

**MANAGEMENT & MARKETING**

*Monografie scientifiche*

**Simone Aiolfi**

# **MOBILE SHOPPING REVOLUTION**

**Minacce e opportunità per i retailer**



**G. Giappichelli Editore**

## INTRODUZIONE

Era il 1992 quando IBM progettò *Simon*, il primo smartphone in assoluto. Da allora sono passati ventisei anni. Da quel giorno il mondo della tecnologia mobile ha vissuto continue evoluzioni e rivoluzioni divenute ormai parte integrante della vita quotidiana degli individui. Sono in pochi a ricordarsi cosa accadde il 9 gennaio 2007, ma tutti hanno un nome ben impresso nella memoria: Steve Jobs.

Sono passati quasi dodici anni da quel giorno di gennaio in cui l'ex CEO della Apple, durante la conferenza di apertura del Macworld, annunciò al mondo la nascita del primo modello di *iPhone*.

La comparsa dell'*iPhone* ha radicalmente cambiato il mercato della tecnologia mobile e, se nei primi anni solo pochi individui erano a conoscenza degli smartphone, oggi il fenomeno della dipendenza dai dispositivi mobile è diventato globale, con l'Italia in prima linea.

Milioni di consumatori italiani controllano il loro smartphone costantemente, giorno e notte, mentre sono in compagnia di familiari o amici, durante una riunione d'affari e persino durante la guida. La crescente penetrazione dei dispositivi mobile ha significativamente modificato non solo il modo di interagire e comunicare, vivere e lavorare, ma ha notevolmente influito anche sul comportamento dei consumatori e sui loro processi decisionali, guidando le scelte di consumo e d'acquisto.

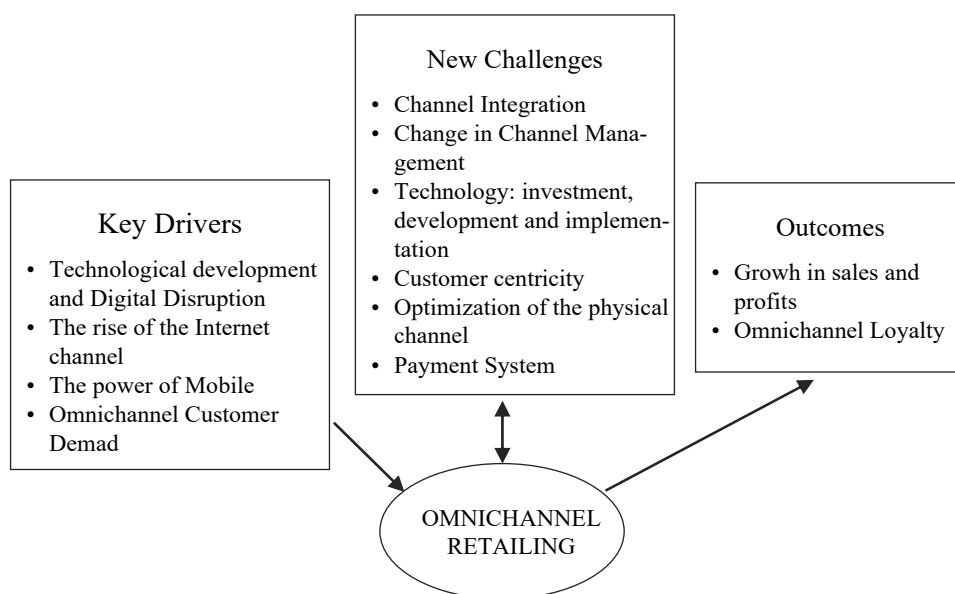
Le trasformazioni avvenute non solo a livello tecnologico, ma anche a livello di dinamiche sociali, economiche, politiche e culturali hanno cambiato radicalmente la società post-moderna, portando alla nascita di un consumatore nuovo, soggetto a profondi cambiamenti rispetto al passato.

Oggi il consumatore è sempre più informato, esigente, proattivo e soprattutto sempre connesso. Grazie alla diffusa connettività mobile (il 4G verrà presto superato dalla connessione 5G), il consumatore moderno è costantemente connesso alla rete ovunque si trovi e si relaziona con le aziende mediante molteplici *touch point*, ricercando istantaneamente qualsiasi tipologia di informazione, senza limiti spaziotemporali. Grazie alla potenza delle tecnologie mobile, i consumatori possono ora spaziare liberamente tra gli ambienti di vendita reali e virtuali contemporaneamente. Si aprono, dunque, nuovi scenari sul fronte del comportamento di acquisto e delle modalità di interazione tra consumatore e aziende in un contesto distributivo in cui, a tal proposito, si parla sempre più di consumatore omnicanale e di omnichannel retailing (Rigby, 2011; Klosek, 2012; Rosenblum, Kilcourse, 2013; Frazer

e Stiehler, 2014; Lazaris, Vrechopoulos, 2014; Beck, Rygl, 2015; Herhausen *et al.*, 2015; Aiolfi, Sabbadin, 2017).

Beck e Rygl (2015) definiscono il nuovo paradigma come “*the set of activities involved in selling merchandise or services through all widespread channels, whereby the customer can trigger full channel interaction and/or the retailer controls full channel integration*”<sup>1</sup>. Pertanto l’omnichannel retailing si identifica con l’integrazione di tutti i canali fisici e digitali (Rigby, 2011; Klosek, 2012; Frazer, Stiehler, 2014; Beck, Rygl, 2015) che permette agli shopper di vivere un’esperienza senza interruzioni indipendentemente dal canale utilizzato (Rosenblum, Kilcourse, 2013; Lazaris, Vrechopoulos, 2014).

