi retailers, nonché una maggiore propensione ad effettuare comportamenti d'acquisto più razionali, più pianificati e più *bargain oriented*.

Da questo studio si evince, dunque, come risultato finale di tale processo una riduzione nel legame di fiducia tra consumatore e retailer e, come conseguenza, una maggiore propensione all'attivazione di comportamenti volti al *cherry picking*, ovvero a cogliere l'offerta più opportuna del momento.

### 2.3.2. PROFILO DEI CONSUMATORI MULTICANALE

La quarta area tematica, infine, è quella riguardante la concettualizzazione del profilo dei cosiddetti *multi-channel shoppers*.

In uno studio recente, Kwon rappresenta il comportamento d'acquisto multicanale come un atteggiamento volto, innanzitutto, alla ricerca di varietà (*variety-seeking*), al cui interno è possibile identificare due livelli distinti: moderato verso elevato.

Questi consumatori, caratterizzati da una particolarmente forte propensione a prendere in considerazione più canali per l'acquisto di alcuni prodotti, formano il segmento più importante, tra consumatori multichannel, in termini di valore ovvero quello dei "*multi-channel enthusiasts*". Il profilo dei consumatori appartenenti a tale segmento appare profondamente diverso rispetto a quello dei consumatori mono-canale.

Per quanto riguarda un'analisi più ravvicinata del fenomeno e, soprattutto, delle sue attitudini e tendenze in corso attualmente, ci siamo basati sui risultati ottenuti dagli studi approfonditi sul multichannel consumer dell'Osservatorio della multicanalità con riferimento agli anni 2012-2013, i quali si sono incentrati maggiormente su:

- La segmentazione dei consumatori multicanale e la profilizzazione dei diversi cluster;
- L'analisi dell'evoluzione del processo d'acquisto multicanale;

Secondo i dati dell'Osservatorio Multicanalità, i consumatori multicanale risalgono attualmente a circa 28 milioni, ovvero oltre il 53% della popolazione italiana. Si tratta dunque di consumatori che: (i) si caratterizzano per un maggiore valore degli acquisti rispetto a quelli che adottano un unico canale<sup>28</sup>; (ii) acquistano con maggiore frequenza; e (iii) comprano un numero maggiore di prodotti per singolo acquisto.

Sembra evidente che l'aumento di intensità del fenomeno ha già intrapreso un'estremizzazione verso dinamiche di multicanalità di massa. Parallelamente, secondo l'analisi, si sta assistendo ad una crescente maturità degli aspetti principali della multicanalità che si traducono in despecializzazione dei canali. Un esempio significativo è rappresentato dal confronto tra Internet e il punto vendita come punti di contatto di informazione e acquisto: come mostra la Figura 12, i consumatori che effettuano la raccolta di informazione preliminare presso il canale tradizionale per poi terminare l'acquisto online sono in continua crescita (passando dal 30% al 34%), mentre diminuisce il numero di coloro che effettuano il Search shopping (cercare informazioni online per acquistare offline), scendendo dall'80% al 74%<sup>29</sup>. Entrambe le dinamiche risultano influenzate da un ulteriore fattore – l'inarrestabile diffusione dell'e-commerce, fenomeno in costante crescita grazie anche alla riduzione delle barriere storicamente percepite dai consumatori, quali la mancanza di fiducia nei pagamenti anticipati; l'incertezza legata all'impossibilità di vedere/toccare il prodotto; la mancanza di un rapporto diretto con il rivenditore.

---

<sup>28</sup> shop.org

<sup>29</sup> Fonte: [www.multicanalita.it](http://www.multicanalita.it)

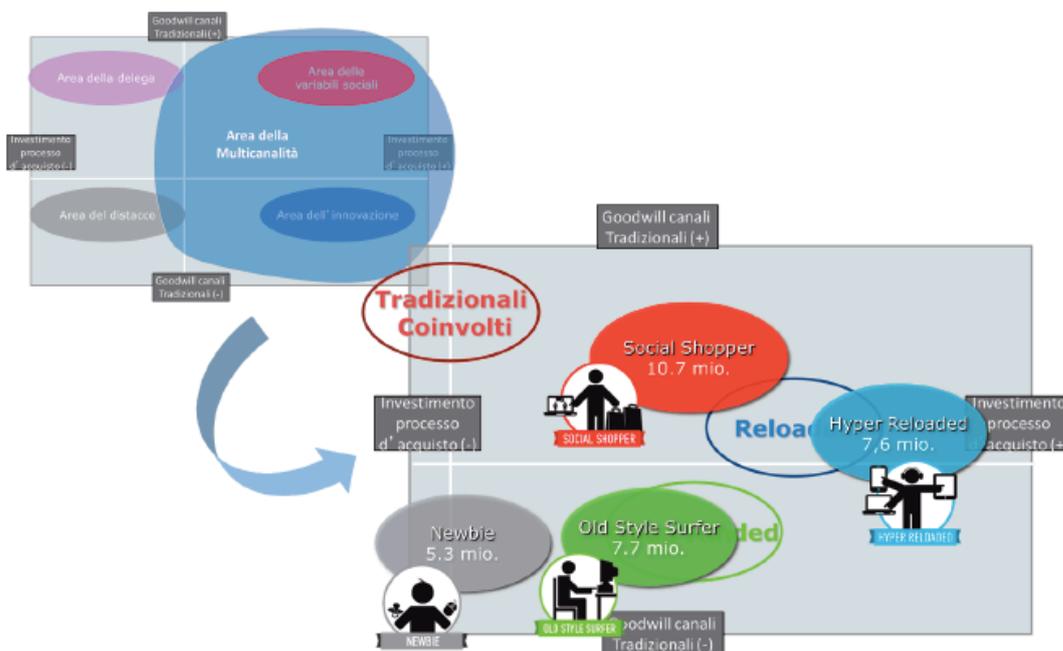


**Figura 12: Despecializzazione dei canali: Internet vs punto vendita**

#### CLUSTER MULTICHANNEL CONSUMERS:

All'interno della nuova mappa del consumatore multicanale i cluster identificati sono generati attraverso i quattro fattori più rappresentativi della società moderna:

- Livello di interazione con le imprese;
- Livello di interazione con gli altri utenti;
- Propensione all'e-commerce;
- Propensione all'utilizzo dei device mobile (smartphone e tablet) nel processo d'acquisto.



**Figura 13: L'evoluzione dello scenario del consumatore italiano: i nuovi cluster di consumatori multicanale**

- a) **Newbie**: Rappresentano il cluster, numericamente più piccolo (5 milioni), dei “neonati” della multicanalità, ossia consumatori che hanno adottato solo di recente un processo d’acquisto multicanale. Nonostante ciò, non costituiscono un target esclusivamente giovane: accanto ad un 20% di giovanissimi (14-24 anni) c’è, infatti, una prevalenza degli over 55 (34%). Si tratta, dunque, di un cluster animato da due tendenze distinte: da un lato l’avvicinamento dei giovanissimi alla multicanalità dovuto ai primi approcci con il processo d’acquisto; dall’altro l’adozione di un nuovo comportamento più multicanale legato all’avvicinamento degli individui più maturi alla tecnologia.

Dal punto di vista sociodemografico, i Newbie si caratterizzano da una preponderanza femminile (60%) e per livello d’istruzione e disponibilità economiche nella media.

Questi consumatori sono descritti come insicuri e facilmente scoraggiabili di fronte alle difficoltà, caratterizzati da una maggiore propensione verso un processo d'acquisto routinario.

Per quanto riguarda il rapporto con la tecnologia, sono rappresentati come refrattari all'innovazione e rimangono profondamente legati alla TV e al cellulare classico.

Il loro processo d'acquisto, invece, si presenta poco strutturato e poco pianificato predominato dall'orientamento alla convenienza economica.

Infine, i Newbie mostrano un basso livello di interazione, evidenziando in generale una scarsa rilevanza dell'interscambio sociale. Coerentemente con il proprio atteggiamento verso la tecnologia, si contraddistinguono per forti barriere all'e-commerce e per una bassa propensione all'utilizzo di mobile devices a supporto del processo d'acquisto.

- b) **Old style surfer**: costituiscono uno dei target quantitativamente più rilevanti con i suoi 8,4 milioni di consumatori appartenenti, caratterizzati da una moderata prevalenza di uomini (54%) e di giovani under 35 (35%) con un livello socioeconomico leggermente superiore alla media.

Sono rappresentati come un target razionale e pianificatore, amante delle novità e positivo nei confronti dell'innovazione anche di tipo tecnologico. Non amano dedicare troppo tempo all'attività dello shopping, in quanto preferiscono impiegare il tempo libero in attività sportive, giocare a videogames e navigare in rete.

Il loro approccio alla Rete, in quanto consumatori, può essere definito per l'appunto come "vecchio stile" e di tipo strumentale: ricorrono al web principalmente per rendere più efficiente il proprio processo d'acquisto e per risparmiare tempo.

Dimostrano, infine, una bassa interazione con le aziende e un'interazione passiva con gli altri utenti, in quanto si limitano alla lettura delle opinioni altrui. Si contraddistinguono per una propensione all'e-commerce

piuttosto media, mentre quella all'utilizzo di mobile devices all'interno del processo d'acquisto risulta tendenzialmente bassa.

- c) **Social shopper**: raggruppano circa 8,4 milioni di consumatori costituendo, così, il cluster numericamente più grande (-21%). Si caratterizzano per una prevalenza maschile (56%) e un'importante presenza di individui over 45 (58%). Il livello socioeconomico è uguale a quello del cluster precedente, ossia poco superiore alla media.

I social shopper, come suggerito dal nome stesso, sono rappresentati come persone estroverse, ma anche razionali e solide. Complice anche il profilo di età, stanno vivendo una fase serena della propria esistenza, dedicando a passioni e hobby e ricercando, dunque, maggiormente l'aspetto edonistico e ludico delle esperienze.

Sono individui curiosi e ben propensi alle novità e alla tecnologia in generale: anche internet viene utilizzato in qualità di passatempo.

I social shopper sono veri esperti dello shopping e della spesa: presentano un processo d'acquisto strutturato e sono consapevolmente alla ricerca della scelta "smart", ossia di acquisti intelligenti e con un elevato rapporto qualità/prezzo.

Questo cluster mostra un'elevata interazione, favorita dalla predisposizione alle relazioni sociali tipica del profilo, con le aziende e con gli altri utenti che può esprimersi in elevata partecipazione attiva. Grazie anche al buon rapporto con la tecnologia e con il Web, si caratterizzano per una propensione all'e-commerce medio-alta, mentre quella a servirsi dei mobile devices nel processo d'acquisto rimane tendenzialmente bassa.

- d) **Hyper reloaded**: infine rappresenta il cluster dei consumatori più evoluti in termini di multicanalità e comprende circa 9,7 milioni di persone (+28% di crescita dal 2012 al 2013). Si caratterizza per una prevalenza degli uomini leggermente più marcata rispetto ai due cluster precedenti

(59%) e per una preponderanza di giovani adulti (57%) appartenenti alla fascia d'età 25- 44 anni. Questo segmento presenta il profilo socioeconomico più elevato, collocandosi ad un livello sensibilmente più alto rispetto a quello medio.

Anche il profilo psicografico presenta peculiarità interessanti: si tratta, dunque, di individui estroversi e con una vita sociale intensa, che trascorrono buona parte del proprio tempo fuori casa, impegnati in svariate attività o in viaggi. Sono alla ricerca di avventura e divertimento, nonché sperimentatori di novità, anche di tipo tecnologico.

Per quanto concerne il processo d'acquisto, presentano un approccio strutturato e con elevato fabbisogno informativo; come i social shopper, sono orientati dalla "smart choice", ma mostrano anche un'elevata disponibilità a spendere, elemento giustificato anche dal maggiore profilo socioeconomico, accompagnata da un buon rapporto con la marca.

Gli hyper reloaded mostrano un elevato livello di partecipazione attiva con gli altri utenti, mentre l'interazione con le aziende è medio-alta. Sono fortemente propensi sia all'e-commerce che al m-commerce, ovvero l'utilizzo del Mobile all'interno del processo d'acquisto. Sono, infatti, proprio queste due variabili discriminanti, insieme al maggior tempo passato fuori casa, a contraddistinguere maggiormente questo segmento.

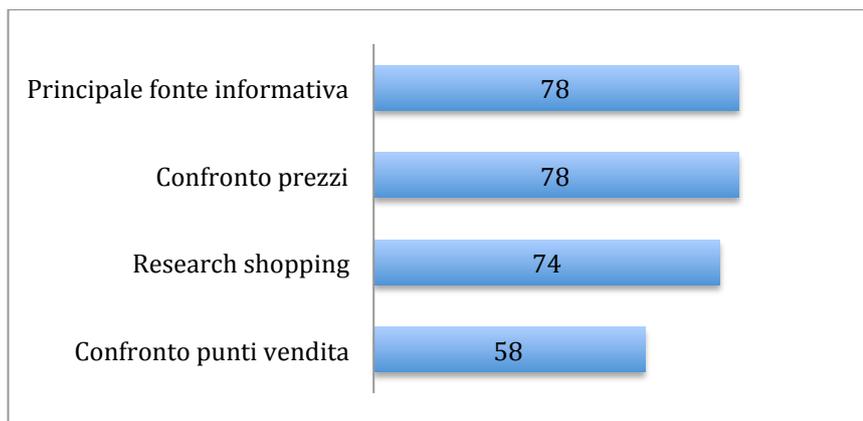
### 2.3.3. EVOLUZIONE DEL PROCESSO D'ACQUISTO MULTICANALE

Per quanto, invece, il processo d'acquisto, l'Osservatorio sulla multicanalità mette in risalto alcune tendenze multicanale nuove, rintracciabili in ognuna delle principali fasi, ovvero: pre-acquisto, acquisto, post-vendita.

#### PRE-ACQUISTO: LA RICERCA DI INFORMAZIONI

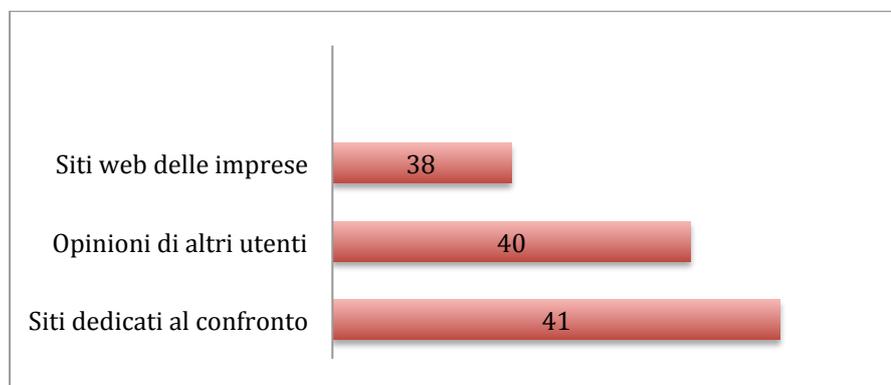
Come già accennata prima, il fenomeno della despecializzazione dei canali influenza profondamente l'attività di ricerca di informazioni. È mutato, nello

specifico, il ruolo reciproco dei diversi canali, dal punto di vista di fonti informative a cui i consumatori accedono. La figura 5 riassume sinteticamente l'evoluzione del ruolo di Internet nella fase di ricerca di informazioni: tra le attività maggiormente svolte vi sono il reperimento di informazioni su prodotti e/o servizi e il confronto dei prezzi a pari merito, favorite dalla crescente diffusione di servizi dedicati (all'attività di confronto dei prezzi) accessibili da tutti i device Mobile.



