

Francesco Ricotta \*

## **I PROCESSI DI CONSUMO IN UNA PROSPETTIVA MULTI-CANALE**

---

\*Università degli Studi di Roma “La Sapienza”, Dipartimento di Scienze della Gestione d’Impresa,  
Via del Castro Laurenziano, 9 - 00161Roma, Italy; Tel.: +39 06 49766263; Fax: +39 06 49766962. E-mail:  
francesco.ricotta@uniroma1.it

# I PROCESSI DI CONSUMO IN UNA PROSPETTIVA MULTI - CANALE

## Abstract

Multichannel customer management concerns the design, deployment, coordination, and evaluation of channels through which firms and customers interact, with the goal of enhancing customer value through effective customer acquisition, retention, and development. The paper tackle this issue an is organized as follow. First I propose a conceptual framework for organizing research efforts concerning multichannel customer management. Afterwards I use this framework to define some major challenges facing both academic and managers, summarizing research concerning these challenges. The framework, distinguished by its integration of both customer and firm decision processes, suggests three major challenges: (1) deep understanding of consumer behavior, (2) coordination of channel strategies and (3) conceptualizing and managing customer and channel equity. The academic research review clearly shows how multichannel customer management topic has experienced a significant growth, though not clearly distributed among the three major challenges. Therefore the paper discussing some preliminary findings, try to identify generalizations or emerging generalizations, as appropriate. At the end of the paper I propose some direction for future research.

## 1. Introduzione

Uno tra i più drammatici trends che ha di recente caratterizzato i processi di consumo può senza dubbio essere identificato nella proliferazione dei canali attraverso i quali il consumatore è in grado di interagire con l'impresa. 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 luoghi alternativi attraverso i quali consumare.

Tale evoluzione espone le imprese a nuovi scenari competitivi caratterizzati da non prevedibili andamenti dei livelli di fedeltà alla marca (Danaher, Wilson, & Davis, 2003), crescente conflittualità tra canali (Vinhas & Anderson, 2005), difficoltà di gestione della value proposition (Dholakia, Zhao, & Dholakia, 2005), nuovi fabbisogni informativi utili per affinare i processi di segmentazione e profiling dei clienti (Keen, Wetzels, de Ruyter, & Feinberg, 2004).

Al tempo stesso, però, le dinamiche di mercato segnalano l'esigenza di sperimentare nuove forme di valore da proporre alla domanda, che vadano oltre i benefici funzionali e simbolici (Pine & Gilmore, 1999). Nelle economie moderne è spesso la proposta di benefici esperienziali a generare maggior valore per il cliente, grazie all'offerta di contesti spazio-temporali di fruizione unici, difficilmente imitabili, e quindi potenziali fonti di vantaggio competitivo (Busacca, Barile, & Costabile, 2001).

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, moneta, informazioni e conoscenze nel modo più consono al singolo contatto e alla singola relazione di mercato.

In risposta a queste tendenze si va consolidando un filone di studi denominato “multichannel customer management” (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.

Il tema appare di sicura rilevanza sotto il profilo sia manageriale sia scientifico. Alcune ricerche (Doubleclick, 2004a; Doubleclick, 2004b) hanno, infatti, messo in evidenza come i consumatori che acquistano da canali multipli spendono di più di quelli che adottano un unico canale, acquistano con maggiore frequenza, comprano un numero maggiore di prodotti per visita (Kushwaha & Shankar, 2006). E' del tutto evidente l'interesse che tale nuovo spazio di mercato può destare in imprese che cercano o devono gestire una molteplicità di canali.

Sul piano accademico, soprattutto in epoca recente, il tema ha contribuito ad accendere un nutrito dibattito che allo stato ha:

- consentito di qualificare in modo abbastanza preciso le caratteristiche del consumatore “multi-canale” (Balasubramanian, Raghunathan, & Mahajan, 2005)
- iniziato ad esplorare il ruolo strategico della multicanalità nella generazione delle performance delle imprese (Kumar & Venkatesan, 2005)
- fatto emergere alcune minacce derivanti da possibili conflitti tra canali utilizzati dalla medesima imprese (van Baal & Dach, 2005).