**Figura 0.1. – Framework teorico dell’implementazione dell’omnichannel retailing**



Fonte: ns. elaborazione da AIOLFI, SABBADIN, 2017.

Negli ultimi anni la letteratura di marketing ha indagato le sfide che i retailer devono affrontare per implementare strategie omnicanale, indirizzate verso un uso delle tecnologie più intelligente, integrato e creativo. Dall’analisi delle diverse mo-

<sup>1</sup> Tradotto: “*l’omnichannel retailing è inteso come l’insieme di tutte le attività coinvolte nella vendita di beni o servizi attraverso tutti i canali attivati allo stesso tempo con l’interazione completa da parte dei consumatori e una piena integrazione controllata dal retailer*” (Beck, Rygl, 2015).

dalità di approccio al fenomeno e delle implicazioni per tutti gli attori coinvolti nella supply chain (Bell *et al.*, 2013; Brynjolfsson *et al.*, 2013; Lewis *et al.*, 2013; Strang, 2013; Beck, Rygl, 2015; Herhausen *et al.*, 2015; Aiolfi, Sabbadin, 2017), emerge come il potere assunto dal mobile negli ultimi anni sia uno dei fattori chiave trainanti lo sviluppo dell'omnichannel retailing. A tal proposito, la Figura 0.1 illustra il framework teorico dell'implementazione dell'omnichannel retailing (Aiolfi, Sabbadin, 2017).

Ricercatori e retailer hanno colto la rilevanza che il mobile, sia come canale per la ricerca di informazioni sia come canale di vendita, riveste nell'implementazione di una strategia omnicanale di successo in grado di offrire ai consumatori una shopping experience “*senza cuciture*” (Rigby, 2011).

L'utilizzo delle tecnologie mobile per stabilire un'interconnessione stabile e sostenibile tra retailer e consumatori sta rapidamente emergendo come un fattore chiave nella differenziazione dei retailer di successo dai loro concorrenti meno performanti (Faulds *et al.*, 2018). I dispositivi mobile rappresentano, infatti, un canale di comunicazione privilegiato che, se utilizzato in modo adeguato, può favorire la creazione e il mantenimento di una relazione di lunga durata tra aziende e clienti sempre più connessi.

La dimostrazione di come la penetrazione dei dispositivi mobile sia cresciuta a un ritmo eccezionale, rimodellando le esperienze e le abitudini dei consumatori, risiede nel numero di utenti utilizzatori di smartphone che in tutto il mondo ha superato i 3 miliardi nel 2020 con una previsione di ulteriore crescita di diverse centinaia di milioni nei prossimi anni (Statista, 2020a). I fattori trainanti l'espansione del mercato mobile possono essere ricondotti ai progressi della tecnologia delle telecomunicazioni, come il lancio del 5G, che hanno portato a un livello di connettività senza precedenti, cambiando il modo in cui gli individui interagiscono, comunicano e fanno acquisti. I dati di recenti ricerche prevedono che entro il 2021, l'm-commerce dovrebbe rappresentare il 72,9% delle vendite totali dell'e-commerce in tutto il mondo con un valore dell'm-commerce che aumenterà del 250% nei prossimi 5 anni, da 1,9 trilioni di dollari nel 2018 a 4,3 trilioni di dollari entro il 2023 (Statista, 2020a). La manifestazione più evidente di quanto anche in Italia il mobile stia crescendo rapidamente è la quantità di beni e servizi che gli individui acquistano online tramite i loro smartphone. In particolare, in Italia, il mobile commerce ha registrato una crescita su base annua del valore di mercato che ha raggiunto il picco del 77% nel 2016 e ha continuato negli anni successivi, anche se a tassi inferiori. Inoltre, nel 2019, il m-commerce in Italia ha rappresentato il 43,5% del valore totale del mercato B2C dell'e-commerce (rispetto al 13% del 2014), con un valore di mercato annuo che ha raggiunto i 12,5 miliardi di euro nel 2019 rispetto ai due miliardi di euro del 2015 (Statista, 2020b). Infine, interessante come tra febbraio e marzo 2020, le vendite online in Italia siano cresciute significativamente registrando un aumento del 90% rispetto allo stesso periodo del 2019. Questo risultato potrebbe essere stato ampiamente influenzato dallo scoppio della pandemia COVID-19 (Statista, 2020c). Il ruolo da protagonista dello smartphone nello scenario italia-

no, in maniera trasversale a tutte le fasce d'età, è confermato dal tasso di penetrazione del 93% sul totale degli italiani considerati nella ricerca Deloitte (2019) con una stima che nel 2023 gli utilizzatori quotidiani di dispositivi mobile raggiungeranno il 96% (Deloitte, 2018).