**Figura 14: Ruolo di Internet nella fase Search (%)**

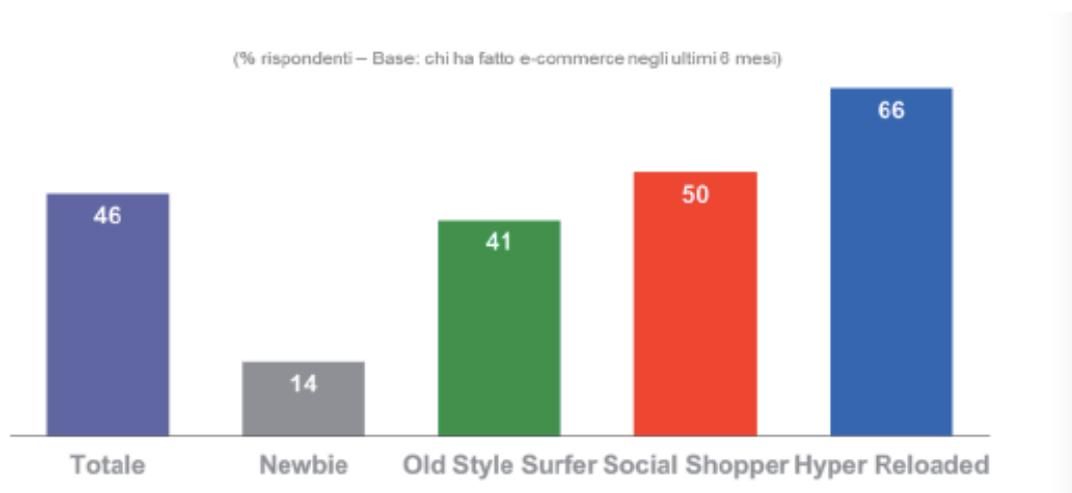
Tra le informazioni reperite in Rete, sono rappresentati con sempre maggiore rilevanza quelle provenienti da altri utenti: ai primi posti, come si evince dalla Figura 6, si trovano appunto i siti sopraccitati dedicati al confronto di prodotti e di prezzi e le opinioni di altri utenti su blog, forum e social network, seguiti dai siti web delle aziende.



**Figura 15: Le principali fonti informative sul web (%)**

## ACQUISTO (PURCHASE):

La sorprendente crescita del fenomeno e-commerce, dovuta a diversi fattori di natura tanto tecnologica quanto culturale, ha contribuito a far crescere la percezione di internet come un canale di vendita adatto alle esigenze personali. Nella Figura 7 è possibile osservare i comportamenti dei diversi cluster nei confronti dell'acquisto online.



**Figura 16: L'acquisto online nei diversi cluster**

Tra gli aspetti più frequentemente apprezzati del processo d'acquisto digitale vi è al primo posto la comodità seguita, al secondo, dalla convenienza e successivamente dalla vastità dell'assortimento e della shopping experience. Sicurezza e servizi post vendita, invece, risultano due dimensioni ancora critiche, al cui miglioramento le aziende dovrebbero dedicare ulteriore attenzione e risorse.

L'elettronica di consumo si riafferma tra le categorie merceologiche maggiormente interessate dall'e-commerce, mentre la tipologia di siti su cui avvengono gli acquisti online sembra rispecchiare l'evoluzione del fenomeno stesso: anche se al primo posto vi sono ancora i siti dei produttori di beni/servizi, al secondo si collocano gli e-store, seguiti dai siti web di punti vendita o catene e, infine, dai siti di social shopping, caratterizzati da una forte espansione.

Per quanto riguarda, infine, i sistemi di pagamento maggiormente utilizzati, è interessante notare che, sebbene la carta di credito risulti ancora lo strumento preferito, vengano apprezzati sempre più spesso anche altre forme di pagamento alternative, tra cui soprattutto Paypal o le carte prepagate.

#### POST-VENDITA:

La fase post-vendita riguarda tutte quelle attività svolte a seguito della conclusione di un acquisto: dall'assistenza da parte dell'azienda alla condivisione del livello di soddisfazione da parte del consumatore. L'attenzione viene focalizzata soprattutto sulle modalità di selezione dei canali tramite cui interagire con l'azienda, da parte del consumatore, in caso di acquisto virtuale.

Se, infatti, durante l'acquisto tutti i punti di contatto tra le due parti avvengono esclusivamente online, nel dopo-vendita vi è una forte predominanza del ricorso al call center rispetto al sito web dell'azienda. Questo atteggiamento rappresenta un'importante testimonianza della rilevanza della compenetrazione dei diversi canali, on e offline, all'interno del contesto multicanale.

Dall'altra parte, viene evidenziato il fatto che l'assistenza post-vendita rappresenta ancora, uno dei principali freni agli acquisti online, dopo la sfiducia nella sicurezza dei pagamenti e l'impossibilità di vedere fisicamente i prodotti.

Infine è dedicata una considerazione anche all'attitudine dei consumatori a condividere un giudizio, positivo o negativo, rispetto alla propria esperienza d'acquisto. Questa condivisione assume connotati diversi e coinvolge diverse tipologie di audience: dal passaparola tradizionale con amici e parenti, a quello su blog, forum e social network. Mentre la condivisione di un giudizio con amici e parenti possa risultare come un'attività spontanea e routinaria, quella tramite blog, forum e social network rappresenta una forma di comunicazione "social" assolutamente innovativa, che vede oggi coinvolti più di 10,8 milioni di utenti. Emerge, dunque, un consumatore non solo sempre più sensibile e attento al

pensiero e all'esperienza dei propri pari, ma anche più propenso a condividerne le proprie.

Le principali dinamiche in atto, caratterizzanti l'evoluzione del processo d'acquisto, possono essere così sintetizzate:

- Il raggiungimento della maturazione multicanale nella fase di ricerca di informazioni;
- La trasformazione dell'e-commerce in abitudine;
- L'esordio dell'era della multicanalità *Mobile*, con una quota del Mobile sul tempo speso nell'attività di search, di e-commerce e di fruizione dei social media rispettivamente di 35%, 38% e 46% sul totale;

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. LITERATURE REVIEW

Considerata la natura multiforme del fenomeno studiato in questa sede, ho deciso di procedere con una fase iniziale di Literature review, ovvero un'analisi alla trattazione preesistente sul tema della multicanalità. Gli obiettivi di questa fase sono quelli di evidenziare come l'argomento studiato si posizioni rispetto alla letteratura di riferimento, individuare i principali autori e ricercatori e contestualizzarne il pensiero, fondato sulle basi delle proprie ricerche empiriche. I principali filoni teorici sono stati raggruppati in tre aree tematiche, rappresentate dettagliatamente nel Capitolo 2, aventi i seguenti fattori chiave:

- La multicanalità come caratteristica di settore- dedicata ai diversi studi sugli effetti sinergici e sulle principali difficoltà legate all'implementazione di una strategia *multichannel*, con riferimento sia ai Manufacturers che ai Retailer;
- La multicanalità come strategia di Marketing- incentrata sulle diverse strategie di comunicazione e interazione con i clienti adottate dalle imprese, sia Manufacturers che Retailers;
- La multicanalità dal lato della domanda- parte in cui sono stati analizzati i principali approcci teorici ai fattori e alle motivazioni chiave determinanti il comportamento d'acquisto dei consumatori e le relative scelte del/i canale/i adottati;

#### 3.2. MULTICHANNEL STRATEGY ANALYSIS

Ho, in seguito, deciso di effettuare uno studio su quattro casi aziendali- due Manufacturers e due Retailer- al fine di dare un esempio più pratico della teoria

sull'implementazione di strategie *multichannel* da parte delle diverse imprese e rappresentarne i diversi livelli di integrazione possibili.

Si tratta di un'analisi basata principalmente su dati secondari, cioè provenienti direttamente dalle aziende oppure da altre fonti informative esterne.

Le aziende oggetto dell'analisi, invece, sono state selezionate tra i principali attori della produzione e del retailing di elettronica di consumo, descritti nella prima parte della tesi con il principale intento di evidenziare i tratti caratteristici delle aziende che presentano un'alta e una bassa integrazione all'interno della propria strategia multicanale.

A tale fine ho deciso di segmentare le diverse strategie aziendali in base a due fattori chiave <sup>30</sup> specificatamente rivolti a qualificare l'orientamento di un'impresa rispetto al tema della multicanalità:

- » Il grado di consapevolezza dell'impresa del potenziale associato all'adozione di progetti multicanale;
- » Il livello di integrazione tra differenti canali conseguito dall'impresa;

### 3.3. ANALISI QUALITATIVA SUI CONSUMATORI

Infine ho realizzato un'indagine qualitativa presso un campione formato da dieci famiglie residenti in provincia di Pisa con oggetto i prodotti di elettronica di consumo in possesso e i comportamenti d'acquisto messi in atto nel relativo processo d'acquisto.

L'analisi condotta sul possesso di prodotti di elettronica di consumo è volta soprattutto a rilevare la presenza di eventuali particolarità nel comportamento d'acquisto e nella scelta del canale presso il quale sono stati acquistati i diversi prodotti e alla loro descrizione. Si tratta, dunque, di un'indagine qualitativa che per sua definizione ha il compito di comprendere in modo molto approfondito un

---

<sup>30</sup> Questi fattori sono stati identificati come variabili rilevanti nell'ambito dell'Osservatorio Multicanalità (2008)

fenomeno attraverso la definizione dei concetti e delle idee che lo caratterizzano e cercando di ottenere il maggior numero possibile di informazioni in merito. Il termine qualitativo, più specificatamente, fa riferimento alla forma in cui sono espressi i risultati, impossibili da rappresentare sotto forma di numeri o relazioni quantitative tra variabili. Questa tipologia di ricerche di mercato vengono effettuate in maniera destrutturata, generalmente attraverso una discussione libera, basata su una traccia, o tramite una serie di domande aperte che lasciano all'intervistatore un'ampia facoltà di approfondire ulteriormente le risposte ricevute. Attraverso esse, il ricercatore formula ipotesi e congetture, può individuare connessione di pensiero o analizzare ancora le componenti emotivo-simboliche dei consumatori che soggiacciono ai loro processi di scelta mediante il ricorso a tecniche di tipo cognitivo, proiettivo e creativo, accompagnate da una molteplicità di strumenti (quali focus group, osservazione partecipante o a distanza, colloqui individuali o interviste, desk research).

Durante la realizzazione di un'indagine qualitativa, tuttavia non è esclusa la possibilità di riscontrare alcuni ostacoli, o meglio ancora barriere da parte dei soggetti indagati. Più in particolare queste possono appartenere a tre tipologie principali:

- Barriera della comunicabilità: può dipendere da un atto di volontà del soggetto di non rivelare determinate informazioni o dall'impossibilità di giustificare determinati atteggiamenti in quanto sedimentati;
- Barriera della contestualizzazione: legata all'impossibilità di separare alcune conoscenze degli individui dai contesti in cui sono state generate;
- Barriera della consapevolezza: generalmente determinata da alcune abitudini dei soggetti osservati, di cui questi ultimi non hanno la consapevolezza;

Il principale limite delle indagini qualitative risiede, dunque, nella validità statistica dei risultati: essa, infatti, viene solitamente condotta su campioni

ristretti e di tipo non probabilistico e, quindi, il suo grado di rappresentatività è limitato e circoscritto ai soggetti da cui sono stati raccolti i dati.

Il metodo qualitativo utilizzato per la presente analisi è quello dell'intervista strutturata, ovvero un'intervista gestita dall'intervistatore tramite un questionario contenente una serie di domande precise di promemoria, che possono essere espresse sotto tre forme principali, ovvero: domande aperte, molto generali che permettono all'intervistato di esprimersi liberamente mentre il ricercatore provvede alla registrazione delle risposte; domande semi aperte che consentono all'intervistato di specificare l'alternativa aggiungendo commenti e domande chiuse, in cui l'intervistato deve scegliere una risposta tra quelle proposte dal ricercatore.

I principali obiettivi di questa indagine sono:

1. Verificare se esiste una correlazione tra alcune categorie di prodotti di elettronica di consumo e particolari atteggiamenti del comportamento d'acquisto delle diverse famiglie.
2. Individuare le percezioni dei consumatori e le principali motivazioni che li spingono a scegliere determinati canali piuttosto che altri per quanto riguarda l'acquisto di prodotti di elettronica di consumo.
3. Individuare i comportamenti d'acquisto multicanale all'interno delle famiglie intervistate e verificare se esiste una correlazione tra questi e alcune variabili socio-demografici.

### 3.3.1. SCELTA DEL CAMPIONE E SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO

La scelta dei soggetti a cui somministrare la ricerca è avvenuta secondo criteri di tipo non probabilistico. I parametri di selezione sono stati essenzialmente tre:

1. Essere residenti nella provincia di Pisa;
2. Essere nuclei familiari con più di un componente, cioè non studenti fuori sede;
3. Essere disposti a partecipare all'intervista e darmi la possibilità di prendere visione dei diversi oggetti appartenenti alla categoria studiata nella presente tesi.

L'obiettivo del primo criterio è legato essenzialmente a motivi di semplificazione della realizzazione dell'indagine, minimizzando i costi e il tempo ad essa connessi.

Il secondo criterio è giustificato dal fatto che gli studenti fuori sede e quindi in affitto a Pisa non possiedono molti prodotti appartenenti alla categoria indagata o se così fosse, con grande probabilità potrebbero non essere loro il soggetto che ha effettuato l'acquisto. Questo indubbiamente ci avrebbe precluso l'opportunità di indagare sulle motivazioni alla base della scelta dei rispettivi canali d'acquisto. In un nucleo familiare contenente dunque almeno due soggetti, invece, la probabilità di osservare un ampio assortimento di prodotti di elettronica di consumo e una pluralità di comportamenti d'acquisto e obiettivi-guida ad essi connessi differenti cresce esponenzialmente.

L'ultimo criterio, invece, è stato inserito in quanto l'attività di osservazione e compilazione richiedeva un certo impegno e soprattutto tempo da dedicare da parte degli intervistati e quindi per assicurarne la disponibilità e aumentare la probabilità di ottenere informazioni dettagliate e corrette.

Le famiglie in questione sono state da me individuate e successivamente contattate per e-mail per confermare che rispondano ai criteri sopracitati e per fissare, con riferimento a coloro che hanno accettato di partecipare, un appuntamento.

Il tempo medio di somministrazione del questionario è stato di due ore circa.

#### **4. CASI AZIENDALI: UN CONFRONTO TRA REALTA' CARATTERIZZATE DA UN LIVELLO DI INTEGRAZIONE MULTICANALE DIVERSO**

In questo capitolo verranno presentati quattro casi aziendali scelti tra quelli rappresentati nel Capitolo 1 al fine di analizzare e, soprattutto, confrontare il diverso livello di integrazione tra i canali adottati nelle relative strategie multicanale. Come anticipato nel capitolo precedente, sono state prese in considerazione due imprese produttrici di prodotti di elettronica di consumo e due operanti nel Retailing, di cui per entrambe le categorie una è caratterizzata da minore integrazione multicanale e una di maggiore.

A tale fine ho deciso di segmentare le diverse strategie aziendali in base a due fattori chiave <sup>31</sup> specificatamente rivolti a qualificare l'orientamento di un'impresa rispetto al tema della multicanalità:

- » Il grado di consapevolezza dell'impresa del potenziale associato all'adozione di progetti multicanale;
- » Il livello di integrazione tra differenti canali conseguito dall'impresa;

Come già anticipato nel Capitolo 2, la prima variabile fa riferimento alla conoscenza e alla consapevolezza da parte del management aziendale dell'esistenza di clienti multicanale, del loro valore per l'azienda, nonché di tutti i punti di contatto a cui è necessario dar seguito per poter raggiungere il target audience. La seconda, invece, si basa su un insieme di fattori, quali: allargamento e presidio dei diversi touchpoint con i clienti e il livello di integrazione tra gli stessi; livello di integrazione tra i punti di contatto con riferimento alle diverse fasi del processo d'acquisto.

In particolare la trattazione di ogni caso si articolerà in tre aree principali:

---

<sup>31</sup> Questi fattori sono stati identificati come variabili rilevanti nell'ambito dell'Osservatorio Multicanalità (2008)

- Contesto offline: in questa sezione verranno approfonditi gli strumenti utilizzati all'interno del canale tradizionale per creare un'interazione e un coinvolgimento dei clienti e le strategie utilizzate per la loro ottimizzazione;
- Contesto online: verranno analizzati i principali strumenti del contesto virtuale e la loro utilizzazione al fine di implementare una strategia di interazione multicanale con i clienti;
- Analisi dell'integrazione: la terza sezione è dedicata infine all'analisi del livello di integrazione multicanale di ciascuna azienda.