I risultati, sebbene incoraggianti, sembrano spesso viziati dall'assenza di un modello concettuale utile ad orientare i processi di ricerca in una duplice direzione. Quella del consumatore, volta a far emergere le variabili critiche sulle quali si fonda la scelta iniziale e la successiva adozione di un canale; quella dell'impresa, intenta a comprendere la profittabilità di un canale e la compatibilità di nuove forme di contatto con il sistema comunicativo e distributivo già in essere.

Il presente lavoro, pertanto, si propone di esplorare i processi di consumo che avvengono in un ambiente multi-canale nella prospettiva di comprendere le aree di ricerca aventi maggior rilevanza e le questioni ancora non sufficientemente esplorate.

Il paper muove dalla definizione del concetto di multicanalità così come proposto dalla più recente letteratura per proporre, nel secondo paragrafo, un modello concettuale utile ad esplorare la tematica dei processi di consumo in ambiente multi-canale. I successivi paragrafi 3, 4 e 5, presentano una rassegna ragionata della letteratura sulle principali aree di ricerca sul tema. Il paper

si conclude con la proposta di alcune sintetiche proposizioni di ricerca che emergono come aree non ancora adeguatamente sviluppate dalla letteratura.

## **2. La multicanalità: un framework concettuale per la qualificazione delle aree di ricerca**

L'evoluzione della tecnologia e dei modelli di differenziazione dell'offerta, hanno spinto numerose imprese a sperimentare politiche *multichannel*, consistenti nello sviluppo di una serie articolata e coordinata di mezzi e canali di contatto tra l'offerta e la domanda. Si tratta di un approccio alla gestione delle relazioni con i clienti che tende a superare la logica del singolo canale – tendenzialmente “fisico” – grazie alla progressiva terziarizzazione dell'economia e al diffondersi dell'elettronica e delle reti digitali, che consentono soprattutto per i servizi (si pensi all'e-banking), ma anche per i beni (un esempio è offerto dai soft drinks, reperibili un po' ovunque grazie alle macchine distributrici automatiche), di oltrepassare i limiti logistici imposti dai punti di vendita tradizionali.

Le opportunità di distribuire la propria offerta tramite punti di contatto multipli (Shankar & Rangaswamy, 2001) permette di conseguire vantaggi di natura eterogenea:

- indirizzare la propria offerta a segmenti diversi rispetto alle modalità di fruizione ed alle occasioni di consumo (Belk, 1975; Dickson, 1982);
- utilizzare diversi canali nell'ambito della relazione con lo stesso cliente – o segmento (Verhoef, Neslin, & Björn Vroomen, 2005);
- progettare e seguire l'evoluzione della relazione con un cliente (o segmento), adeguando i canali di contatto sulla base delle diverse fasi del processo d'acquisto e del conseguente *ciclo di vita della relazione* (Iacobucci & Zerillo, 1997; Costabile, 2000).

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

In questo senso la letteratura sui processi di acquisto (Peter & Olson, 1987; Engel, Blackwell, & Miniard, 1995; Dalli & Romani, 2003; Quintano, 2000) fornisce una guida preziosa per interpretare i comportamenti e le decisioni di scelta di un canale da parte di un consumatore. Prendendo come punto di riferimento la struttura dei processi d'acquisto si è proceduto a ricostruire un modello di scelta del consumatore in grado di contemperare le esigenze informative delle imprese e i bisogni del consumatore. Attingendo dalla modellizzazione del processo di acquisto in ambiente multi-

canale proposta dalla più recente letteratura, (Neslin et al., 2006; Kushwaha et al., 2006), sono state formulate alcune ipotesi di base sintetizzabili nelle seguenti:

1. il consumatore procede in senso lineare dalla percezione del bisogno fino alla valutazione post acquisto;
2. la decisione del o dei canali da utilizzare viene presa per ogni fase del processo d'acquisto;
3. esiste un meccanismo di feedback tra la fase di valutazione delle performance del canale e quella di selezione del canale, mediata dall'effetto del tempo.