Inoltre, nel nostro Paese, la dipendenza dai dispositivi mobili ha assunto una portata talmente rilevante da decretare il primato degli italiani come i più “*mobile addicted*” in Europa. Gli italiani sono, infatti, i primi in Europa per utilizzo di dispositivi mobili. Milioni di consumatori italiani controllano il loro smartphone costantemente, giorno e notte, mentre trascorrono il loro tempo con la famiglia o con gli amici (74%), durante una riunione d'affari (42%) e durante la guida (31%) (Deloitte, 2017). Il mobile rappresenta una vera e propria ossessione con una percentuale di italiani che controllano il cellulare appena svegli (70%) e nei 30 minuti prima di addormentarsi (63%) molto più alta rispetto agli altri Paesi europei (Deloitte, 2015). Gli italiani sono i primi in Europa anche nell'utilizzo del telefono cellulare senza che questo abbia suonato: il 68% degli italiani afferma di controllare il telefono indipendentemente dalla presenza di una notifica, a seguire gli spagnoli con il 63%, i francesi con il 62%, gli inglesi con il 61%, per concludere con i tedeschi con il 48% (Deloitte, 2015).

Da questa sintetica fotografia, si intuisce come lo smartphone, arricchitosi nel tempo di funzionalità (così come di oggetti connettabili), sia ormai parte integrante della nostra quotidianità e come sia sempre più difficile separarsi da quello che è diventato quasi il nostro *alter ego*. Un assistente tascabile capace di capire le nostre abitudini e prevedere le nostre esigenze.

La letteratura accademica, data la rilevanza assunta dal tema, ha concesso ampio spazio alle ricerche sul mobile marketing definito da Shankar e Balasubramanian (2009) come “*the two-way or multi-way communication and promotion of an offer between a firm and its customers using a mobile medium, device or technology*”<sup>2</sup>. I ricercatori hanno identificato diverse pratiche di mobile marketing come la comunicazione tramite mobile, mobile couponing targettizzato, email e messaggistica, creazione e gestione di siti web mobili, passaparola tramite mobile, gestione dei social network tramite mobile, nonché mobile customer care (Shankar *et al.*, 2010). L'attenzione dei ricercatori si è concentrata, inoltre, sul tema del mobile commerce, definito da Ko *et al.*, (2009) come “*l'uso della connessione Internet wireless per attività di shopping tramite dispositivi mobili*” e di tutti quei fattori che potrebbero influenzare la customer satisfaction.

In questo ambito, tuttavia, ancora poca attenzione è stata dedicata al ruolo che i device mobili possono assumere sulle decisioni d'acquisto in-store e in particolare sull'equilibrio tra acquisti pianificati e acquisti di impulso.

La pervasività e versatilità del mobile, unitamente allo spazio che ha conquista-

---

<sup>2</sup> Tradotto: “*la comunicazione bidirezionale o multi-direzionale e la promozione di un'offerta tra un'azienda e i suoi clienti utilizzando un dispositivo o una tecnologia mobile*” (Shankar, Balasubramanian, 2009).

to nei processi di scelta e di acquisto, aprono nuovi e interessanti ambiti di ricerca.

La diffusa connettività rompe la sequenzialità del processo decisionale d'acquisto consentendo, pertanto, al consumatore di consultare la rete attraverso un numero crescente di dispositivi digitali durante qualsiasi fase del processo di scelta, out-of-store e in-store, dalla ricerca delle informazioni fino al perfezionamento dell'acquisto. La pervasività del mobile nei processi di scelta degli individui interessa anche il contesto della spesa alimentare, dove il dispositivo mobile viene impiegato out-of-store per ricercare informazioni, confrontare prezzi, controllare le promozioni, valutare la convenienza dei diversi punti vendita e in-store per verificare la convenienza di prezzi e promozioni piuttosto che come lista della spesa digitale, trasformandosi a tutti gli effetti in uno strumento di controllo della spesa in-store e di programmazione degli acquisti prima di entrare nel punto vendita.

La rapida crescita dei dispositivi mobile ha fornito alle aziende opportunità senza precedenti di coinvolgimento dei consumatori. Si tratta, pertanto, di un tema di evidente interesse, soprattutto nel mondo del largo consumo dove industria e distribuzione investono ingenti risorse di marketing per sviluppare attività volte a influenzare le scelte di acquisto dello shopper in punto vendita e stimolare gli acquisti di impulso.

Le aziende, tuttavia, trovano ancora molteplici difficoltà ad adattarsi al nuovo contesto e comprendere gli impatti dei dispositivi mobile sulle percezioni e i comportamenti dei consumatori.

Dal momento che il consumatore moderno è sempre più consapevole, preparato e più pianificato, diventa meno facilmente influenzabile dal contesto di vendita. Pertanto, appare evidente come l'uso del mobile come strumento di controllo e pianificazione della spesa rischi di alterare l'efficacia degli investimenti di marketing di industria e distribuzione, che, principalmente sono volti a stimolare gli acquisti d'impulso.

Qualora il mobile non fosse, al contrario, impiegato come strumento di pianificazione della spesa, bensì come naturale mezzo di comunicazione, la sua pervasività potrebbe comunque tradursi in una riduzione di attenzione nei confronti dell'attività di spesa e, conseguentemente, in una distrazione nei confronti degli stimoli di marketing. In entrambi i casi, come strumento di controllo piuttosto che come fattore di distrazione, il mobile rischia di ridurre l'efficacia delle iniziative di marketing in punto vendita, vanificando gli sforzi di industria e distribuzione.