#### 4.1. PRODUTTORI:

Per quanto riguarda i due Manufacturers, ho deciso di prendere in considerazione Panasonic Italia e Apple Inc: la prima come esempio di impresa multichannel caratterizzata da una minore integrazione tra i canali di comunicazione, mentre la seconda rappresenta l'esempio di integrazione multicanale per eccellenza tra le imprese produttrici.

##### 4.1.1. IL CASO PANASONIC

Panasonic Corporate è uno dei più grandi nomi dell'elettronica di consumo al mondo e comprende oltre 600 società. Produce e commercializza più di 15.000 apparecchi con i marchi Panasonic, National, Technics e Quasar, creati per migliorare e arricchire lo stile di vita delle persone.

La filiale italiana, Panasonic Italia, è stata fondata nel 1980, ha la sede principale a Milano e si ispira alla filosofia della società madre, che pone al primo posto l'individuo e il soddisfacimento delle sue esigenze.

## CONTESTO OFFLINE

Grazie a una distribuzione attenta e capillare, i prodotti Panasonic sono presenti presso oltre 1.200 punti vendita tra i più qualificati in Italia. Panasonic Italia è, dunque, dotata di una rete commerciale e di assistenza tecnica capace di consigliare e assistere i propri clienti tramite un'eccezionale offerta di prodotti e soluzioni integrate per l'ufficio e il tempo libero, supportata da un collaudato ed efficiente servizio post-vendita.

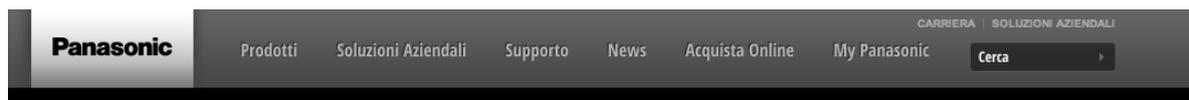
Le strategie di Panasonic volte al coinvolgimento del consumatore si basano principalmente su due figure chiave: i dealer e i merchandiser. I primi, attraverso l'analisi delle vendite e le ricerche di mercato tra i consumatori forniscono gli input fondamentali per i product manager. I merchandiser, invece, fanno parte di Panasonic e presidiano i vari punti vendita. Il loro compito è quello di controllare l'esposizione dei prodotti e di istruire il personale di vendita su eventuali promozioni e caratteristiche del prodotto e di occuparsi essi stessi, durante i weekend, della promozioni dei prodotti e dell'indagine sulle preferenze, idee e esigenze dei consumatori. Comprendere cosa accade nei diversi punti vendita, brand touchpoint per eccellenza, è dunque di importanza fondamentale.

L'azienda Panasonic emerge dunque come fortemente incentrata sui bisogni e sulle preferenze del cliente finale. La filiale italiana monitora costantemente le considerazioni del mercato sia tramite l'utilizzo di un approccio diretto sui punti vendita, che affidandosi all'esperienza e alla conoscenza dei distributori commerciali.

## CONTESTO ONLINE E INTEGRAZIONE DELLA MULTICANALITÀ:

### *Analisi del sito web*

La Home page di Panasonic Italia, come visibile dalla Figura 17, è organizzata in sei categorie, tra cui:



**Figura 17: Barra Menu Panasonic**

- **Prodotti:** all'interno di cui vi sono otto macro classi di prodotti di elettronica di consumo;
- **Soluzioni Aziendali:** dedicata ai prodotti destinati ad un uso professionale
- **Supporto:** sezione all'interno della quale è possibile registrare un prodotto del Brand; prendere visione delle promozioni in corso; ottenere informazioni dettagliate circa la garanzia, chiedere assistenza tecnica o ricevere informazioni sui centri di assistenza più vicini; scaricare manuali e software; collegarsi con l'e-shop; collegarsi con le pagine del Brand nei diversi social network adottati.
- **News:** dedicata alle ultime notizie e novità riguardanti il mondo Panasonic: dal lancio di nuovi prodotti a rassegne stampa.
- **Acquista online:** cliccando su questa finestra l'utente viene automaticamente trasferito sul negozio virtuale, dove è possibile visionare i diversi prodotti, analizzare i prezzi o ricercare promozioni particolari, verificare la disponibilità dei prodotti e, infine, effettuare ordini.
- **My Panasonic:** sezione dedicata agli strumenti di comunicazione innovativi- Facebook, Twitter, Google+ e Youtube, oltre che la Brand Community "Lumix lifestyle" e la newsletter, ciascuno espressamente richiamato.

Infine c'è una finestra ulteriore- Cerca- volta a fornire supporto semplificando e velocizzando l'esperienza di acquisto o di info-commerce tramite il rimando diretto allo specifico prodotto o categoria di prodotti ricercati una volta digitato il nome.

Alle pagine del Brand sui social network è possibile collegarsi anche direttamente dalla Home page del sito web, cliccando sulle rispettive icone, oltre che accedere alla newsletter e sottoscriverne l'abbonamento.

L'azienda ha inaugurato la propria pagina Facebook dedicata all'interazione con i consumatori nel 2012, passando successivamente a Twitter, Google+ e Youtube. Su quest'ultima piattaforma Panasonic Italia dispone di un proprio canale (Panasonic Italia), dove al momento vi sono 7 video di tipo spot che illustrano le caratteristiche delle migliori fotocamere Lumix.

La strategia di e-mail marketing rappresenta senza dubbio lo strumento comunicativo con maggiore influenza di Panasonic. Grazie ad una partnership con Experian CheetahMail Panasonic ha implementato una e-mail strategy volta a guidare i consumatori, acquisire le informazioni e disporre di una piattaforma che fornisce il giusto messaggio ad ogni punto di contatto lungo l'intero processo d'acquisto. Più nello specifico, tramite l'e-mailing vengono inviati messaggi di posta elettronica ai nuovi sottoscrittori contenenti un programma di benvenuto; sottoscritti prospetti riguardanti le modalità dell'acquisto, garantendo così un acquisto "informato" e infine, vengono inviati regolarmente messaggi e newsletter destinati ai clienti già acquisiti con l'obiettivo di ricordarli l'impegno e gli investimenti dell'azienda per garantire un livello di innovazione tecnologica adeguata. Durante questa è frequente l'invio da parte dell'azienda di email contenenti social link volti a trasferire parte del traffico sui principali social networks o a coinvolgere ulteriormente i consumatori invitandoli a diventare parte della Lumix Lifestyle Community, entrando in costante contatto e dialogo con l'azienda e con gli altri utenti.

Sebbene Panasonic ha adottato l'utilizzo di strumenti di comunicazione innovativi come quelli appena descritti, si denota una strategia multicanale caratterizzata da un livello di integrazione medio. La Home page di Panasonic, infatti, non presenta alcun richiamo ai Retailer trattanti, così come si denota l'assenza dello store locator volto a determinare il punto vendita fisico, per l'appunto, più vicino all'utente.

#### 4.1.2. IL CASO APPLE

Il secondo caso aziendale analizzato è quello di Apple, uno dei leader mondiali del settore high-tech. Apple rappresenta senza dubbi l'esempio di strategia multicanale integrata per eccellenza. Gli elementi chiave del suo successo possono essere suddivisi in tre aree tematiche al fine di essere analizzate e comprese meglio.

La prima ha ad oggetto la comunicazione pubblicitaria attuata dall'azienda nel corso degli anni e la sua evoluzione. Infatti già nel 1979, attraverso una pubblicità che ritraeva un uomo nudo che copriva la propria zona ubica con un computer Apple sopra il testo "We're looking for the most original use of an Apple since Adam" l'azienda aveva implementato il primo esempio di crowdsourcing applicato alla pubblicità. Il premio offerto a chiunque avesse reso pubblico l'uso più insolito per un Apple era una settimana alle Hawaii.

Si tratta, dunque, di una strategia volta a coinvolgere in modo divertente, non convenzionale ma soprattutto diretto i consumatori in un'attività di co-creazione con il Brand, influenzando parallelamente anche sul rafforzamento del legame con quest'ultimo.

La seconda area tematica riguarda gli Store esperienziali. Il grande successo di Apple non deriva solamente dai prodotti unici, ma anche dall'attenzione per i dettagli e per i clienti e gli Apple Store rappresentano la massima espressione di questa filosofia. Spazi espositivi, luoghi di incontro, luoghi di culto, templi- sono tanti i termini usati con riferimento ad essi tranne "negozio". L'idea che sta alla base è riassumibile dallo slogan "Enriching Lives", arricchire la vita delle

persone: è, dunque, proprio questa la mission perseguita dai punti vendita Apple. L'azienda Statunitense rappresenta, inoltre, il principale esempio di Manufacture integrato a valle con una rete distributiva propria, contrassegnata dal Brand, L'obiettivo di Jobs era quello di creare un luogo dove le persone potessero vivere esperienze positive ed entrare in contatto con personale qualificato che mostrasse loro come i prodotti Apple potessero cambiare le loro vite. A questo scopo i commessi sono suddivisi secondo tre criteri di specializzazione: gli Specialisti si occupano delle vendite e di rispondere in modo completo, ma semplice, alle domande dei clienti; i Genius hanno il compito di fornire assistenza su appuntamento e di riparare i dispositivi danneggiati; i Creative, infine, sono coloro che si occupano dell'implementazione dell'esperienza d'utilizzo attraverso lezioni e seminari sia per utenti alle prime armi, che per esperti che desiderano conoscere nuovi software professionali. Grazie ai programmi One-to-one Apple fornisce ai propri clienti la possibilità di imparare a sfruttare al meglio le potenzialità dei prodotti acquistati. L'obiettivo-guida non è, dunque, vendere ma trasmettere emozioni: gli specialisti Apple incoraggiano i consumatori a provare i prodotti, a toccarli con la mano e interagirvi. Anche i pagamenti sono stati pensati per rendere il processo più piacevole possibile per il cliente. Avvengono attraverso un dispositivo portatile basato sull'Ipod Touch che permette di pagare direttamente al commesso che ci ha seguiti sin dal primo momento.

Il terzo fattore riguarda gli aspetti distintivi del marketing e la capacità dell'azienda nella creazione di un forte senso di comunità nei consumatori, creando un esercito di persone fedeli al Brand. Chi entra a far parte del mondo Apple, non è soltanto un consumatore di prodotti, ma una persona che crede nella marca, e ne riconosce i suoi valori. Oltre a vendere prodotti di elettronica di consumo, Apple vende senso di appartenenza ed è proprio per questo che il prezzo elevato non costituisce una minaccia. Lavorando infatti sugli asset intangibili del vantaggio competitivo quali l'immagine, la fedeltà e le relazioni, e persone che acquistano non godono solamente di un prodotto, ma si sentono parte di una comunità. Questa visione riporta al concetto di Marketing tribale,

teorizzato per la prima volta da Bernard Cova nel 2004. Si tratta, dunque, di una strategia di marketing non convenzionale che mira a creare comunità collegata al prodotto o al servizio che si intende promuovere. Analizzando le tribù postmoderne il marketing tribale crea e fortifica il sentimento comunitario dei consumatori, attraverso prodotti e strategie appositamente studiate per catalizzare la formazione delle comunità e supportarne lo sviluppo, l'auto riconoscimento e l'autosostentamento. L'azienda di Cupertino ha senz'altro saputo creare la tribù più grande del mondo basandosi sulla filosofia del "Think different", senza perdere il concetto di esclusività anche sui grande numeri.

Apple rappresenta, dunque, il migliore esempio di come si possa utilizzare l'integrazione tra canali per ottimizzare le performance su ognuno di essi e, quindi, quelle complessive. Ogni canale viene valorizzato per le caratteristiche che lo distinguono e per il contributo che può dare al cliente. La rete fisica offre molto poco se si tratta di acquistare musica, filmati o e-book, ma diventa preziosa per fornire consulenza a chi ne ha bisogno o per chiedere consiglio o riparazione. Solo il 5% dei Computer Mac sono venduti negli Apple Store, ma di questi la metà a persone che non ne avevano mai acquistato uno.

Il caso di Apple fornisce l'esempio di quello che sarà il Retailer del futuro: un mondo dominato da insegne integrate verticalmente che propongono, se non solo almeno per gran parte dell'offerta, i propri prodotti. Insegne che avranno integrato rete fisica, Web e Mobile con equilibri che varieranno in base al settore e a seconda delle strategie aziendali perseguite.

La relazione con il cliente, compreso il momento dell'acquisto, si articolerà su queste tre piattaforme- dalla fase iniziale di presa di contatto fino a quella in cui i clienti fidelizzati continueranno la loro frequentazione con il Brand. Un modello di retail radicalmente diverso da quello del passato, in cui i rivenditori rischiano di finire schiacciati da politiche di prezzo aggressive.

A sottolineare ulteriormente questa tendenza si aggiunge anche il primato di produttività vantato dall'azienda in termini di vendite per metro quadro (circa \$55,567 per mq<sup>32</sup>).

## CONTESTO ONLINE E INTEGRAZIONE DELLA MULTICANALITÀ

Per quanto riguarda l'analisi del sito web, Apple si contraddistingue per una Home page dal impatto pulito, chiaro e fortemente organizzato.

La barra del menu principale appare visivamente abbastanza simile a quella di Panasonic, mentre si differenzia per l'organizzazione delle macro categorie in cui è suddivisa. Come si vede dalla Tabella 17, le principali categorie del menu Apple sono sette e rappresentano una suddivisione delle categorie di prodotti Apple. All'interno di ciascuna è possibile prendere visione delle diverse linee di ciascuna gamma, di tutte le informazioni riguardo alle rispettive caratteristiche e proprietà, guardando anche i tutorial disponibili, leggere le opinioni degli altri utenti, confrontare i prezzi, personalizzare il proprio prodotto e infine realizzarne l'acquisto online. Vi sono anche due ulteriori sezioni- iTunes e Supporto: la prima è dedicata interamente al mondo iTunes, dove è possibile immergersi nelle ultime novità musicali, effettuare downloads di brani, album, video e film e sincronizzare i propri dispositivi Apple. Quello che Apple è riuscito a fare più di chiunque altro Manufacture al mondo è implementare un sistema di convergenza.



**Figura 18: Barra menu Apple**

---

<sup>32</sup> Dati relativi agli USA con riferimento all'anno 2011.

Dalla sezione Supporto, invece, è possibile accedere a video tutorial in cui viene illustrato come utilizzare i diversi prodotti; scaricare i manuale con le istruzioni su come configurare e usare i prodotti Apple o risolverne eventuali problemi; accedere alle specifiche tecniche, dove consultare i requisiti di sistema relativi all'hardware e al software; accedere agli ultimi aggiornamenti di sistema e, infine, accedere alla Community dove cercare e condividere soluzioni e opinioni con gli altri utenti Apple sparsi in tutto il mondo.

#### 4.1.3. IL CONFRONTO

Al fine di rendere il confronto tra i due casi appena esaminati più immediato ho deciso di riassumere le principali caratteristiche di ogni azienda e gli strumenti adottati nelle rispettive strategie *multichannel* nella Tabella 6 sottostante.

Azienda	Panasonic	Apple
Insegna		
Pay off	<i>Ideas for life</i>	<i>Think different</i>
Rete distributiva	1200 pv	Oltre 1000 di cui 15 Apple Store
Superficie media pv	-	-
Canali distributivi	e-commerce, Panasonic shop online, Ritailing	e-commerce, Apple shop online, Apple Store, Rivenditori autorizzati, Retailing
Layout	Layout tipico dei diversi operatori del Retail trattanti i prodotti Panasonic (MediaWorld, Euronics,	Luogo di interazione, divertimento e di culto dei prodotti Apple, dove è possibile incontrare

	Unieuro, ecc)	nuove persone e socializzare
Servizi e assistenza	Assistenza tipica della politica dei diversi Retailer trattanti	Ampia e attenta assistenza tecnica e riparazioni; possibilità di partecipare a workshop e lezioni formative; possibilità di pagare tramite device appositi per evitare la fila delle casse; finanziamenti sugli acquisti; carte regalo; personalizzazione e incisione gratuita (online); riciclo e riuso; stampa foto;
STRUMENTI		
Sito web	www.panasonic.it	www.apple.it
Programma fedeltà	-	Raccolta punti nectar: 1 punto per ogni euro (€) sugli acquisti effettuati online.
Promozioni	-	Apple education; Prodotti ricondizionati
Web marketing	Newsletter; social networks; Youtube	Newsletter; social networks, community; feed Rss, Youtube, podcast
Altro		Eventi on store; workshop; corsi

		formativi sull'utilizzo prodotti Apple o aggiornamento nuovi software; pubblicità comparativa; partecipazione a fiere di settore: Ces,
--	--	--

**Tabella 6: Confronto Manufacturers**

## 4.2. RETAILER:

Per quanto riguarda il mondo del Retail, le aziende selezionate sono Trony e Mediamarket con l'insegna Media World. Anche in questo caso la prima rappresenta un esempio di azienda multicanale dall'integrazione media, mentre la seconda vanta una strategia multicanale fortemente integrata.