La figura 1 riporta in modo sintetico il modello e consente di formulare alcune preliminari considerazioni.

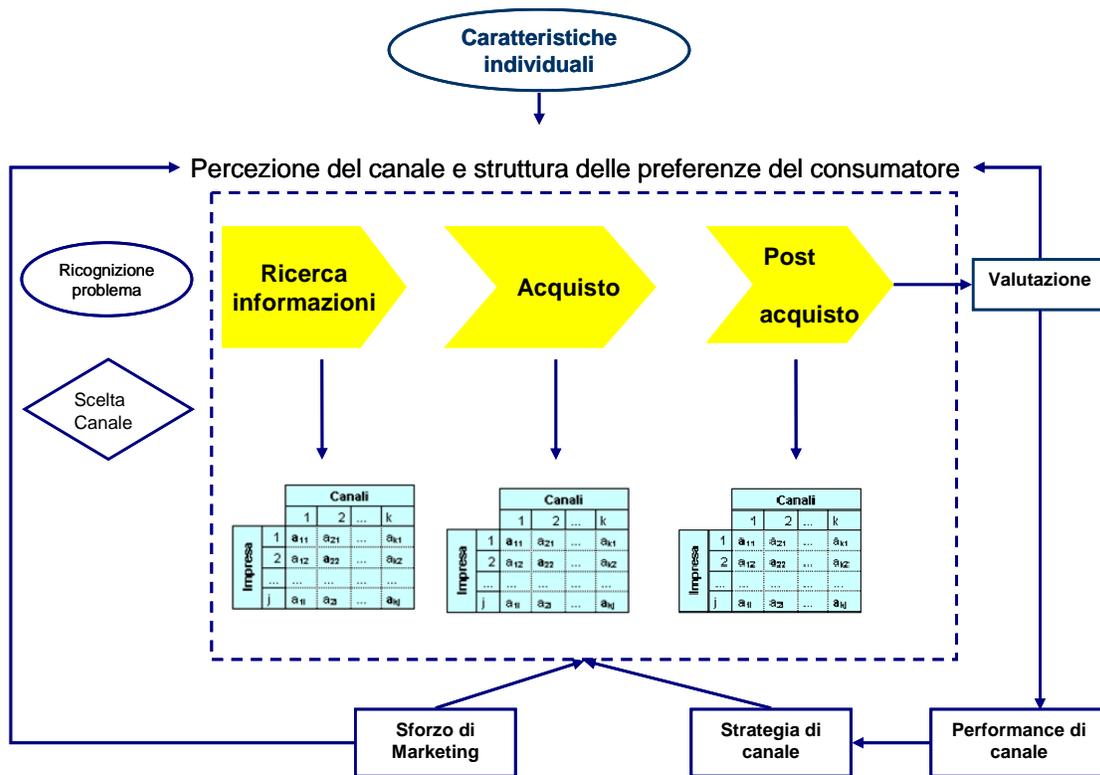


Figura 1: Un modello concettuale per il multichannel management

Le caratteristiche individuali – sociodemografiche, comportamentali -, influenzano la percezione del canale e determinano la scelta del medesimo. E' così ipotizzabile che un individuo scelga Internet quale canale privilegiato per la ricerca di informazioni su un prodotto – ad esempio un telefonino - essendo un buon conoscitore del web e trascorrendo una parte consistente del proprio tempo lavorando con un pc.

Esiste, inoltre, un processo di apprendimento attraverso il quale le esperienze di consumo precedenti giungono ad influenzare le percezioni e le preferenze di un canale.