Lo studio dei fattori che influenzano il processo decisionale d'acquisto del consumatore all'interno del punto vendita ha da sempre suscitato l'interesse dei ricercatori di marketing, ma ancora poca attenzione è stata dedicata al ruolo che i mobile device possono assumere sulle decisioni d'acquisto in-store e, in particolare, sull'equilibrio tra acquisti pianificati e acquisti di impulso.

Da queste considerazioni nasce il presente lavoro che intende studiare il ruolo del mobile nel processo decisionale d'acquisto in-store al fine di comprendere se e in che misura l'utilizzo dei dispositivi mobile, durante l'attività di spesa, come strumento di pianificazione (uso correlato alla spesa) e/o fonte di distrazione (uso non

correlato alla spesa), rischia di alterare i pattern del processo decisionale del consumatore causando una riduzione della sua attenzione nei confronti delle azioni di in-store marketing e alterando l'equilibrio tra acquisti pianificati e acquisti di impulso. Dai risultati si trarranno le dovute considerazioni in merito agli effetti positivi o negativi dell'uso del cellulare, sia per il consumatore che per le imprese. In particolare, nella prospettiva del consumatore si cercherà di capire se e in che modo il mobile possa essere uno strumento positivo in grado di migliorare la qualità della decisione e tutelare la libertà di scelta dell'individuo, riducendo il condizionamento esterno del retailer e dell'industria di marca.

Nella prospettiva delle imprese, invece, si cercherà di comprendere in che misura i dispositivi mobile possono rappresentare una minaccia per gli investimenti di marketing in-store, che potrebbero rivelarsi sempre meno efficaci nell'influenzare ed orientare le scelte di acquisto del consumatore in punto vendita.

Verranno, infine, sollevate importanti riflessioni manageriali sull'opportunità di rivedere il mix degli investimenti tra out-of-store e in-store, nella consapevolezza che il consumatore sarà sempre più preparato e informato. I retailer e l'industria di marca potrebbero, infatti, avere difficoltà nel comunicare con il consumatore e nel cercare di stimolare gli acquisti di impulso. A tal proposito, verranno proposte nuove modalità di coinvolgimento del consumatore all'interno del punto vendita al fine di migliorare la loro redditività sfruttando le innovazioni tecnologiche, soluzioni intelligenti, smart technologies e mobile app innovative in grado di trasformare le minacce dell'utilizzo dei dispositivi mobile, all'interno dello store, in preziose opportunità per retailer e industria di marca.

I dispositivi mobile, infatti, diventati oggi un canale di comunicazione privilegiato, se utilizzati in modo adeguato, potranno favorire la creazione e il mantenimento di una relazione di lunga durata tra aziende e clienti attraverso un'implementazione ottimale delle pratiche di mobile shopper marketing. L'utilizzo del telefono in punto vendita potrebbe, al contrario, diventare una minaccia solo per quelle insegne che non colgono l'opportunità di una interazione digitale con lo shopper. In futuro, infatti, la competizione nel retail non si limiterà più solamente al prodotto, al prezzo e alla location, ma riguarderà anche la personalizzazione dell'offerta attraverso la connessione digitale.

Il lavoro proposto si inserisce, dunque, in un campo di sicuro interesse per le aziende industriali e commerciali: eventuali cambiamenti su questo fronte aprirebbero una serie di riflessioni manageriali sulle attività di marketing in-store e out-of-store, creando un nuovo scenario per la pratica dello shopper marketing.

Il presente elaborato è articolato in cinque capitoli. Il primo fornisce una approfondita analisi della letteratura sul consumer behaviour e sul processo decisionale d'acquisto del consumatore. Dopo aver esaminato i principali modelli teorici esistenti, si studia come sono cambiati i meccanismi di scelta degli individui alla luce dell'affermarsi delle nuove tecnologie e al potere assunto negli ultimi anni dai mobile device.

Nel secondo capitolo, il focus si sposta dal consumer behaviour allo shopper be-

haviour. In questo ambito, si approfondiscono gli studi sul processo decisionale di acquisto del consumatore con particolare riferimento al ruolo del punto vendita nel condizionare le scelte di acquisto del consumatore. Verranno, quindi, presentati i principali modelli concettuali che spiegano la natura del processo decisionale di acquisto del consumatore tra programmazione e impulso.

Nel quadro del consumer behaviour, si approfondisce nel terzo capitolo il ruolo del mobile nell'influenzare il processo decisionale di acquisto in-store. Per cogliere appieno l'influenza del mobile sulle decisioni d'acquisto in-store e comprendere in che modo l'uso del mobile durante l'attività di spesa possa condizionare le decisioni di acquisto dello shopper in un contesto retail, è necessario approfondire i numerosi contributi di matrice prevalentemente psicologica e sociale che indagano il ruolo del mobile sulle capacità cognitive e relazionali degli individui e sulla qualità del processo decisionale.

Sullo sfondo di questo ricco background teorico, prende corpo la ricerca empirica presentata nel capitolo quarto, dove si illustrano in sequenza gli studi condotti sul tema dell'influenza del mobile sul processo decisionale di acquisto in-store.

In particolare, il capitolo si apre con un primo studio preliminare che tenta di far luce sul fenomeno dell'uso del mobile durante l'attività di spesa alimentare nel punto vendita e sulle conseguenze generate sul piano della distrazione nei confronti degli stimoli di marketing. I risultati di questo test hanno consentito di gettare le basi per una ricerca più ampia e robusta che ha condotto, in ultima istanza, all'individuazione di un nuovo modello di interpretazione del comportamento di acquisto del consumatore.