### 4.2.1. IL CASO TRONY

#### CONTESTO OFFLINE

Nata nel 1997, Trony è la catena italiana leader nell'elettronica di consumo. L'insegna appartiene a G.R.E. (Grossisti Riuniti Elettrodomestici), società italiana dal raggio d'azione internazionale: opera, infatti, all'interno di E-square-gruppo di aziende indipendenti straniere riunite sotto lo stesso tetto.

La mission di Trony è quella di riunire i migliori professionisti del settore al fine di offrire una vasta scelta di marche e un'ampia gamma di prodotti innovativi con diverse alternative di prezzo, in grado di soddisfare tutte le esigenze.

Nel 2012 Trony ha approvato un piano completo di Customer Relationship Management con l'obiettivo di incrementare l'interazione con il pubblico e

generare fidelizzazione rispetto all’Insegna. Su questa base ha implementato una serie di soluzioni per automatizzare i processi di business che prevedono il contatto diretto con il cliente finale: tutto ciò, identificando nuove modalità e punti di interazione al fine di conoscerlo meglio. La nuova Carta fan ad esempio, rappresenta la chiave d’ingresso nel mondo Trony: tra le maggiori potenzialità di questo strumento quelle di consentire la proliferazione del cliente per anticiparne le necessità, aprire una nuova via di comunicazione, offrirgli nuove opportunità. Trony è, dunque, presente sul mercato italiano con una rete di vendita che comprende oltre 160 megastore diretti.

Tra i fattori fondamentali della proposta di Trony vi sono:

- Identificazione e affidabilità dell’insegna: negli ultimi anni l’azienda si era concentrata principalmente sulle promozioni; oggi, invece, punta maggiormente su una strategia più mirata sulla marca e i suoi valori.
- Chiarezza del format espositivo: elemento fondamentale al fine di rendere più facile il processo d’acquisto, facendo percepire chiaramente quali sono le alternative che compongono l’offerta e quali le differenti soluzioni alle singole esigenze.
- Disponibilità e competenza del personale di vendita: che deve poter contare su un format lineare e un’esposizione razionale, intuitiva e coerente rispetto all’offerta del mercato.
- Convenienza: un criterio importante da sempre. Un punto vendita “conveniente” garantisce accoglienza offrendo consulenza nelle fasi di acquisto, assortimento, novità di prodotto, prezzi corretti.

## CONTESTO ONLINE E INTEGRAZIONE MULTICANALE

Nel 2013 Trony ha presentato il suo primo sito di e-commerce ([www.trony.it](http://www.trony.it)): una piattaforma virtuale innovativa che coinvolge tutto il Gruppo. Per l’insegna

si tratta di una vera e propria evoluzione del business, passata dall'integrazione delle piattaforme informatiche di tutti i soci.

G.R.E. è diventato così il primo Buying Group in Italia a disporre di un programma integrato di loyalty ed e-commerce attivo su tutti i punti vendita.

Nell'implementazione dell'e-commerce è stata posta massima attenzione all'aspetto della fruibilità per favorire un'esperienza d'acquisto semplice e coinvolgente. Di recente è stata implementata inoltre un'applicazione che permette l'accesso all'e-store anche in mobilità, tramite smartphone e tablet. La presenza dei Social Network all'interno del sito contente, invece, l'implementazione di continue attività di marketing con impatto sia sull'online che sull'offline.

Analizzando il sito web, questo appare ben strutturato e abbastanza immediato da comprendere. Come riporta la Figura 18 il menu principale è suddiviso in sei sezioni, ognuna dedicata ad un segmento del mercato dell'elettronica di consumo e degli elettrodomestici, ovvero: Informatica; Telefonia e Navigazione; TV Home Cinema DVD; Audio-HiFi; Fotografia e videocamere; Console, giochi e tempo libero; Grandi Elettrodomestici e Piccoli Elettrodomestici.



**Figura 19: Barra menu Trony**

La percezione che maggiormente si avverte aprendo il sito web dell'insegna è quello della convenienza economica. Sono numerosi, infatti, i richiami espliciti alla presenza di offerte speciali, di promozioni nei diversi punti vendita, di "prezzi bomba" e di politiche rivolte al vantaggio economico quali "pulizia di primavera". Anche la finestra dello Store locator, riportata nella Figura 19 sembra svolgere la funzione di sottolineare ulteriormente la forte predominanza della convenienza economica all'interno del mondo Trony.



Figura 20: Store locatore Trony

L'azienda è presente sui due principali social network- Facebook e Twitter. Trony è un'insegna giovane che comunica da leader utilizzando più canali comunicazione: online e offline. Ogni anno presenta 5 campagne nazionali che puntano a raggiungere un target allargato di pubblico attraverso una comunicazione multicanale: volantini promozionali, affissioni, campagne stampa, Internet, radio e TV, oltre che su Facebook e Twitter. Tuttavia il collegamento a questi ultimi dal sito web non appare significativamente immediato e automatico: vi è infatti solamente un accenno di tale presenza in fondo alla Home page.

#### 4.2.2. IL CASO MEDIA WORLD:

##### CONTESTO OFFLINE

Il primo punto vendita MediaWorld aprì nell'Ottobre 1991 a Curno (BG). Si trattò dell'avviamento di un modello di business unico, il cui principale obiettivo fu sin dalle origini quello di portare "la tecnologia alla portata di tutti". Elementi differenziali rispetto alla concorrenza di riferimento determinano da subito il successo della formula: dimensioni, assortimento, prezzi dichiarati, servizio.

Nel 2012 Media World diventa la prima catena di distribuzione non alimentare italiana, con i suoi 100 punti vendita collocati prevalentemente nei principali

centri commerciali caratterizzati da una superficie media di vendita di 2.500 mq, e con più di 8.000 collaboratori. Una leadership conquistata mantenendo inalterati nel tempo i principi di multicanalità, innovazione di valore e global community.

La strategia si basa oggi, come nel 1991, su offerta ampia e aggiornata con le nuove tecnologie, prezzo, location, format flessibile e in grado di soddisfare le esigenze del consumatore, servizio, comunicazione, benessere organizzativo e corporate social responsibility. Il tutto in un'ottica multicanale, vale a dire la capacità di vendere attraverso più canali e creare le condizioni di relazione con il cliente in qualsiasi ambito, indipendentemente dal fatto che quest'ultimo voglia effettuare una transazione commerciale, reperire un'informazione o fare un reclamo.

Un'ulteriore particolarità della strategia di Media World è rappresentata dall'adozione del *store-within-store concept*, ovvero dello spazio espositivo dedicato alla gestione di un marchio al proprio interno. Si tratta, dunque, di un accordo in cui il retailer affitta una parte dello spazio di vendita al dettaglio per essere utilizzato da una società diversa per la realizzazione di “negozio indipendente” supportato dai propri specialisti e consulenti tecnici. I megastore dell'insegna si caratterizzano per una forte collaborazione con diversi produttori, tra cui Apple in primis.

## CONTESTO ONLINE E INTEGRAZIONE MULTICANALE

Mediamarket è presente on-line con il proprio sito istituzionale fin dal 1995.

Media World Compra on-line rappresenta, dunque, la divisione e-commerce di Mediamarket S.p.A. con socio unico. E' presente in Internet con il portale di e-commerce dal novembre del 1999. Sotto l'impronta della mission aziendale basata sull'eccellenza, l'obiettivo della realtà virtuale è quello di offrire al Cliente tutti i prodotti di marca e tutti i servizi digitali di qualità alle migliori condizioni di mercato. Il sito web si pone, quindi, come un esempio di usabilità, trasparenza e sicurezza. L'insegna si è posizionata creando una propria identità distintiva, capace di creare fedeltà di acquisto da parte dei consumatori, e

attenuando la componente di blocco verso gli acquisti online dovuta alla mancanza di contatto fisico del prodotto, alla mancanza di fiducia nei rivenditori, alle diffidenze nell'uso di carte di credito e al timore che il servizio post-vendita non sia adeguatamente gestito. A garanzia dell'e-commerce, Media World ha ottenuto due importanti riconoscimenti da parte di società a difesa dei consumatori quali la rivista Altroconsumo e la Federcom, che attestano il rispetto di un preciso codice di condotta. La leadership dell'azienda nel mercato italiano ed europeo dell'elettronica di consumo costituisce, dunque, un'assoluta garanzia di affidabilità.

Per quanto riguarda l'analisi del content, si denota una strutturazione del sito web molto particolare e distintiva rispetto ai siti concorrenti: l'utente digitando [www.mediaworld.it](http://www.mediaworld.it) non accede direttamente allo Store virtuale di Media World, ma si trova davanti al bivio se entrare nella sezione "Punti vendita", la parte istituzionale del sito che permette di scoprire promozioni, news ed eventi del portale, oppure entrare nella sezione "Acquista online", dedicata esclusivamente all'attività di shopping. Si tratta, dunque, di una Home page che rimanda a sua volta ad altre due home page. La sezione dedicata al canale offline (Punti vendita), oltre a fornire tutte le informazioni istituzionali relative all'insegna (storia, mission, Corporate social responsibility, contatti) sembra svolgere anche una funzione di connessione agli altri canali (online) dell'impresa. È, infatti, presente un richiamo ai principali strumenti innovativi adottati (Social tools e Digital tools) supportato da un'attenta e dettagliata spiegazione sulla relativa fruibilità.



**Figura 21: Home page Media World**

Vi è, inoltre, la presenza di un Qrcode che, una volta inquadrato con uno smartphone, rimanda l'utente sul proprio Market place virtuale (App store per gli utenti Apple e Google play per quelli Android) dove avrà la possibilità di scaricare l'applicazione *mobile* per una navigazione in massima libertà e movimento.

L'offerta del mondo Media World si caratterizza, dunque, per i seguenti fattori rilevanti:

- Promozioni continuative sul sito Media World Compra on-line puoi trovare: - "Promozioni": selezione di prodotti il cui prezzo scontato è disponibile solo per un periodo limitato; - "X-day": un giorno al mese in cui vengono proposte offerte imperdibili valide solo per 24 ore; - le iniziative promozionali più importanti della catena Media World (es: volantino sottocosto).
- Tutto il meglio dell'elettronica Tutti i marchi e i prodotti di riferimento del mercato sono disponibili sul nostro sito e-commerce. Molte delle novità hi-tech sono inoltre supportate da brevi video di spiegazione da noi prodotti, raccolti nella nostra E-videoshopping Tv

- Spedizioni veloci, sicure e personalizzate I prodotti saranno consegnati nei minor tempo possibile, con spedizione assicurata dai nostri corrieri Bartolini, TNT, Ceva Logistics. Inoltre offriamo la possibilità di personalizzare il servizio, scegliendo tra: - Consegna standard - Consegna su appuntamento - Consegna al piano su appuntamento
- Massima flessibilità nei pagamenti Contanti alla consegna, bonifico bancario, finanziamento, buoni EasyGift, bollettino postale, carta di credito, PayPal e Sms. Scegli il metodo di pagamento che rispecchia meglio le tue esigenze, ti garantiamo sempre la massima trasparenza e il rispetto dei più elevati standard di sicurezza in ambito di transazioni on-line. I dati della tua carta ad esempio, vengono gestiti direttamente da Setefi S.p.A., società del gruppo Intesa San Paolo, specializzata nella gestione dei pagamenti on-line. Tutte le informazioni inviate vengono criptate tramite protocollo SSL e arrivano direttamente ed esclusivamente alla banca emittitrice della carta.
- Garanzia di rispetto della Privacy Il diritto alla privacy è di primaria importanza, pertanto, per navigare all'interno del sito, non sarà richiesto alcun dato. Verranno richiesti solo i dati strettamente necessari qualora decideste di perfezionare l'acquisto, compilando l'apposito form di registrazione. Il trattamento di tali dati è effettuato in conformità alla Legge Privacy (D.Lgs. n. 196/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali").
- Servizi Media World Inserendo nei propri dati personali il numero della propria Multicard è possibile accumulare punti Media World e partecipare alla MW Collection.
- Servizi digitali esclusivi di Media World Compra on-line Media World Compra on-line, oggi, è un portale dove sono presenti non solo prodotti hi-tech, ma anche servizi digitali: stampa di foto on-line, download di musica, download e streaming di film e download di ebook.
- Supporto clienti pre e post vendita 50 operatori call-center sono a completa disposizione del Cliente per assisterlo prima e dopo l'acquisto.

Chiamando il numero verde 800.882288, dal lunedì al venerdì, dalle 10:00 alle 19:00, si potranno anche effettuare acquisti direttamente via telefono.

Risulta Media World si pone come il retailer omnichannel per eccellenza, ovvero basato su una interazione con i propri clienti a 360° - tramite il sito web, negozi fisici, chioschi interattivi, posta diretta e cataloghi, call-center, social media, dispositivi mobile, console di videogiochi, televisori smart, elettrodomestici connessi a una rete, servizi domestici e altri ancora.

#### 4.2.3. IL CONFRONTO

Azienda	Trony	Media World
Insegna		
Pay off	<i>Non ci sono paragoni</i>	<i>Questa è la risposta</i>
Rete distributiva	160 pv	100 megastore
Superficie media pv	1,500 mq	2,500 mq
Canali distributivi	Megastore; e-commerce	Megastore; e-commerce; vending machine
Layout	Nove “immaginari”: aggregati di prodotti, servizi e competenza che rispondono a macro-bisogni dei clienti (giocare; comunicare; ricordare; ascoltare; guardare; climatizzare; cucinare; pulire; avere cura)	Referenze esposte per funzione, possibilità di provare i prodotti
Servizi e assistenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizi finanziari e</li> </ul>

	<p>finanziari; carte regalo; ticket compliments; lista nozze</p>	<p>assicurativi, cliente soddisfatto, biglietteria, carte regalo, consegna a domicilio e installazione, possibilità di ordinare online e ritirare i prodotti presso un pv fisico, sviluppo e stampa foto;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Easy gift: offerta <i>incentive</i> rivolta al target aziende</li> </ul>
STRUMENTI		
Sito web	<a href="http://www.trony.it">www.trony.it</a>	<a href="http://www.mediaworld.it">www.mediaworld.it</a>
Programma fedeltà	-	MWm Multicard e MWm Multicard award; raccolta punti: catalogo premi e promozioni riservate
Promozioni	Taglio prezzo; volantino;	Taglio prezzo, volantino tematico, promo riservate e-commerce e pdv
Web marketing	Newsletter; social network;( Facebook, Twitter) volantino online	App per iPhone e iPad; social network (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Foursquare); Media World brand channel su Youtube; sito internet mobile, feed Rss,

		gadget iGoogle web libera acquisto (programma per incentivare l'e-commerce)
Altro	Affissioni; stampa; sportTv e radio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilità ambiente: sensibilizzazione all'uso consapevole degli elettrodomestici (Pro green); Indicatore di costo medio annuale di impegno degli elettrodomestici bianchi (Uso&amp;Consumo)</li> <li>• Sport TV e Radio; concorsi; Beneficienza; Media future interaction: opere d'arte interattive realizzate da studenti; MW magazine: newsletter cartacea; partecipazione a fiere di settore: CES, Ifa, Mwc</li> </ul>

**Tabella 7: Confronto Retailers**

### 4.3. CONSIDERAZIONI FINALI

Dai due confronti si evince come nelle imprese caratterizzato da una minore comprensione dei nuovi canali comunicativi o minore naturalezza nel loro utilizzo integrato, come nel caso di Panasonic e Trony, seppur sempre multicanali, vi sia ancora oggi una predominanza delle tecnologie più tradizionali. I vantaggi su cui viene impostato maggiormente il focus sono, infatti, quelli economici e legati alla **convenienza**, più volte evidenziata sui relativi siti. Questo appare ancora più intuitivo nel caso di Trony, dove abbiamo visto che, nonostante il canale online fosse caratterizzato da un'alta interazione, questo sembra avere la funzione soprattutto di sollecitare e dirottare gli utenti verso gli strumenti tradizionali come il volantino, la posta o il contatto telefonico. Vi è, inoltre, una differenza rilevante nel peso attribuito al canale *mobile*: si distinguono per una solida padronanza e adeguata utilizzazione Apple e Media World; Trony anche se dispone di una propria *app*, questa sembra svolgere piuttosto il compito di orientare e supportare il cliente nell'offline (tre delle totali quattro opzioni del menu si riferiscono al volantino dei store locali e alla loro localizzazione), mentre Panasonic non possiede affatto applicazioni dedicate agli *smart devices*.