Da ultimo il modello ipotizza che la scelta del consumatore sia multidimensionale. Infatti, la decisione consiste nel selezionare sia un canale sia un'impresa. Tuttavia, posto pari a  $k$  il numero di possibili alternative di canale e pari a  $j$  il numero di alternative di imprese concorrenti sul medesimo prodotto, la combinazione possibile di canale/impresa sarà data dagli incroci di una matrice  $K \times J$ . Ogni riga della matrice rappresenta le possibili combinazioni di canali che un'impresa può attivare mentre le colonne rappresentano tutte i possibili canali che ogni impresa può adottare.

L'incrocio canale/impresa potrà essere multiplo, ponendo in luce la situazione nella quale il consumatore utilizza una pluralità di canali per una specifica fase del processo d'acquisto.

Così configurata la matrice si presta a numerose interpretazioni. La lettura in senso orizzontale consente di valutare il livello di adozione di strategie multicanale da parte di una molteplicità di imprese; effettuando una lettura delle colonne distinta per fasi del processo d'acquisto è possibile, invece, approfondire la conoscenza sui potenziali di multicanalità che l'ambiente mette a disposizione.

L'area tratteggiata identifica così lo spazio dedicato alle analisi di marketing volte a comprendere il comportamento del consumatore nelle differenti fasi del processo di acquisto ed i driver alla base della scelta di un canale.

Il corretto disegno dei canali, unitamente allo sforzo di marketing, saranno alla base delle performance del canale che, in ultima istanza, potranno essere valutate misurando le variazioni di customer equity (Lehmann, 1998) e del channel equity (Thomas & Sullivan, 2005b).

La logica proposta dal modello ha consentito di orientare l'analisi dei più recenti contributi sul tema, guidando alla qualificazione di tre aree di studio ancora non sufficientemente indagate.

La prima, concernente l'esplorazione del comportamento del consumatore, propone una rassegna dei più significativi contributi scientifici sulle determinanti di scelta di un canale nelle diverse fasi del processo d'acquisto. La seconda area concerne la valutazione delle performance dei canali in una prospettiva multichannel. Posta la molteplicità dei momenti e dei punti di contatto con il cliente, la differenza di performance e le possibili sinergie emergenti tra i differenti canali, l'attenzione si è concentrata sulla selezione di contributi riguardanti la valutazione delle strategie di coordinamento tra canali on line ed off line.

Da ultimo, verificata la particolare onerosità delle strategie multichannel, la rassegna si è concentrata sulla valutazione dei risultati ottenibili focalizzando l'attenzione su due metriche: la customer e la channel equity.

### **3. Comprensione del comportamento del consumatore**

Il dibattito sul comportamento del consumatore in ambiente multichannel, viene suddiviso in tre aree che affrontano i seguenti interrogativi:

1. Quali sono le determinanti di scelta di un canale, sia on line che off line?
2. Esistono segmenti ben identificati di clienti per ciascun canale?
3. Qual è l'effetto della multicanalità sulla fedeltà alla marca ed al punto di vendita?

#### ***3.1 Le determinanti della scelta di canale***

L'analisi delle motivazioni e dei fattori che inducono un consumatore a scegliere un canale, rappresentano un'area densamente esplorata negli studi di marketing (Cao & Zhao, 2004; Balasubramanian et al., 2005; Neslin et al., 2006; Ansari, Mela, & Neslin, 2005).

A valle di un'analisi della più recente letteratura in materia è possibile identificare almeno sette gruppi di fattori rilevanti in questa prospettiva e precisamente: attributi del canale, qualità della relazione con il canale, differenze individuali, influenza sociale, grado di integrazione tra canali, entità dello sforzo di marketing, influenza di variabili situazionali di scelta.

La tabella 1 presenta una lista – non esaustiva - di attributi del canale per i quali la letteratura ha dimostrato una elevata correlazione con la scelta di un canale.