Il secondo studio, condotto su un campione più ampio di consumatori e su più formati distributivi, ha approfondito il fenomeno concentrando l'analisi sull'impatto che le diverse modalità di utilizzo del mobile (correlato o non correlato alla spesa) hanno sulla natura degli acquisti (programmazione *vs* impulso). L'analisi interformat, che distingue questo studio dal precedente e, in generale, da quanto presente in letteratura, consente altresì di verificare la presenza di comportamenti trasversali ai diversi formati di punto vendita, coerentemente allo scenario di convergenza distributiva in cui i retailers si trovano ad operare.

Il terzo studio, infine, propone un nuovo modello di interpretazione degli acquisti di impulso che considera la tecnologia mobile tra le determinanti del fenomeno. Obiettivo ultimo di questo lavoro, senza pretese di esaustività, è quello di fornire a ricercatori e managers un nuovo modello interpretativo del comportamento di acquisto del consumatore nel contesto omnichannel.

Dopo aver verificato la consistenza del fenomeno dal lato della domanda e misurato le conseguenze sul piano del comportamento di acquisto, i capitoli successivi sono dedicati a discutere le implicazioni manageriali e a suggerire alle imprese possibili strategie per trasformare in opportunità segnali che apparentemente potrebbero sembrare una minaccia. Specificatamente, il quinto capitolo presenta le strategie di mobile shopper marketing dei retailers, con particolare riferimento alla diffusione delle applicazioni mobile da parte dei retailer. In questo ambito, viene proposto attra-



verso un modello di equazioni strutturali, la rielaborazione del modello di adozione delle tecnologie (Modello TAM) in relazione all'adozione e all'utilizzo di una app mobile per attività legate alla spesa alimentare.

Il capitolo, inoltre, approfondisce il tema attraverso l'analisi di alcune case history di soluzioni smart di intelligenza artificiale e riconoscimento facciale e presenta nuove modalità di interazione tra retailer e shopper, che intendono trasformare la minaccia dell'utilizzo correlato del mobile in-store in un'opportunità a vantaggio del retailer. In particolare, viene descritta l'innovativa app *Face Promo* (svilupata dal Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Parma e il centro di ricerca Ro.S.A.) che sfrutta il riconoscimento facciale dello shopper grazie a un sistema di telecamere posizionate in punto vendita.

A conclusione del capitolo, si illustrano le possibili prospettive future per soluzioni innovative e realmente applicabili alla minaccia apportata dallo sviluppo dirompente dell'utilizzo degli smartphone in punto vendita. Tali soluzioni sarebbero capaci di trasformare le minacce portate dal mobile, come la riduzione degli acquisti di impulso, in potenti opportunità per la pratica di mobile shopper marketing e in-store marketing promosse non solo dai retailer, ma anche dall'industria di marca.

La differenziazione di marketing delle insegne commerciali si giocherà, infatti, sempre più sul piano della relazione in store con un cliente sempre più pianificato, esigente, omnicanale e sempre connesso tramite dispositivi digitali e mobile.

## Riferimenti bibliografici

- AIOLFI S., SABBADIN E. (2017), "The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach", in *International Journal of Business and Management*, 13(1), 85.
- BECK N., RYGL D. (2015), "Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing", in *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>.
- BELL D.R., GALLINO S., MORENO A. (2013), *Inventory showrooms and customer migration in omni-channel retail: The effect of product information*. Testo disponibile al SSRN, 2370535. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2370535>.
- BRYNJOLFSSON E., HU Y.J., RAHMAN M.S. (2013), *Competing in the age of omnichannel retailing*, MIT, Cambridge.
- CAPGEMINI CONSULTING (2017), *Top 10 trends in payments*, Capgemini Consulting.
- DELOITTE (2015), *Global Mobile Consumer Survey*.
- DELOITTE (2017), *Global Mobile Consumer Survey: La prospettiva italiana – Smartphone, l'alter ego che ci semplifica la vita*.
- DELOITTE (2018), *Technology, Media and Telecommunications Predictions*.
- DELOITTE (2019), *Global Mobile Consumer Survey*.
- FRAZER M., STIEHLER B.E. (2014), "Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment", in *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9(1), 655.
- HERHAUSEN D., BINDER J., SCHOEGEL M., HERRMANN A. (2015), "Integrating bricks with

- clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration”, in *Journal of Retailing*, 91(2), 309-325. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>.
- KLOSEK N. (2012), “Creating the Omni-Channel”, in *Dealerscope*, 54(11), 1-4.
- KO E., KIM E.Y., LEE E.K. (2009), “Modeling consumer adoption of mobile shopping for fashion products in Korea”, in *Psychology & Marketing*, 26(7), 669-687.
- LAZARIS C., VRECHOPOULOS A. (2014). *From multi-channel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research*, in the 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMi).
- LEWIS J., FOSTER C., WHYSALL P. (2013). *Understanding the issues associated with going multi-channel: preliminary findings from an exploratory study in the UK retail sector*, in the 17th EAERCD conference.
- RIGBY D. (2011), “The future of shopping”, in *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.
- ROSENBLUM P., KILCOURSE, B. (2013) *Omni-channel 2013: The long road to adoption*. 2013 Benchmark report. Testo disponibile al sito: <http://www.rsresearch.com/2013/06/11/omni-channel-2013-the-long-road-to-adoption> (ultimo accesso, luglio 2021).
- SHANKAR V., BALASUBRAMANIAN S. (2009), “Mobile marketing: a synthesis and prognosis”, in *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 118-129.
- SHANKAR V., VENKATESH A., HOFACKER C., NAIK P. (2010), “Mobile marketing in the retailing environment: current insights and future research avenues”, in *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 111-120. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.006>.
- STATISTA (2020a). *Mobile Retail Commerce Sales as Percentage of Retail E-commerce Sales Worldwide from 2016 to 2021*. Testo disponibile al sito: <https://www.statista.com/statistics/806336/mobile-retail-commerce-share-worldwide> (ultimo accesso, luglio 2021).
- STATISTA (2020b). *Market size of B2C mobile commerce in Italy 2015-2019*. Testo disponibile al sito: <https://www.statista.com/statistics/1126255/mobile-commerce-b2c-market-value-in-italy> (ultimo accesso, luglio 2021).
- STATISTA (2020c). *Impact of coronavirus (COVID-19) on e-commerce in Italy 2020*. Testo disponibile al sito: <https://www.statista.com/statistics/1101844/impact-of-coronavirus-covid-19-on-e-commerce-in-italy> (ultimo accesso, luglio 2021).
- STRANG R. (2013), “Retail without boundaries”, in *Supply Chain Management Review*, 17(6).



## CAPITOLO I

# EVOLUZIONE DEI PARADIGMI DEL PROCESSO DECISIONALE D'ACQUISTO DEL CONSUMATORE

**Sommario:** 1.1. Le fasi del processo decisionale d'acquisto del consumatore. – 1.2. I momenti della verità. – 1.2.1. First Moment of Truth (FMOT) e Second Moment of Truth (SMOT). – 1.2.2. Il Terzo momento della verità (TMOT). – 1.2.3. Il Momento Zero della verità (ZMOT). – 1.2.4. The Less than ZMoT (<ZMOT). – 1.2.5. The Ultimate Moment of Truth (UMOT). – 1.2.6. The Actual Moment of Truth (AMOT). – 1.3. Il nuovo processo decisionale d'acquisto – I Micromoments. – *Riferimenti bibliografici.*

### 1.1. Le fasi del processo decisionale d'acquisto del consumatore

L'evoluzione e i cambiamenti nel processo decisionale del consumatore (*customer journey*), inteso come l'insieme delle diverse fasi del percorso che caratterizzano l'interazione fra il consumatore e un'azienda nel processo d'acquisto, hanno da sempre riscosso l'interesse dei ricercatori (Kotler, 1978; Neslin *et al.*, 2006; Verhoef *et al.*, 2007; Bitner *et al.*, 2008; Kotler, Armstrong, 2010; Lemon, Verhoef, 2016; Verhoef *et al.*, 2016). Lo studio del comportamento del consumatore (*consumer behaviour*) si sviluppa negli Stati Uniti solo a partire dalla fine degli anni Sessanta nonostante la sua centralità nelle strategie di marketing (Dalli, Romani, 2003). La letteratura accademica sul consumer behaviour analizza il comportamento di acquisto del consumatore inteso come l'insieme di tutte quelle attività che precedono, accompagnano e seguono le decisioni e le scelte di acquisto effettuate dal consumatore in risposta alla necessità di soddisfare bisogni o desideri (Kotler, 1978).

Nello studio del comportamento del consumatore sono prevalsi due approcci, il primo di tipo "cognitivo" e il secondo "comportamentale" a cui negli anni Ottanta si è aggiunto un approccio "esperienziale", che sposta l'attenzione all'intero processo di consumo, e altri approcci "emergenti" legati alle trasformazioni apportate dalla rivoluzione digitale.

Secondo l'*approccio cognitivo* (Howard, 1963; Andreasen, 1965, Nicosia, 1966, Engel *et al.*, 1968, Howard e Sheth, 1969) il consumatore è un soggetto attivo che mette in atto processi mentali in risposta agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno che, una volta raccolti, analizzati ed elaborati, gli permettono di effettuare una scelta tra le diverse alternative, di prendere decisioni e di assumere comportamenti

diversi a seconda dell'interpretazione delle informazioni raccolte. In questo filone non si esclude la componente affettiva che viene accolta per dare una giustificazione a situazioni nelle quali le prescrizioni di natura cognitiva non sono in grado di spiegare certi comportamenti. L'approccio cognitivista diffuso negli anni Sessanta ha dato vita a modelli di analisi basati sullo studio dei comportamenti di acquisto del consumatore, chiamati *modelli Stimolo-Risposta* (S-R) (Watson, 1913 e 1930): il consumatore riceve dall'ambiente esterno stimoli che se percepiti, compresi, internalizzati ed elaborati dall'individuo nella cosiddetta scatola nera (Black Box) avviano, in risposta allo stimolo, un processo decisionale che porta a una scelta di acquisto oppure alla necessità di acquisire ulteriori informazioni prima di arrivare alla scelta definitiva. Il consumatore elabora gli stimoli esterni sulla base delle proprie caratteristiche personali difficilmente conoscibili. Il processo cognitivo che cerca di comprendere i meccanismi attivati nella scatola nera funge, quindi, da tramite fra gli stimoli e la risposta (vedi Figura 1.1).