Come espresso precedentemente, la posizione di leadership nell'integrazione della propria strategia multicanale tra i casi esaminati è detenuta da Apple. Quest'ultima è emersa, infatti, come l'unica ad utilizzare una vasta gamma di punti di contatto con il cliente (canali tradizionali, leva internet e mobile), ricorrendo ad una vera e propria strategia di integrazione multicanale volta al obiettivo di creare sinergie tra tutti i canali di interazione con i consumatori. Ai classici esempi come televisione, stampa, radio e l'out of home si affiancano gli strumenti più innovativi (social network, web site, questionari via web, newsletter) e una forte presenza nel mobile per completare poi l'offerta con l'assistenza telefonica. Pertanto la costante attività di coinvolgimento e interazione con il cliente- dalla fase dell'ideazione dei prodotti a quella della post-vendita, l'utilizzo di un'ampia gamma di strumenti comunicativi, il continuo

impegno nell'integrazione tra questi e forte integrazione tra le funzioni di produzione e distribuzione permettono di definire Apple l'azienda multicanale per eccellenza. È, inoltre, quella che denota la più spiccata "proattività" nei confronti dei propri clienti. Secondo la definizione di Narver e Slater (1995) un orientamento "proattivo" al mercato si esprime nello scoprire e soddisfare i bisogni potenziali dei clienti e per definizione "guidarli". Guidare i clienti nel soddisfare i loro bisogni implica, dunque, *pro attività*. Seppur anche Panasonic e Trony abbiano intrapreso la giusta strada, vi sono comunque alcuni aspetti su cui possono ancora lavorare al fine di implementare e migliorare le proprie strategie multicanale e focalizzandosi ulteriormente sull'integrazione tra i canali e l'utilizzo di nuove tecnologie (wi-fi, mobile, bluetooth, etc..). Questo le permetterà senz'altro di interagire maggiormente e su più punti di contatto con i propri clienti.

## **5. INDAGINE QUALITATIVA SUL POSSESSO DI PRODOTTI DI ELETTRONICA DI CONSUMO PRESSO 10 FAMIGLIE ITALIANE DELLA ZONA DI PISA- GROSSETO-MASSA-CARRARA**

### **5.1. L'INTERVISTA STRUTTURATA**

L'intervista utilizzata al fine dell'indagine è composta da tre parti fondamentali:

- Una parte iniziale contenente:
  - Le istruzioni e i fini dell'indagine;
  - Un esempio sulle modalità di compilazione;
  - Le informazioni sul trattamento dei dati;
- Una parte centrale (**PARTE I**) dedicata all'inserimento dei diversi prodotti di elettronica di consumo presenti nelle case delle 10 famiglie

indagate, contenente per ciascuna categoria di prodotto le seguenti informazioni:

- Tipologia/modello di ciascun prodotto unitario;
  - La relativa marca;
  - Il tempo dell'acquisto;
  - Il prezzo (indicativo) pagato;
  - Il canale d'acquisto- online o offline, specificandone anche l'insegna del retailer;
- Una parte (**PARTE II**) dedicata alle motivazioni che hanno spinto le singole famiglie verso la scelta dello specifico canale per ciascun prodotto di ogni categoria, rilevando quindi:
- Motivazione della scelta del canale presso cui è stato effettuato il singolo acquisto;
  - I principali obiettivi legati all'acquisto dei singoli prodotti;
  - Le principali problematiche riscontrate nel canale prescelto durante il processo d'acquisto;
  - Le principali paure o ragioni che hanno fatto preponderare verso la scelta di uno specifico canale piuttosto che un altro;
- Una parte finale (**PARTE III**) contenente le informazioni generali di ogni famiglia del campione, ovvero:
- Il numero di componenti;
  - Il sesso predominante dei componenti;
  - La fascia di reddito, dove le opzioni previste sono:
    - < 15.000
    - 15.000 – 25.000
    - 25.001 – 35.000
    - > 35.000
  - La presenza di figli che frequentano l'Università;

## 5.2. I RISULTATI

Il campione di famiglie selezionato per l'indagine qualitativa, come anticipato poco anzi, è ristretto e non probabilistico. Risulta, dunque, più interessante analizzare i dati raccolti caso per caso piuttosto che effettuare generalizzazioni statistiche, più idonee nel caso di ricerche quantitative.

### 5.2.1. FAMIGLIA A

#### Dati socio-anagrafici

Componenti	3
Sesso prevalente	Femminile
Reddito	<15.000
Numero figli	2
N. figli* con laurea	2

**Tabella 8: Dati socio-anagrafici famiglia A**

#### Possesso di elettronica di consumo

CATEGORIA	TIPOLOGIA	QUANTIT A'	MARCA
TV	LED	1	Samsung
	LED	1	Samsung
	LED	1	LG
HOME VIDEO SYSTEM			
HI-FI	Lettore DVD	1	Samsung
DECODER	decoder	1	Sky
AUDIO & AUDIO CAR	Ipod	1	Apple
COMPUTER	Notebook	1	HP
	Notebook	1	HP
	Notebook	1	HP
TELEFONIA	Smartphone	1	Samsung
	Smartphone	1	Apple
	Smartphone	1	Apple
FOTOGRAFIA	Reflex	1	Canon

**Tabella 9: Possesso elettronica di consumo famiglia A**

La Famiglia A si compone da 3 soggetti di sesso esclusivamente femminile. Il reddito percepito rientra nella prima fascia (<15.000) e sono presenti due figli che frequentano l'Università.

Per quanto riguarda la dotazione di prodotti di elettronica di consumo, i prodotti predominanti appartengono alle categorie SMARTPHONE, che si aggiudica il primo posto seguita da COMPUTER e TV, ciascuno dei quali è presente con un'unità per ogni soggetto. Queste tre categorie di prodotti assumono il peso più importante (ovvero il 31%, 29% e il 20% rispettivamente) anche sul valore economico complessivo della dotazione di elettronica di consumo della famiglia, stimato sui 5040€ circa per un totale di 13 prodotti.

Si denota, dunque, fin da subito come per questa famiglia il fattore più importante è rappresentato dalla **connessione**, intesa come la possibilità di aggiornarsi sulle novità, sulle notizie, di comunicare con gli altri, navigare online (principale caratteristica del Computer), e svagarsi (la caratteristica più spesso collegata con la TV). Il fatto che il peso economico più elevato si riferisca alla categoria degli smartphone, presenti inoltre in 3 unità diverse, ovvero uno per soggetto, comprate recentemente<sup>33</sup>, ci porta a dedurre che per questa tipologie di soggetti sia fondamentale essere connessi non solo a casa (Computer) ma anche e soprattutto in mobilità. Per quanto riguarda, invece, il canale scelto per l'acquisto delle diverse categorie di prodotti e le relative motivazioni, la Famiglia A dichiara di aver effettuato l'acquisto finale di tutti i prodotti di elettronica di consumo esclusivamente offline, almeno per quanto concerne l'elettronica di consumo. La principale ragione di tale scelta è la poca fiducia, in termini di sicurezza dei pagamenti e della privacy, nei confronti dell'e-commerce. La famiglia A dichiara, inoltre di apprezzare particolarmente, durante il proprio processo d'acquisto l'aspetto ludico e di svago tipico del canale tradizionale. I fattori guida tipici della scelta dei diversi prodotti sono sempre il vantaggio economico (espresso come il prezzo più vantaggioso, data la marca o modello preferito), il livello di assistenza tecnica nel punto vendita e la comodità (intesa come vicinanza del punto vendita e la facilità generale per raggiungerlo). Un

---

<sup>33</sup> Du cui 2 nel corso degli ultimi mesi e 1 circa 3 anni fa

aspetto particolarmente interessante è quello emerso riguardo ai Retailer scelti per l'acquisto delle TV: tre diversi, di cui un Retailer multispecializzato e due Mass merchandiser, per ciascun prodotto. A rendere maggiormente curioso tale comportamento è anche il lasso temporale dei tre acquisti: tutti nell'arco degli ultimi due anni. I Retailer in questione sono Media World, Carrefour e Ipercoop. I soggetti intervistati hanno indicato come fattore principale l'obiettivo del risparmio economico. Si tratta dunque di un processo d'acquisto attento e pianificato, composta tre fasi essenziali:

1. Durante la prima fase sono state scrutate le alternative del prodotto ricercato presenti sul mercato individuandone quelle preferite (Modello e Marca TV);
2. In seguito sono stati comparati i prezzi offerti dai diversi Retailer circoscritti in una zona non troppo ampia (l'altro obiettivo-guida fondamentale per tale famiglia è infatti la comodità) per il prodotto prescelto;
3. Nell'ultima fase, infine, viene individuato il Retailer offerente il prezzo più vantaggioso per il prodotto cercato, concludendo l'acquisto.

Per quanto riguarda Internet, la Famiglia A dichiara di ricorrerne esclusivamente ai fini di semplificare il processo di ricerca, reperendo informazioni sulle caratteristiche specifiche dei prodotti, sull'offerta dei diversi Retailer e dei relativi prezzi o per leggere le opinioni di altri utenti su blog o forum.

Tra i profili<sup>34</sup> identificati dallo studio dell'Osservatorio Multicanalità per lo scorso anno, il più affine alla Famiglia A sembra essere quello degli "Newbie", caratterizzato da giovani (14-24), prevalentemente di sesso femminile da poco avvicinati alla multicanalità e un livello socio-economico nella media. L'unico scostamento rispetto al profilo medio dei Newbie, invece, è quello inerente al rapporto con la tecnologia: mentre quest'ultimi sono rappresentati come

---

<sup>34</sup> Si veda Capitolo 3.3.

tendenzialmente refrattari all'innovazione e dunque all'utilizzo di mobile devices (smartphone), la famiglia A ne possiede ben uno per ciascun componente, dedicandone anche il sacrificio monetario maggiore.

### 5.2.2. FAMIGLIA B

#### Dati socio-anagrafici

Componenti	5
Sesso prevalente	Maschile
Reddito	15.000-25.000
Numero figli	2
N. figli* con laurea	2

**Tabella 10: dati socio-anagrafici famiglia B**

#### Possesso di elettronica di consumo

CATEGORIA	TIPOLOGIA	QUANTITA'	MARCA
TV	A tubo catodico	1	Mivar
	Plasma	1	Samsung
HOME VIDEO SYSTEM	Home Theatre	1	Trust
HI-FI	Lettore CD	1	Aiwa
	Lettore DVD	1	Panasonic
	Cuffie	1	Bose
DECODER	Decoder Sky	1	Sky
AUDIO & AUDIO CAR	Lettore mp3 auto	1	Kenwood
	Lettore cd auto	1	Kenwood
COMPUTER	PC	1	Compaq
	Notebook	1	Sony Vaio
	Notebook	1	Acer
	Monitor	1	Samsung
TELEFONIA	Smartphone	1	Nokia
	Smartphone	1	Iphone
	Cellulare	1	Nokia
	Cellulare	1	Samsung
	Telefono fisso cordless	1	Gigaset
FOTOGRAFIA	Fotocamera compatta	1	Canon

**Tabella 11: Possesso elettronica di consumo famiglia B**

La seconda famiglia si compone da 5 membri di sesso prevalentemente maschile e possiede un reddito compreso nella seconda fascia (15.000-25.000). Sono presenti due figli, uno all'Università e l'altro già laureato. Si caratterizza per il possesso di ben 20 prodotti di elettronica di consumo, stimati ad un valore complessivo di circa 4.450€. A parte il numero di prodotti appartenenti alla categoria dei COMPUTER- quattro computer in una famiglia da 5 soggetti, gli altri beni spaziano tra le diverse categorie, da quelle delle TV al HOME VIDEO SYSTEM e AUDIO, alla TELEFONIA. Ai Computer si riferisce anche il valore economico più alto stimato, con un ammontare di 1.800€ e un peso del circa 40% su quello totale. Come nel caso precedente, possiamo dedurre che anche per la famiglia B si contraddistingue per una forte importanza attribuita alla "connessione". A differenza della prima famiglia, analizzando il comportamento d'acquisto e dunque la scelta dei canali fatta dalla famiglia B si denotano atteggiamenti multicanale anche negli acquisti: la categoria di riferimento è sempre quella predominante- dei Computer. In particolare, il Retailer scelto per la realizzazione dell'acquisto è stato eBay, mentre l'obiettivo principale indicato alla base di tale scelta è legato alla risparmio economico e quindi ai prezzi più bassi tipici dell'offerta presente nel web. La parte restante dei prodotti sono stati acquistati presso il canale tradizionale, all'interno dei punti vendita dei principali retailer come Media World, Euronics e qualche rivenditore specializzato locale. Le motivazioni alla base del comportamento d'acquisto della famiglia B sono principalmente l'acquisto immediato (caratteristica esclusiva del canale tradizionale), la comodità intesa come vicinanza geografica e facilità di raggiungimento del punto vendita e il bisogno di assistenza tecnica lungo la *shopping experience*. La famiglia B denota una forte somiglianza con il cluster di consumatori "Old style surfer", caratterizzati per l'appunto da una predominanza maschile di età inferiore ai 35 anni e un profilo socioeconomico nella media o leggermente sopra, oltre che da un approccio con la rete di tipo "vecchio stile" e strumentale. Questi soggetti ricorrono al web essenzialmente per ottimizzare il proprio processo d'acquisto e risparmiare tempo. La famiglia B analogamente agli "Old style surfer" denota una bassa interazione con le aziende e

un'interazione con gli altri utenti piuttosto passiva, mentre la propensione all'utilizzo dei mobile devices all'interno del proprio processo d'acquisto risulta quasi inesistente.

### 5.2.3. FAMIGLIA C

#### Dati socio-anagrafici

Componenti	3
Sesso prevalente	Maschile
Reddito	25.001-35.000
Numero figli	1
N. figli* con laurea	1

**Tabella 12: Dati socio-anagrafici famiglia C**

#### Possesso di elettronica di consumo

CATEGORIA	TIPOLOGIA	QUANTITA'	MARCA
TV	LED	1	Sony
	A tubo catodico	1	Mivar
HI-FI	Lettore DVD	1	LG
	Cuffie	1	Sony
	Auricolare bluetooth	1	Nokia
DECODER	Sky HD	1	Sky
AUDIO & AUDIO CAR			
COMPUTER	All-in-one	1	Apple
	Notebook	1	Dell
TELEFONIA	Smartphone	1	Samsung
	Smartphone	1	Samsung
	Cellulare	1	Nokia
FOTOGRAFIA	Reflex	1	Canon
	Obiettivo	1	Canon
	Obiettivo	1	canon
	Obiettivo	1	Sigma

**Tabella 13: Possesso elettronica di consumo famiglia C**

La terza famiglia intervistata si compone da 3 membri con sesso prevalentemente maschile e un figlio che frequenta l'Università. Il reddito è compreso all'interno della terza fascia.