**Figura 1.1. – Modello comportamentista S-R**



Fonte: ns. elaborazione.

Nei modelli cognitivi, il consumatore è percepito come soggetto attivo che tende ad assorbire nuovi stimoli, a prendere nuove decisioni e ad acquisire nuove informazioni. Dal momento che il processo decisionale del consumatore evolve nel tempo, l'approccio cognitivo è caratterizzato da una elevata soggettività.

Con l'*approccio comportamentale* o *behaviourista* degli anni Settanta, l'attenzione dei ricercatori si sposta dalle scelte d'acquisto, viste come conseguenze dei processi di elaborazione delle informazioni, al processo stesso di elaborazione delle informazioni (Bettman, 1979; Hillner, 1984; Skinner, 1974; Domjan e Burkhard, 1986). L'approccio comportamentale si concentra sullo studio di come gli individui acquisiscono informazioni dall'ambiente esterno, di come attribuiscono un significato alle informazioni raccolte e di come queste vengono memorizzate e utilizzate per recepire e interpretare i diversi stimoli a cui i consumatori rispondono con un determinato comportamento. I modelli comportamentali si concentrano sulla relazione diretta tra ambiente, visto come fattore condizionante e di reazione da parte del consumatore, e comportamento dell'individuo. Si enfatizzano, dunque, i processi che conducono alla decisione finale e ci si disinteressa dei processi cognitivi mentali e affettivi del consumatore poiché diventa impossibile analizzarli in modo scientifico

in quanto concetti immateriali e non misurabili (Watson, 1913). Secondo l'approccio behaviorista, sono solo i fattori esterni ambientali a determinare i comportamenti del consumatore e non i processi cognitivi e affettivi (Skinner, 1974). I comportamenti sono risposte agli stimoli ambientali indotte dall'esperienza degli eventi ambientali e in definitiva, i cambiamenti nei comportamenti del consumatore dipendono dai cambiamenti degli stimoli ambientali, indipendentemente da come l'individuo li percepisce e li interpreta (Domjan, Burkhard, 1986).

Secondo l'*approccio esperienziale* il consumatore acquista beni e servizi in base alle sensazioni ed emozioni provate durante l'esperienza di consumo. Il focus dell'approccio esperienziale si concentra quindi prevalentemente sull'esperienza di consumo e non sull'atto di acquisto considerando non solo il valore d'uso del bene e del servizio ma anche il suo valore simbolico. Il consumatore è visto come un individuo mosso più dalla sfera affettiva ed emotiva che da quella cognitiva, un *homo aestheticus* che inventa forme nuove di integrazione e identificazione animate dalle emozioni (Fabris, 2003). In una prospettiva esperienziale, l'esperienza di consumo appare come un'attività ricca di significati simbolici attraverso la quale il consumatore crea la propria identità e una volta definita la trasmette agli altri (Holbrook, Hirschman, 1982; Belk, 1988). Inoltre, l'esperienza di consumo permette all'individuo non solo di affermare uno status ma di interagire con altri soggetti e strutture sociali: consumare significa non solo soddisfare i propri bisogni ma anche creare e mantenere le relazioni sociali e permettere al soggetto di identificarsi, integrarsi nel contesto sociale e affermare il proprio io (Douglas, Isherwood, 1984; Fabris, 2003).

Nel corso degli anni, l'analisi del comportamento del consumatore prima, durante e dopo l'acquisto hanno permesso al marketing di analizzare, secondo un approccio multidisciplinare, dovuto alle conoscenze apportate dalla sociologia e dalla psicologia, tutti i meccanismi che inducono un consumatore a effettuare le proprie decisioni di acquisto. La conoscenza degli aspetti fondamentali dell'attività quotidiana di consumo di beni e servizi ha permesso al marketing di condizionare il comportamento degli individui, accompagnandoli, attraverso molteplici canali e con modalità personalizzate, lungo tutto il customer journey verso l'acquisto e il consumo di beni e servizi. In definitiva, il processo d'acquisto dei consumatori è sempre stato raffigurato come un modello complesso, caratterizzato da più stadi e da diversi fattori scatenanti, che inizia con l'individuazione dei problemi per poi raggiungere un risultato di soddisfazione o insoddisfazione attraverso una sequenza di azioni (Cox *et al.*, 1983).

La letteratura accademica identifica le fasi che caratterizzano il processo decisionale di acquisto come quelle tappe che compongono il viaggio del consumatore dove il punto di partenza sia il bisogno di un prodotto/servizio e come termine il suo acquisto (Kotler, 1978; Kotler, Armstrong, 2010). Inizialmente, prima dell'avvento del digitale e della conseguente rivoluzione tecnologica, la letteratura accademica identificava cinque fasi fondamentali del customer journey (Dewey, 1910; Kotler, 1978; Kotler, Armstrong, 2010). John Dewey fu il primo nel 1910 a identi-

ficare le fasi del processo d'acquisto tramite un modello a stadi che viene tutt'ora utilizzato nel filone accademico del consumer behaviour e rimane per i ricercatori di marketing ancora un buon metodo per valutare il processo decisionale (Kotler, 1978; Cox *et al.*, 1983; Assael, 1998; Cooney *et al.*, 2001; Blackwell *et al.*, 2005; Darley *et al.*, 2010; Kotler, Armstrong, 2010).