Per quanto riguarda la dotazione di elettronica di consumo all'interno della casa di questa famiglia sono presenti 15 prodotti complessivamente appartenenti alle principali categorie, mentre quella predominante risulta la FOTOGRAFIA: sono state rilevate 4 unità, tra cui una reflex e 3 obiettivi. Il valore complessivo dedicato al genere è di circa 900€, ovvero il 14% sul valore totale di 6.270€, il più alto in assoluto tra tutte le famiglie del campione. La categoria merceologica per la quale la famiglia C ha dedicato maggiori risorse monetarie è rappresentata dai COMPUTER (un all-in-one Apple e un Notebook Dell dal valore complessivo di oltre 3.100€). Per quanto riguarda, invece, la scelta del canale d'acquisto la famiglia C rappresenta il cluster multicanale più evidente, con il maggior numero di acquisti effettuati online. Tra questi uno riguarda la categoria COMPUTER e a tale scopo è stato scelto il sito del produttore (Dell), mentre gli altri due- FOTOGRAFIA e il retailer selezionato è stato eBay. Le motivazioni più importanti che hanno guidato tale scelta sono state maggiore assistenza e possibilità di personalizzazione, nel primo caso e convenienza economica seguita dalla possibilità di comprare prodotti usati nel caso della seconda categoria. Per la parte restante dei prodotti, acquistati esclusivamente in modo tradizionale, a guidare il comportamento d'acquisto della famiglia C sono stati obiettivi come l'acquisto immediato (e dunque disponibilità dei prodotti immediata) e la preferenza di assistenza professionale da parte del personale di vendita nei negozi fisici.

Questa famiglia sembra dunque rispondere alle caratteristiche descritte nel profilo degli "Hyper reloaded", il cluster dei consumatori multicanale più evoluti dalla prevalenza maschile e nella fascia d'età 25-44 anni. Si tratta, inoltre, di individui tendenzialmente estroversi e con una vita sociale intensa, svolta prevalentemente fuori a casa e in svariate attività, hobby o viaggi. Gli "Hyper reloaded" sono descritti come ricercatori di avventura e divertimento, nonché sperimentatori di novità, tutte caratteristiche riscontrate anche nella famiglia C e

sottolineate dall'importanza dedicata ai prodotti di FOTOGRAFIA, la categoria da hobby per eccellenza. Si tratta quindi di soggetti che presentano un approccio allo shopping strutturato e con alto fabbisogno informativo, orientati verso una "scelta intelligente" e con una maggiore disponibilità a spendere, giustificata dal maggiore profilo socioeconomico, accompagnata da un buon rapporto con le marche.

#### 5.2.4. FAMIGLIA D

##### Dati socio-anagrafici

Componenti	3
Sesso prevalente	Femminile
Reddito	>35.000
Numero figli	1
N. figli* con laurea	1

**Tabella 14: Dati socio-anagrafici famiglia D**

##### Possesso di elettronica di consumo

CATEGORIA	TIPOLOGIA	QUANTITA'	MARCA
TV	LCD	1	Samsung
	LCD	1	Samsung
	LCD	1	Samsung
HI-FI	Lettore DVD	1	Nikkei
	Lettore CD	1	Technics
	Cuffie	1	Philips
DECODER	Sky HD	1	Philips
AUDIO & AUDIO CAR			
COMPUTER	PC	1	NXT
	Notebook	1	HP
	Tablet	1	Apple
TELEFONIA	Smartphone	1	Samsung
	Smartphone	1	Samsung
	Telefono fisso	1	Gigaset
FOTOGRAFIA	Fotocamera compatta	1	Canon
CONSOLE VIDEOGIOCHI	Wii	1	Nintendo

**Tabella 15: Possesso elettronica di consumo famiglia D**

La quarta famiglia indagata è composta da tre individui, prevalentemente donne, tra cui una figlia laureata. Il reddito rientra nella fascia più alta tra quelle proposte, mentre il valore complessivo dei prodotti di elettronica di consumo posseduti ammonta a una stima totale pari a 5.380. Sono presenti prodotti appartenenti a ognuna delle categorie, con una predominanza, sia in termini di unità che di valore economico, delle categorie COMPUTER e TV (3 e 2 unità per 1.300€ e 900€ complessivi rispettivamente). Per quanto riguarda il comportamento d'acquisto, la famiglia D ricorre esclusivamente al canale tradizionale per la realizzazione dei propri acquisti, rivolgendosi prevalentemente ai retailer di maggiori dimensioni quali Media World ed Euronics. A orientare la scelta di questi soggetti verso il canale offline e verso gli operatori distributivi leader sono obiettivi legati a un forte bisogno di sicurezza, legata non solo alla natura della transazione ma anche alla possibilità di vedere, toccare, provare e se il caso riportare indietro i prodotti; all'istantaneità dell'acquisto e all'assistenza professionale ricevuta. Si tratta dunque di soggetti appartenenti al cluster più tradizionale identificato nei "Newbie", nonostante uno scostamento rilevante nel profilo socioeconomico. I soggetti identificati in questo profilo sono descritti come insicuri e facilmente scoraggiabili di fronte alle principali difficoltà legate all'e-commerce, maggiormente propensi verso un processo d'acquisto routinario. La famiglia D è in possesso, inoltre di 2 smartphone e un tablet che indicano una forte predisposizione verso la **connessione** anche in movimento, ma ciò nonostante, la propensione a utilizzare i mobile devices al fine di supportare il proprio processo d'acquisto risulta piuttosto bassa.

#### 5.2.5. FAMIGLIA E

##### Dati socio-anagrafici

Componenti	3
Sesso prevalente	Femminile
Reddito	15.000-25.000
Numero figli	1
N. figli con laurea	1

**Tabella 16: Dati socio-anagrafici famiglia E**

Possesso di elettronica di consumo

CATEGORIA	TIPOLOGIA	QUANTITA'	MARCA
TV	LED	1	Philips
HI-FI	Stereo	1	Irradio
	Lettore DVD	1	Silver Crest
	Cuffie	1	Samsung
DECODER	Decoder	1	United
AUDIO & AUDIO CAR	Lettore mp3	1	Samsung
	Lettore CD auto	1	Kenwood
COMPUTER	Fisso	1	Daewoo
	Notebook	1	Acer
TELEFONIA	Cellulare	1	Samsung
	cellulare	1	LG
	Smartphone	1	Nokia
	Telefono fisso cordless	1	Aladino
FOTOGRAFIA	Fotocamera compatta digitale	1	Samsung
	Fotocamera compatta digitale	1	Samsung

**Tabella 17: Possesso elettronica di consumo famiglia E**

La quinta famiglia si compone da 3 membri, la maggioranza di sesso femminile tra cui una figlia laureata, e dispone di un reddito compreso nella seconda fascia. Il numero complessivo di prodotti di elettronica di consumo detenuti dalla famiglia E è uguale a quello del caso precedente (15), mentre il loro valore complessivo, stimato a circa 2.500€, rappresenta quello più basso tra i nuclei familiari osservati. Le diverse categorie di elettronica di consumo possedute sono rappresentate nella Tabella 17, e come è possibile osservare non sono presenti particolari atteggiamenti o fattori distintivi. Si tratta, dunque, di un caso non particolarmente legato alla tecnologia e all'elettronica di consumo più innovativa (il numero di acquisti recenti è tra i più bassi, mentre il periodo d'acquisto della maggior parte dei prodotti media risale a 6 anni fa) che si contraddistingue per un atteggiamento d'acquisto piuttosto tradizionale e conservativo. Coerentemente a

questa logica anche il canale a cui la famiglia E si rivolge per l'acquisto dei prodotti di elettronica di consumo è esclusivamente quello tradizionale. Si osserva una tendenza a preferire i rivenditori multispecializzati di maggiori dimensioni (Media World ed Euronics) seguiti dai Mass merchandiser (Ipercoop e Carrefour). Per quanto, invece, riguarda le motivazioni-guida alla base del comportamento d'acquisto dei soggetti in questione, sono stati indicati obiettivi legati soprattutto a un livello adeguato di assistenza e sicurezza degli acquisti. Anche in questo caso il profilo più affine sembra essere quello dei "Newbie", ma a differenza delle famiglie D e A che si caratterizzavano per il forte peso attribuito alla **connessione** con gli altri anche in movimento e quindi ovunque e in qualunque momento, la famiglia E sembra essere maggiormente orientata verso gli strumenti tradizionali (cellulari, telefono fisso, computer) e verso una forma di contatto meno tecnologico.

#### 5.2.6. FAMIGLIA F

##### Dati socio-anagrafici

Componenti	4
Sesso prevalente	Femminile
Reddito	15.000-25.000
Numero figli	2
N. figli con laurea	2

**Tabella 18: Dati socio-anagrafici famiglia F**

##### Possesso di elettronica di consumo

TV	Plasma	1	Inno- hit
	Plasma	1	LG
HI-FI	Lettore DVD	1	LG
DECODER	Decoder mysky	1	Sky
	Decoder mysky	1	Sky
AUDIO & AUDIO CAR	Lettore CD	1	Samsung
COMPUTER	Notebook	1	HP
	Notebook	1	Sony
	Notebook	1	HP
TELEFONIA	Cellulare	1	Nokia

	Cellulare	1	Nokia
	Smartphone	1	Samsung
	Smartphone	1	Samsung
FOTOGRAFIA	Fotocamera compatta digitale	1	Canon

**Tabella 19: Possesso elettronica di consumo famiglia F**

La sesta famiglia sottoposta all'indagine qualitativa è formata da 4 persone con prevalenza femminile e due figlie universitarie. Il reddito percepito rientra nella seconda fascia elencata, mentre la dotazione di elettronica di consumo risulta quasi identica a quella della famiglia precedente (14 prodotti per un valore complessivo di 2.560€). Come si evince dalla tabella, nonostante i valori siano così vicini, la famiglia F si distingue da quella precedente per una maggiore sensibilità verso le innovazioni tecnologiche (3 Notebook, “ smartphone, 2 TV LED). Anche il periodo medio degli acquisti risulta più recente (sui 3-4 anni in media rispetto ai 6 del caso precedente). Questo fattore mette in risalto un atteggiamento più attento e pianificato, volto al reperimento di prodotti di elevate caratteristiche qualitative e innovatività al prezzo più vantaggioso e conveniente possibile. Anche in questo caso il canale d'acquisto è completamente circoscritto all'offline, mentre i retailer a cui hanno ricorso appartengono quasi totalmente alla categoria dei Mass merchandiser (Ipercoop al primo posto seguito da rivenditori locali). A guidare tale comportamento, oltre all'obiettivo della convenienza economica, vi è l'esigenza di assistenza tecnica durante la shopping experience e la possibilità di disporre dei prodotti acquistati nell'immediato. Il profilo della famiglia F si avvicina molto a quello del cluster degli “Old style surfers”- razionali e pianificatori, attenti alle novità. Il ricorso al web avviene, al meno per quanto concerne l'elettronica di consumo, esclusivamente al fine di supportare il processo d'acquisto, da portare a termine nell'offline.

## 5.2.7. FAMIGLIA G

### Dati socio-anagrafici

Componenti	2
Sesso prevalente	Femminile
Reddito	<15.000
Numero figli	1
N. figli con laurea	1

**Tabella 20: Dati socio-anagrafici famiglia G**

### Possesso di elettronica di consumo

TV	LED	1	Samsung
	A tubo catodico	1	Mivar
HI-FI	Lettore DVD	1	Samsung
	Stereo	1	Majestic
	Stereo	1	Scott
DECODER	Mysky	1	Sky
	Decoder	1	United
AUDIO & AUDIO CAR	Ipod	1	Apple
COMPUTER	MacBook	1	Apple
	PC	1	Qosmio
TELEFONIA	smartphone	1	Apple
	Smartphone	1	Apple
	Smartphone	1	Apple
FOTOGRAFIA	Reflex	1	Pentax
	Fotocamera compatta digitale	1	Panasonic

**Tabella 21: Possesso elettronica di consumo famiglia G**

La settima famiglia è quella più piccola per numero di componenti (2 membri), entrambi di sesso femminile di cui una è la figlia universitaria. Il reddito percepito rientra nella prima fascia, mentre il valore complessivo degli oggetti di elettronica di consumo detenuti risulta di 6.160€, ovvero il secondo più elevato dopo la famiglia C. Tra le 15 unità complessive si denota una prevalenza di mobile devices (smartphone) e più in particolare si osservano 3 unità all'interno

di una famiglia di due persone. Un'altra caratteristica interessante è la forte prevalenza del marchio Apple con 5 prodotti sui complessivi 15. Si tratta, dunque, di individui molto legati alla connessione in mobilità e con un legame emotivo rilevante nei confronti della marca (Apple in primis). Il comportamento d'acquisto è contraddistinto dall'atteggiamento multicanale per eccellenza: i soggetti dichiarano che, oltre ai principali vantaggi come risparmio di tempo e maggiore comodità, percepiscono nel web e negli acquisti online anche un aspetto ludico e di intrattenimento simile a quello riscontrato nel canale tradizionale. In particolare, la famiglia si è rivolta al canale online per la realizzazione dell'acquisto per quanto riguarda il computer portatile (MacBook Apple), uno smartphone (Iphone Apple) e una fotocamera digitale compatta (Panasonic). Si è riscontrato un elemento interessante anche nella scelta del Retailer per gli acquisti online: mentre per i primi due prodotti è stato scelto il sito del Produttore (Apple), nel caso della fotocamera l'acquisto è stato realizzato sul sito di uno dei maggiori outlet online italiani- Privalia<sup>35</sup>. Le principali motivazioni legate a tale scelta sono state la grande convenienza economica e la presenza di una promozione speciale. Questi obiettivi come abbiamo visto nel Capitolo 3 dedicato alla parte teorica sono tra i più influenti sulla percezione dei consumatori di fare un acquisto attento e soprattutto intelligente. A portare alla scelta del sito del Manufacturer, invece, sono state la possibilità di personalizzazione del prodotto, di far realizzare incisioni gratuite e la presenza una particolare promozione (uno sconto studenti per l'appunto che Apple offre ai propri clienti). Il resto dei prodotti di elettronica di consumo sono stati acquistati nei punti vendita tradizionali, appartenenti soprattutto ai grandi Mass merchandiser (Ipercoop e Carrefour) e retailer multispecializzati (Media World) o locali. I principali fattori ricercati dalla famiglia G nel processo d'acquisto sono la comodità, intesa in questo caso come facilità di raggiungimento del punto vendita e distanza geografica, l'assistenza del personale di vendita e il vantaggio economico (prezzo più conveniente). Il profilo di questi soggetti si colloca a metà strada tra quello del cluster dei "Social shoppers" e quello dei "Hyper

---

<sup>35</sup> Uno dei online fashion and lifestyle outlet più grandi in Italia

reloaded”. Si tratta, infatti, di persone con una forte propensione alla multicanalità all’interno di tutte le diverse fasi del proprio processo d’acquisto, con una rilevante sensibilità alla novità, anche tecnologiche (in questo caso soprattutto quelle di Apple) e all’interazione sociale con altri utenti o aziende. Questi soggetti sono consapevolmente alla ricerca di una scelta “smart” e il migliore strumento utilizzato a questo fine è rappresentato dall’approccio multicanale anche in mobilità, grazie ai mobile devices. Proprio come i “Hyper reloaded” anche la famiglia G si contraddistingue per una rilevante attività di **m-commerce**.

### 5.2.8. FAMIGLIA H

#### Dati socio-anagrafici

Componenti	3
Sesso prevalente	Femminile
Reddito	>35.000
Numero figli	1
N. figli con laurea	1

**Tabella 22: Dati socio-anagrafici famiglia H**

#### Possesso di elettronica di consumo

TV	LCD	1	Panasonic
	LCD	1	Samsung
	LED	1	Samsung
HI-FI	Lettore DVD	1	Samsung
	Stereo	1	Panasonic
	Stereo	1	Samsung
DECODER			
AUDIO & AUDIO CAR	Lettore mp3	1	Apple
COMPUTER	Ultrabook	1	Samsung
TELEFONIA	Smartphone	1	Apple
	Smartphone	1	Samsung
	Smartphone	1	Samsung
FOTOGRAFIA	Fotocamera	1	Nixon

**Tabella 23: Possesso elettronica di consumo famiglia H**

L'ottava famiglia osservata è formata da tre persone con prevalenza del sesso femminile e un reddito appartenente alla fascia più alta. Nonostante l'elevato profilo socio-economico però non si osserva una particolare sensibilità verso le innovazioni tecnologiche: a testimoniare questo fenomeno vi sono sia il numero di prodotti posseduti, tra i più bassi, sia il valore economico complessivo non particolarmente levato. Anche rispetto al tempo medio degli acquisti non risulta tra i più recenti ( con una media di 4-5 anni fa per la maggioranza degli acquisti). Le categorie più importanti sono rappresentate da TV e TELEFONIA dove si denota anche il maggiore livello innovativo (LCD e smartphone rispettivamente per tutte le unità). Per quanto riguarda la scelta del canale, tutti gli acquisti sono stati realizzati esclusivamente nell'offline. Tra le insegne maggiormente preferite, invece, troviamo soprattutto Media World seguita per qualche eccezione da rivenditori specializzati e Mass merchandiser. L'ottava famiglia si avvicina per il comportamento d'acquisto e i principali atteggiamenti al profilo del cluster degli "Old style surfers". Dichiarano, infatti, di ricorrere a Internet esclusivamente ai fini della semplificazione del processo d'acquisto e quindi per la raccolta preliminare di informazioni sui prodotti, sui prezzi e sull'esistenza di particolari offerte tra i diversi retailer. Seppur ogni membro della famiglia sia dotato di uno smartphone e quindi di una connessione costante, vi è una bassa propensione verso il fenomeno **m-commerce**.

#### 5.2.9. FAMIGLIA I

##### Dati socio-anagrafici

Componenti	5
Sesso prevalente	Femminile
Reddito	25.001-35.000
Numero figli	1
N. figli con laurea	1

**Tabella 24: Dati socio-anagrafici famiglia I**

### Possesso di elettronica di consumo

TV	Smart Tv	1	LG
HI-FI	Cuffie	1	Sony
COMPUTER	Notebook	1	HP
	Tablet	1	Apple
TELEFONIA	Smartphone	1	Apple
	Smartphone	1	Apple
	Smartphone	1	Huawei
FOTOGRAFIA	Fotocamera	1	Sony

**Tabella 25: Possesso elettronica di consumo famiglia I**

La famiglia I, penultima del campione osservato, è tra le più numerose con 5 membri e una prevalenza femminile. Si caratterizza per un reddito tra 25.000 e 35.000€ e il numero di prodotti hi-tech in assoluto più basso, ovvero 8 unità con un valore complessivamente stimato sui 3.400€.

A contrastare il basso numero di oggetti posseduti vi è il periodo d'acquisto recente della maggior parte degli acquisti, ovvero tra 1 e 2 anni fa. La categoria merceologica più frequente è quella della TELEFONIA con 3 smartphone, seguita da COMPUTER. Analogamente alla famiglia precedente si osserva una particolare affinità verso il marchio Apple presente tre volte su otto. Per quanto riguarda il canale d'acquisto anche la famiglia I mostra una propensione verso la multicanalità, con l'obiettivo principale di ottimizzare l'intero processo d'acquisto e i relativi benefici percepiti. È, infatti, presente un prodotto acquistato online e più in particolare su eBay con la principale ragione della convenienza economica e della comodità dell'acquisto. Per i prodotti restanti l'acquisto è avvenuto nell'offline ed è stato guidato da obiettivi legati all'assistenza tecnica, alla possibilità di vedere e provare il prodotto, alla disponibilità immediata dei prodotti acquistati e infine dall'assenza di rischi di ogni tipo, maggiormente associati all'online, dato il valore medio dei prodotti in questione. Il profilo a cui si avvicina di più è quindi quello dei "social shoppers", ben propensi alla multicanalità e alla ricerca della scelta più intelligente, ma non

ancora pronti a inserire il cosiddetto m-commerce all'interno del proprio processo d'acquisto.

## 5.2.10.FAMIGLIA L

### Dati socio-anagrafici

Componenti	5
Sesso prevalente	Maschile
Reddito	<15.000
Numero figli	3
N. figli con laurea	0

**Tabella 26: Dati socio-anagrafici famiglia L**

### Possesso di elettronica di consumo

CATEGORIA	TIPOLOGIA	QUANTITA'	MARCA
TV	A tubo catodico	1	Nordmende
HI-FI	Giradischi	1	Doctor Sound
	Lettore DVD	1	Funai
	Lettore DVD portatile	1	Inno- Hit
	Lettore DVD portatile	1	Majestic
DECODER	Decoder	1	Samsung
AUDIO & AUDIO CAR	Lettore mp3	1	Sony
	Lettore mp3	1	Philips
	Lettore mp3 auto	1	Sony
COMPUTER	Notebook	1	Acer
TELEFONIA	Smartphone	1	Samsung
	Smartphone	1	Samsung
	Smartphone	1	Samsung
	Smartphone	1	Nokia
	Cellulare	1	LG
	Cellulare	1	Alcatel
FOTOGRAFIA	Fotocamera compatta	1	Samsung
	Reflex	1	Pentax
CONSOLE VIDEOGIOCHI	Portatile	1	Sony
	Portatile	1	Sony

	Fissa	1	Sony
--	-------	---	------

**Tabella 27: Possesso elettronica di consumo famiglia L**

L'ultima delle dieci famiglie intervistate si compone da 5 individui, prevalentemente uomini, e ha un reddito nella prima fascia. Il valore complessivo dell'elettronica di consumo posseduta ammonta a circa 3.000€, mentre il numero dei prodotti è pari a 21 ed è quello più alto in assoluto nel campione. Le categorie con il maggior numero di prodotti sono TELEFONIA, HI-FI e CONSOLE. Quest'ultima assume un peso molto importante per la famiglia: sono presenti tre pezzi diversi, mentre i figli presenti sono solo due. È evidente quindi come il fattore ludico e d'**intrattenimento** svolga una funzione rilevante anche nella scelta dei prodotti. Si tratta, inoltre, di soggetti orientati essenzialmente verso il canale tradizionale, con una maggiore preferenza verso l'insegna Euronics e guidati da obiettivi di risparmio economico e quindi ricerca dell'offerta migliore, oltre che dalla comodità, intesa come vicinanza e facilità di raggiungimento del punto vendita. Unica eccezione tra gli acquisti è data dalla presenza di un giradischi acquistato da un canale di televendite (Mediashopping). La motivazione che ha guidato tale acquisto è stata soprattutto l'esclusività, in quanto il prodotto è difficilmente reperibile altrove, e il particolare vantaggio economico dell'offerta.

La famiglia L dichiara di usare Internet soprattutto nella prima fase del processo d'acquisto- la ricerca di informazioni, al fine di avere un'idea generale sulle offerte dei diversi retailer o acquisire maggiori informazioni riguardo a uno specifico prodotto.

Si tratta, dunque, di un profilo più vicino a quello degli "Old style surfers", descritti come razionali e pianificatori, positivi nei confronti delle novità, non particolarmente favorevoli all'attività di shopping in quanto preferiscono dedicare il tempo libero in attività di svago come appunto i videogames.

### 5.3. COMMENTO FINALE

Per quanto riguarda gli obiettivi iniziali di questa indagine, vediamo dunque le risposte che emergono dai risultati:

- 1. Verificare se esiste una correlazione tra alcune categorie di prodotti di elettronica di consumo e particolari atteggiamenti del comportamento d'acquisto delle diverse famiglie.*

Nell'ottica della multicanalità, le categorie di elettronica di consumo acquistate online dalle 10 famiglie osservate sono principalmente **INFORMATICA** (di cui 3 Computer, due acquistati sui siti dei Produttori e 1 su eBay, in quanto usato ma in ottimo stato); **HOME ENTERTAINMENT** (con tre sotto-categorie diverse, ovvero: 1 decoder, 1 giradischi e 1 paio di cuffie; anche qui gli acquisti sono stati effettuati prevalentemente su eBay); **FOTOGRAFIA** ( con 1 fotocamera acquistata su Privalia e 2 obiettivi da eBay, in quanto usati ma in ottimo stato) e infine **TELEFONIA** (uno smartphone comprato dal sito web del produttore). In tutti gli acquisti virtuali il fattore chiave è stato la ricerca del risparmio economico e quindi di un prezzo minore a parità di qualità, seguito dalla possibilità di acquistare prodotti di seconda mano ottenendo un ulteriore risparmio sul prezzo pagato. Per quanto riguarda i prodotti della categoria INFORMATICA gioca un ruolo rilevante nella scelta del canale da parte dei consumatori anche la possibilità offerta dai negozi virtuali dei produttori di personalizzare il proprio prodotto per renderlo unico e realizzato specificatamente per il suo acquirente.

- 2. Individuare le percezioni dei consumatori e le principali motivazioni che li spingono a scegliere determinati canali piuttosto che altri per quanto riguarda l'acquisto di prodotti di elettronica di consumo.*

Per quanto riguarda la scelta del canale tradizionale, le principali motivazioni alla base del comportamento d'acquisto dei membri delle 10 famiglie sono raggruppate nelle seguenti categoria:

- Maggiore fiducia nei confronti dei negozi tradizionali;
- Maggiore assistenza tecnica fornita dal personale di vendita durante le diverse fasi del processo d'acquisto;
- Comodità e vicinanza dei Retailer;
- L'immediato possesso del prodotto acquistato;
- Aspetti routinari e quindi di svago legati all'attività di shopping;

Mentre quelle che hanno spinto i consumatori ad adottare un comportamento multicanale sono state riassunte come:

- Maggiore risparmio economico dato dalle promozioni speciali dell'Online;
- Personalizzazione e quindi l'unicità del prodotto;
- Possibilità di acquistare prodotti di seconda mano che permettono di beneficiare di vantaggi economici ulteriori;

3. *Individuare i comportamenti d'acquisto multicanale all'interno delle famiglie intervistate e verificare se esiste una correlazione tra questi e alcune variabili socio-demografici.*

Le famiglie caratterizzate da un comportamento d'acquisto multicanale sono cinque sulle totali dieci. Tra le principali variabili socio-demografiche quella che spicca particolarmente rispetto alle altre è la predominanza del sesso maschile delle famiglie:

- le famiglie composte da una maggioranza di uomini sono in totale tre e tutte e tre si contraddistinguono per un processo d'acquisto multicanale;
- le famiglie con prevalenza di donne, invece, sono in totale sette di cui solamente due hanno avuto un approccio multicanale per

quanto riguarda l'acquisto finale dei prodotti di elettronica di consumo;

Per quanto concerne tutte le altre caratteristiche socio-demografiche come reddito; livello d'istruzione (presenza di figli universitari o laureati); o numerosità della famiglia non sono state osservate differenze rilevanti o particolarità né sulla quantità complessiva di oggetti hi-tech posseduti né sul loro valore economico.

## CONCLUSIONI

Nel corso del presente lavoro abbiamo visto come l'evoluzione del contesto sociale legata all'introduzione delle nuove tecnologie e alla diffusione di Internet ha apportato notevoli cambiamenti, sia all'interno della vita e della quotidianità dei consumatori stravolgendone il comportamento d'acquisto e di consumo, che nella strategia organizzativa delle imprese. I consumatori sono emersi sempre più critici e selettivi nelle scelte, volti a trarre il massimo vantaggio e utilità dalle opportunità offerte dall'illimitata disponibilità di informazioni che caratterizza la società attuale, denominata per l'appunto **Società dell'Informazione**. Questa tendenza si riflette anche sui comportamenti d'acquisto, i quali diventano sempre più complessi e articolati, e soprattutto sempre più orientati verso una dimensione multicanale. I consumatori moderni sono sempre più "connessi" e di conseguenza sempre più propensi a privilegiare, con riferimento alle proprie scelte d'acquisto, le opinioni e le informazioni provenienti dalla rete.

Ad alimentare ulteriormente questo fenomeno vi è anche il perdurare della crisi economica che implica un sempre maggior coinvolgimento degli individui nel processo d'acquisto. È diventato del tutto evidente come l'aumento di intensità del fenomeno della multicanalità abbia già intrapreso un'estremizzazione verso dinamiche di massa.

Parallelamente, è emersa anche la crescente maturità degli aspetti principali della multicanalità che si traducono in despecializzazione dei canali.

Entrambe le dinamiche sono influenzate da un ulteriore fattore – l'inarrestabile diffusione dell'e-commerce, fenomeno in costante crescita grazie anche alla riduzione delle barriere storicamente percepite dai consumatori, quali la mancanza di fiducia nei pagamenti anticipati; l'incertezza legata all'impossibilità di vedere/toccare il prodotto; la mancanza di un rapporto diretto con il rivenditore.

Abbiamo visto come dall'avvento di Internet e dallo sviluppo delle telecomunicazioni la relazione tra impresa e cliente si è arricchita di nuovi strumenti. L'affermarsi del nuovo paradigma del *New Internet* sta, infatti,

portando la Rete fuori dal mondo statico e circoscritto del personal computer per invadere tutti i nuovi device- smartphones, tablet, smart Tv, console giochi- rendendola sempre più pervasiva, divertente, contagiosa e di conseguenza sempre più “apprezzata” e usata anche da quelle fasce della popolazione italiana che fino a ieri erano rimaste fuori dai margini di Internet.

Possiamo, dunque, definire in questa sede conclusiva l’essenza della multicanalità come la possibilità di raggiungere interlocutori diversi attraverso forme articolate di comunicazione (testo, immagini, video e audio) e canali diversi (carta, web, TV, radio, mobile). Alcuni di questi canali permettono un coinvolgimento diretto dell’utente a vari livelli di intensità, che a sua volta rende possibile l’instaurazione di una relazione più duratura e con un numero maggiore di occasioni di servizio.

È emerso, infatti, che oltre il 70% delle imprese che hanno adottato una strategia di marketing multicanale dichiara di aver intrapreso tale investimento con il principale intento di aumentare le occasioni per far parlare e far conoscere l’azienda ad un numero sempre maggiore di nuovi utenti.

Questo dato testimonia la maturazione di una crescente consapevolezza, da parte delle imprese, che l’accentramento della strategia competitiva sul consumatore rappresenta l’approccio migliore per sviluppare di relazioni più strette e più profittevoli con i clienti e ottenere un vantaggio competitivo difficile da imitare o annullare da parte dei concorrenti.

Saper conoscere e utilizzare soluzioni innovative e flessibili è diventato una necessità fondamentale per chiunque venda al consumatore.

La prospettiva futura vedrà un rafforzarsi della tendenza di compenetrazione di quello che viene considerato on line e quello che invece è considerato off line. L’esperienza di scelta e di acquisto sarà sempre più un misto di esperienze digitali e reali.

Sempre più operatori si orienteranno verso l’adozione della strategia *Brick-and-Click*, la quale grazie al proprio sistema coordinato di elementi distributivi

appartenenti ad entrambi i contesti, ovvero punti vendita fisici, personale, depositi e magazzini, merce, sistemi informatici a supporto del management supportati da strumenti innovativi derivanti dalle nuove tecnologie delle telecomunicazioni- online shopping, piattaforme informative della gestione della distribuzione, partnership per la realizzazione e gestione di magazzini “virtuali”, rappresenta la massima espressione della strategia di retailing e di marketing multicanali.

## ALLEGATI:

### INDAGINE SUL POSSESSO DI PRODOTTI DI ELETTRONICA DI CONSUMO DELLE FAMIGLIE ITALIANE (CON RIFERIMENTO ALLA ZONA DI PISA E DINTORNI).

Vi chiedo di compilare la seguente tabella inserendo per ciascuna categoria di prodotto le tipologie possedute, la relativa marca, il tempo dell'acquisto e il canale presso cui è stato fatto - ONLINE O OFFLINE- indicandone la tipologia del sito web nel primo caso (se del produttore o di un rivenditore) o del punto vendita, nel secondo.

I numeri negli elenchi puntati non sono esaustivi ma solo al fine di facilitare la compilazione. Vi chiedo, dunque, di aggiungerne altri o cancellare quelli in più, al fine di indicare in modo esaustivo tutti i prodotti di elettronica di consumo presenti nella vostra casa (**non solo vostri ma tutti i membri della famiglia**).

La seguente tabellina funge da esempio:

Qualora vi fossero più prodotti della stessa tipologia, come la TV a tubo catodico nell'esempio (punto 4 e punto 5), indicatelo tante volte quanti sono i prodotti, in modo da avere le informazioni relative a ciascun pezzo.