**Figura 1.2. – Le cinque fasi del processo decisionale d'acquisto di Dewey**



Fonte: ns. elaborazione da DEWEY, 1910.

La maggior parte dei testi sul comportamento dei consumatori fa quindi riferimento alla classificazione delle cinque fasi del processo decisionale d'acquisto di Dewey (1910) (vedi Figura 1.2): percezione del bisogno o riconoscimento del problema, ricerca delle informazioni e delle alternative per la soluzione, valutazione delle alternative, decisione d'acquisto e comportamento post-acquisto con valutazione dell'alternativa scelta. Alcuni ricercatori hanno aggiunto una o più fasi al modello di Dewey. È in questa prospettiva che il modello tradizionale di Dewey fu successivamente rivisto da Engel, Kollat e Blackwell (1968), i quali posero maggior enfasi sugli aspetti cognitivi del comportamento d'acquisto, articolandone il processo, secondo un approccio basato sul problem solving (Howard, 1963), in fasi sequenziali e interdipendenti mediante le quali un consumatore giunge ad acquistare un prodotto o un servizio raccogliendo, valutando e utilizzando un insieme d'informazioni necessarie all'assunzione della decisione.

Il modello di Engel *et al.* (1968), modello EKB, si articola in quattro parti principali:

1. *il sistema percettivo* che gestisce la fase di input delle informazioni che andranno a influenzare anche la fase di riconoscimento del problema. In questa fase il consumatore controlla le informazioni in ingresso, le giudica, le memorizza nella memoria di lavoro e formula giudizi;
2. *il sistema motivante* che considera le motivazioni d'acquisto, provenienti da valori personali e da sistemi sociali;
3. *il sistema valutativo* che riassume gli elementi più profondi del singolo individuo che influenzano il processo decisionale d'acquisto: caratteristiche individuali (mo-

- tivi, valori, stile di vita e personalità), influenze sociali (cultura, gruppi di riferimento, famiglia), influenze situazionali (condizioni finanziarie, speranze e paure);
4. *le fasi del processo decisionale d'acquisto* proposte da Dewey (1910) seguite dal consumatore per rispondere con un acquisto ai propri bisogni suscitati da uno stimolo interno o da uno stimolo esterno: fase pre-acquisto, acquisto e post-acquisto. Il modello presuppone che i consumatori passino attraverso le fasi del processo per ogni acquisto effettuato a meno che non si tratti di un acquisto routinario.

Dunque è opportuno prendere in considerazione le cinque fasi caratterizzanti il processo decisionale d'acquisto del consumatore (Dewey, 1910; Kotler, 1978; Dalli, Romani, 2003; Busacca, 2004; Puccinelli *et al.*, 2009; Kotler, Armstrong, 2010).

### I. FASE PRE-ACQUISTO – Il riconoscimento del problema e del bisogno

Il comportamento del consumatore è inteso dalla letteratura accademica come l'insieme di tutti i processi attuati dagli individui per la valutazione, la scelta, l'utilizzo e l'eliminazione di prodotti, servizi o altri beni per la soddisfazione di bisogni o desideri. Proprio questa visione evidenzia come il processo d'acquisto abbia inizio con la percezione dell'esistenza di un problema e il riconoscimento di un bisogno. Questa impostazione non tiene però conto dei casi in cui è l'offerta che crea la domanda, come spesso accade per il settore dell'abbigliamento, i cui acquisti non sempre sono realizzati per rispondere a bisogni avvertiti prima della shopping expedition. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, un acquisto non può avvenire senza il riconoscimento della necessità e del bisogno. Il bisogno nasce dalla percezione di una dissonanza fra la situazione attuale in cui si trova il consumatore e la situazione che esso stesso desidera. Tale bisogno può essere suscitato da uno stimolo interno (psicologico) o da uno stimolo esterno (sociale). In questo senso le strategie di marketing diventano cruciali: gli operatori di marketing devono determinare i fattori e le circostanze che suscitano nel consumatore la percezione del problema e che attivano uno stato di bisogno in modo da poter elaborare strategie volte a suscitare interesse nel consumatore. Il marketing non deve agire direttamente sui bisogni ma deve provocare i desideri, suggerendo al consumatore le modalità per soddisfare i bisogni (Kotler, 1967). Per questo occorre che vengano raccolte informazioni sugli acquirenti e che vengano effettuate ricerche sui consumatori al fine di scoprire problemi o bisogni nascosti e trovare le modalità più adeguate per spingere il consumatore all'acquisto di un determinato prodotto. La letteratura accademica sul consumer behaviour propone diverse classificazioni e categorizzazione dei bisogni. Il primo autore a proporre una distinzione dei bisogni fu Keynes (1918): vi sono bisogni *assoluti* che si provano indipendentemente dalla situazione altrui e bisogni *relativi* che se soddisfatti garantiscono una sensazione di superiorità nei confronti di altri. Ancora, Galbraith (1952) propose la distinzione dei bisogni in naturali se legati all'individuo e *artificiali* se creati da pubblicità e comunicazione. Abott (1955) propone la distinzione tra bisogni *generici* e bisogni *derivati*, con quest'ultimo definito come risposta e soluzione al bisogno generico. Infine, Hamel e Prahalad (1994) distinguono tra bisogni *consapevoli* e bisogni *non consapevoli*. I bisogni consape-