#### ESMEPIO DELLE MODALITA' DI COMPILAZIONE:

CATEGORIA PRODOTTO	TIPOLOGIA/ MODELLO	MARCA	TEMPO DELL'ACQUISTO	PREZZO PAGATO (indicativamente)	CANALE DELL'ACQUISTO (*)
TV (smart TV, LED, Plasma, a tubo catodico, ecc)	1. SMART TV	1. Samsung	1. Due mesi	1. 1.500 €	1. online (e-price)
	2. LED TV	2. Panasonic	2. Un anno	2. 800 €	
	3. Plasma	3. Panasonic	3. Sei mesi	3. 250 €	3. offline (p.v. ** Mediaworld)
	4. A tubo catodico	4. Mivar	4. Quattro anni	4. 300 €	
	5. A tubo catodico	5. Sony	5. Sei anni	5. ....	
	6. ...	6. ....	6. ....	6. ....	

					4. offline (Carrefour)	5. offline (p.v. Euro nics)
--	--	--	--	--	---------------------------	-----------------------------------

N.B.

(\*) Nella tabella CANALE DI ACQUISTO con il termine online si intende che l'acquisto sia stato effettuato da Internet, mentre con offline- nel modo tradizionale, presso un punto vendita.

(\*\*) p.v. = punto vendita

### PARTE I:

#### TABELLA: PRODOTTI DI ELETTRONICA DI CONSUMO NELLA CASA ITALIANA

CATEGORIA PRODOTTO	TIPOLOGIA/ MODELLO	MARCA	TEMPO DELL'ACQUISTO	PREZZO PAGATO	CANALE DELL'ACQUISTO
TV (smart TV, LED, Plasma, a tubo catodico, ecc)	1.	1.	1.	1.	1.
	2.	2.	2.	2.	2.
	3.	3.	3.	3.	3.
<b>HOME VIDEO SYSTEM</b> (Home Cinema, Sound base, Video proiettori, diffusori acustici,	1.	1.	1.	1.	1.
	2.	2.	2.	2.	2.
	3.	3.	3.	3.	3.

ecc)					
<b>Hi – Fi</b> (lettori CD, Blu-ray e DVD, Giradischi, cuffie e microfoni, accessori, ecc)	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.
<b>Decoder</b>	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<b>Audio e audio car</b> (lettori mp3, lettore cd o mp3 nell'auto)	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
<b>Computer</b> (PC, Notebook, Ultrabook, Tablet PC, Desktop, PC all-in- one, ecc)	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
<b>Telefonia (</b> cellulare, smartphone , telefonia fissa, ecc)	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.
<b>Fotografia</b> (videocame re, fotocamere- compatte o reflex, accessori- cornici digitali, obiettivi, ecc.)	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.	1. 2. 3. 4. 5. 6.
<b>Console</b> videogiochi (portatili, fisse)	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.

**PARTE II: MOTIVAZIONI DETERMINANTI LA SCELTA DEL CANALE D'ACQUISTO**

CON RIFERIMENTO ALLE DIVERSE CATEGORIE DI PRODOTTI, INDICATE QUALI SONO LE PRINCIPALI **MOTIVAZIONI** CHE VI HANNO SPINTO, O VI SPINGONO PER QUANTO RIGUARDA ACQUISTI PIANIFICATI ATTUALMENTE O NEL FUTURO, **AD ACQUISTARE PRESSO IL CANALE ONLINE PIUTTOSTO CHE PRESSO QUELLO OFFLINE** (ad esempio: convenienza, risparmio, risparmio di tempo, maggiore assistenza, minori rischi legati all'acquisto, comprare nei negozi tradizionale (cioè fisici e non virtuali) mi da una sensazione di rilassamento/ svagamento/ divertimento, ecc.) NELLE ULTIME DUE COLONNE, INVECE, INDICATE QUALI SONO STATE LE PROBLEMATICHE RISCONTRATE NELL'ACQUISTO, SE CI SONO STATE TALI (Ad esempio una consegna mancata o ritardata nel caso di acquisto online o una scarsa assistenza nel caso di acquisto presso il punto vendita).

Potete indicare più di una motivazione/problematica per ciascuna tipologia di prodotto.

<b>CATEGORIA PRODOTTO</b>	<b>MOTIVAZIONI ACQUISTO ONLINE</b>	<b>MOTIVAZIONI ACQUISTO OFFLINE</b>	<b>PROBLEMATICHE RISCONTRATE NELL'ACQUISTO ONLINE</b>	<b>PROBLEMATICHE RISCONTRATE NELL'ACQUISTO OFFLINE</b>
<b>TV ultime generazioni</b> (smart TV, LED, Plasma, )	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
<b>TV vecchia generazione</b> (a tubo catodico)	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<b>HOME VIDEO SYSTEM</b> (Home Cinema, Sound base, Video proiettori, diffusori acustici, ecc)	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.

<b>Hi – Fi</b> (lettori CD, Blu-ray e DVD)	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
<b>Hi – Fi</b> (Giradischi, cuffie e microfoni, accessori, ecc.)	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
<b>Decoder</b>	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<b>Audio</b> (lettori mp3 o Cd)	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
<b>Audio car</b> (lettore cd o mp3 nell'auto)	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<b>Computer</b> (PC, Notebook, Ultrabook, Tablet PC, Tablet, Desktop, PC all-in-one, ecc)	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
<b>Telefonia</b> (telefono fisso e cellulari vecchia generazione)	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
<b>Telefonia</b> ( smartphone)	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
<b>Fotografia</b> (videocamer e, fotocamere)	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
<b>Fotografia</b> (accessori- cornici)	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

digitali, obiettivi, ecc.)	4.	4.	4.	4.
<b>Console</b> videogiochi (portatili, fisse)	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.

### **PARTE III: INFORMAZIONI GENERALI**

<b>1.</b>	<b>Componenti famiglia</b> (numero)	
<b>2.</b>	<b>Fascia di reddito complessivo della famiglia</b> (contrasegna con X)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 15.000</li> <li>• 15.000 – 25.000</li> <li>• 25.001 – 35.000</li> <li>• &gt; 35.000</li> </ul>
<b>3.</b>	<b>Sono presenti figli appartenenti alla fascia di età 19-26 anni?</b> Se sì indica il numero.	
<b>4.</b>	<b>Quanti dei figli indicati nella domanda 3 (se ci sono) frequentano/hanno frequentato l'Università?</b>	

## **BIBLIOGRAFIA:**

- <http://www.aires.it>
- <http://www.andec.it>
- <http://www.apple.com>
- <http://www.dell.com>
- <http://www.findomestic.it>
- <http://www.gfk.it>
- <http://www.hp.com>
- <http://www.ibisworld.com>
- <http://www.ilsole24ore.com>
- <http://www.lenovo.com>
- <http://www.lg.com>
- <http://www.mediaworld.it>
- <http://www.multicanalita.it>
- <http://www.panasonic.com>
- <http://www.philips.com>
- <http://www.pioneer.com>
- <http://www.samsung.com>
- <http://www.sony.com>
- <http://www.trony.it>
- <http://www.wikipedia.it>
- Arnold, Reynolds: “Hedonic shopping motivations”, 2003
- Avery, Steenburgh, Deighton, Caravella: “Adding Bricks to Clicks- predicting the patterns of cross-channel elasticities over time”, 2011
- Chiu, Hsieh, Roan, Tseng: “The challenge for multichannel services- cross-channel free-riding behavior”, 2009
- Chu, Chintagunta, Vilcassim: “Assessing the economic value of distribution channles- an application to the personal computer industry”, 2007

- Chun, Rhee, Park, Kim: “Emerging dual channel system and manufacturers’s direct retail channel strategy”, 2010
- Faculty & Research working paper: “Bricks&Clicks- the impact of product returns on the strategies of multichannel retailers”, 2007
- Falk, Schepers, Hammerschmidt, Bauer: “Identifying cross-channel dissynergies for multichannel services providers”, 2007
- Frambach, Roest, Krishnan: “The impact of consumer internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process”, 2007
- Gajanan, Basuroy: “Multichannel retailing and its implications on consumer shopping behavior”, 2007
- Goersch: “Multichannel integration and its implication for retail web sites”, 2000
- Guido: “Shopping motives, big five factors and the hedonic/ utilitarian shopping value- an integration and factorial study”, 2006
- Gulati, Garino: “Get the right mix of bricks and clicks”, 2000
- Heitz- Spahn: “Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment- an investigation of shopping motives, sociodemographics a nd product categories”, 2012
- Hirshmann: “Hedonic consumption- emerging concepts, methods and propositions”, 1982
- IBM institute for business value: “Cross-channel optimization- a strategic roadmap for multichannel retailers”, 2005
- Jin: “Mulrichannel retailing- how does your site stand out”, 2013
- Jones: “Entertaining shopping experiences- an exploratory investigation”, 1998
- Kollmann, Kuckertz, Kayser: “Cannibalization or synergy? Consumers’ channel selections in online-offline multichannel systems”, 2012
- Konus, Verhoef, Neslin: “Multichannel shopper segments and their covariates”, 2008

- Kumar, Venkatesan: “Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior”, 2005
- Lee, Kim: “The effects of shopping orientations on consumers’ satisfaction with product search and purchase in a multichannel environment”, 2007
- Monsuwé, Dellaert, De Ruyter: “What drives consumer to shop online? A literature review”, 2004
- Neslin, Shankar: “Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions”, 2009
- Nicholson, Clarke, Blakemore: “One brand, three ways to shop- situational variables and multichannel consumer behavior”, 2011
- Pauwels, Neslin: “Building with Bricks and Mortars- the revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment”, 2011
- Peterson: “The attributes and complications of cross channel marketing”, 2012
- Rangaswamy, Van Bruggen: “Opportunities and challenges in multichannel marketing”, 2005
- Rosenbloom: “Multichannel strategy in business-to-business markets- prospects and problems”, 2006
- Sarkar: “Impact of utilitarian and hedonic shopping values on individual’s perceived benefits and risks in online shopping”, 2011
- Schoenbachler, Gordon: “Multichannel shopping- understanding what drives channel choice”, 2002
- Shankar, Inman, Mantrala, Kelley, Rizley: “Innovations in shopper marketing- current insights and future research issues”, 2011
- Shankar, Venkatesh, Hofacker, Naik: “Mobile marketing in the retailing environment- current insights and future research avenues”, 2010
- Sigurdsson: “Consumer behavior analysis- behavioral economics meets the marketplace”, 2013

- Teltzrow, Berendt, Gunther: “Consumer behavior at multichannel retailers”, 2004
- Tesser: “Business to consumer multichannel distribution policies: from marketplace to market space management”, 2002
- Van Birgelen, De Jong, De Ruyter: “Multichannel service retailing- the effects of channel performance satisfaction on behavioral intentions”, 2006
- Van de Poel, Leunis: “Consumer acceptance of the Internet as a channel of distribution, 2000
- Wagner, Steinmann, Schramm-Klein: “Consumer behavior in multichannel e-commerce”, 2013
- Wallace, Giese, Johnson: “Customer retailer loyalty in the context of multichannel strategies”, 2004
- Ward: “Will online shopping compete more with traditional retailing or catalog shopping?”, 2001
- Wells, Foxall: “Matching, demand, maximization and consumer choice”, 2013
- Yan: “Managing channel coordination in a multi-channel manufacturer-retailer supply chain”, 2011
- Yang, Lu, Zhao, Gupta: “Empirical investigation of consumers’ channel extension behavior- perceptions shift toward the online channel”, 2011

## ***RINGRAZIAMENTI:***

Sono felice di aver raggiunto questo traguardo importante e sono anche emozionata perché in questo momento si sta chiudendo un'avventura bellissima e unica, dall'altra parte però sta per iniziare una nuova fase della mia vita che spero di affrontare con il tantissimo ottimismo, coraggio, fiducia e altrettanto amore e affetto intorno a me.

Mi sento profondamente grata per tutte le opportunità, le sfide e le persone che ho incontrato lungo il mio cammino, perché ognuno di loro ha segnato la mia strada, ha toccato il mio cuore, chi per un breve ma intenso periodo di tempo e chi per lunghi anni, insegnandomi cose nuove, sentimenti nuovi e nuovi modi per affrontare la vita e ciò che ha da offrirci, facendomi arrivare dove sono oggi e soprattutto rendendomi chi sono.

Vorrei innanzitutto esprimere la mia gratitudine verso la mia famiglia in generale, per avermi sostenuta e aiutata, ognuno a modo suo e con le proprie forze, a raggiungere questo traguardo importante.

Un grazie di cuore a mia mamma, la persona più importante e il mio esempio di forza e di coraggio, per essermi stata vicina anche durante questo percorso non solo emotivamente, ma anche fisicamente, per tutti i sacrifici che ha fatto per me e per i miei sogni, e per aver creduto in essi facendoli diventare anche i suoi sogni.

Ringrazio di cuore anche mio papà e Dani per avermi ispirata e incoraggiata con il loro esempio di tenacia e fiducia in sé, nei propri mezzi e nei propri sogni, per avermi appoggiata e indirizzata nelle mie scelte.

Un grazie enorme a mia nonna per esserci sempre stata anche a migliaia di chilometri di distanza, per aver sempre ascoltato, per ore e ore su skype, i miei sogni, i miei dubbi, le mie gioie e le mie angosce, senza mai giudicarmi o

rimproverarmi, ma continuando ad amarmi e coccolarmi come una bambina, per essere sempre stata la mia migliore amica.

Grazie a Manol, un fratello amorevole, un punto di riferimento fondamentale nella mia vita per esserci sempre, nonostante tutto e nonostante ogni distanza fisica, e a sua moglie Diyana, una persona speciale, piena di ottimismo, forza, coraggio e amore, per essere entrata nelle nostre vite e averle pervase con la sua positività.

Un pensiero speciale va ai miei angeli- la mia bellissima e dolcissima zia e il mio fantastico nonno, che non ci sono più ma io so che ci saranno sempre accanto a me per darmi forza.

Vorrei ringraziare anche un'altra persona speciale – Silvio - per avermi accompagnata per più di quattro lunghi e a volte anche difficili anni, per essere stato un compagno amorevole, un amico fedele, una spalla possente su cui appoggiarsi e un abbraccio caloroso in cui riscaldarsi, per essere stato un punto di riferimento fondamentale per me. Sono grata e felice per averti incontrato e per quello che abbiamo vissuto. Ti voglio bene!

Vorrei dedicare un pensiero in particolare a due persone per me molto care. La prima è Maria Grazia, una persona unica, un'Amica fantastica, che ho conosciuto ancora il primo giorno dell'università, non appena varcata la soglia dell'aula, e alla cui mi sono legata ogni giorno di più. Sono grata di averti incontrata perché hai sempre saputo confortarmi e farmi sorridere anche solo con un gesto o un abbraccio, perché mi hai dimostrato che si possono incontrare persone speciali in qualunque punto del mondo, basta avere il cuore aperto per riceverle, ma soprattutto perché mi hai insegnato il valore e la magia dell'Amicizia, di quell'amicizia in cui il dare arricchisce molto più del ricevere. Grazie! <3

L'altra persona, dal cuore grandissimo, a cui sono davvero molto grata per aver condiviso con me tanti momenti unici e speciali, belli e meno belli ma pur

sempre importanti è Letizia, che proprio come promette il nome, riesce sempre a portare serenità e gioia in tutto e tutti che la circondano anche semplicemente con la sua presenza.

Vorrei ringraziare con tutto il mio cuore gli amici e compagni di avventura che hanno fatto parte della mia vita e hanno permesso a me di farne della loro, rendendo, ognuno a modo proprio e da un periodo di tempo diverso, questi anni speciali e intensi. Grazie ad Antonella, Desi, Camilla, Chiara, Pierpaolo, Martina, Alessandra, Matteo, Dine, Walter e Rosa. Un grazie speciale va ad Alfonso, ormai esperto di focus group e interviste di ogni natura, per la sua disponibilità, pazienza e prontezza ad aiutarmi.

Porterò ognuno di voi e i momenti trascorsi insieme nel mio cuore!

E, infine, un ringraziamento sincero va al Professor Dalli, una persona che ammiro e stimo tantissimo per la sua competenza e professionalità, ma anche per l'entusiasmo e la passione contagiosa con cui affronta il proprio lavoro e, soprattutto la vita, per aver seguito e reso possibile il mio lavoro, per avermi sostenuta e per l'esempio che dà ogni giorno a tutti noi giovani professionisti in procinto a spiccare il volo.