Tipologia	Studio rappresentativo	Driver analizzato	Conseguenze
Attributi del canale	Verhoef, Neslin, & Vroomen, (2006)	Attributi di ricerca e acquisto di un canale; attrattività, sinergia – positiva o negativa – tra canali	Scelta del canale nella fasi di ricerca e acquisto.
	Bellizzi & Kite, (1992)	Colori e aspetti grafici	Attenuazione percezione negativa dell’ambiente di consumo
	Balasubramanian, Raghunathan, & Mahajan, (2005)	Utilità per elementi strumentali e non strumentali del processo; Utilità del prodotto.	Scelta del canale per una specifica fase del processo di acquisto
	Montoya-Weiss, Voss Glenn, & Grewal, (2003)	Facilità d'uso; Format del canale, esperienza nell’uso della rete	Qualità del servizio, preferenza per l’uso del canale, soddisfazione.
	Keen, Wetzels, de Ruyter, & Feinberg, (2004)	Format canale	Scelta del canale
	Keen, Wetzels, de Ruyter, & Feinberg, (2004)	Prezzo	Probabilità di scelta o abbandono del canale. La valutazione avviene in modo comparativo
	Cao & Zhao, (2004)	Livello di servizio, prezzo	Assortimento, sistema di tracking, ed altri elementi di servizio sono elementi rilevanti nella scelta del canale on line
	Keen, Wetzels, de Ruyter, & Feinberg, (2004)	Facilità d'uso, entità dello sforzo di ricerca, qualità dei servizi	Livello di controllo percepito del canale e impatto sulla facilità d’uso percepita
	Montoya-Weiss Mitzi, Voss Glenn B, & Grewal Dhruv, (2003)	Associazione canale-categoria di prodotto	Categoria di prodotto e grado di differenziazione influenzano la scelta di un canale.
	Inman Joffrey J., Shankar, & Ferraro Rosellina, (2004)		Scelta del canale
	Ansari, Mela, Neslin, (2005)	Rischio percepito	Il rischio percepito è direttamente correlato al livello di prezzo
	Lynch and Ariely, (2000)		La sicurezza delle informazioni influenza il rischio
	Schoenbachler, Gordon, (2002)		Conoscenza dell’impresa e della marca, sicurezza percepita del processo di pagamento, soddisfazione, livelli di utilizzo della rete (web expertise) inducono ad una percezione di minor rischio
	Qualità della relazione	Stuart-Menteth, Wilson, & Baker, 2006	Prodotto /servizio e qualità della relazione con l’impresa
Montoya-Weiss Mitzi, Voss Glenn B, & Grewal Dhruv, (2003)		Soddisfazione	Frequenza d’uso
Keen, Wetzels, de Ruyter, & Feinberg, (2004)		Sensibilità ad eventi negativi	Impatto sulla percezione di valore (utilità) del canale
Differenze individuali	Ratchford, Myung-Soo, & Talukdar, (2003)	Dati demografici	Dimensione dell’impegno, estensione temporale di alcune fasi (ricerca)
	Schoenbachler, Gordon, (2002)	Complessità acquisto, Costo dell’informazione ed esperienze pregresse	Preferenza per canali digitali connesso alla complessità dell’acquisto ed effettuabile senza aiuto da parte di terzi.
	Ratchford, Myung-Soo, & Talukdar, (2003)	Esperienze pregresse per specifici canali	Atteggiamento verso un canale nelle esperienze future.
	Schoenbachler, Gordon, (2002)		Riutilizzo del canale

Tabella 1b: Una sintesi delle posizioni sulle determinati alla base delle scelte di canale

Tipologia	Studio rappresentativo	Driver analizzato	Conseguenze
Influenza sociale	Keen, Wetzels, de Ruyter, & Feinberg, (2004)	Norma soggettiva	Spinta all'adozione e all'uso del canale
Integrazione tra canali	Verhoef, Neslin, & Vroomen, (2006)	Costi di lock in tra canali	Volumi decrescenti di vendite
	Bendoly, Blocher, Bretthauer, Krishnan, & Venkataramanan, (2005)	Disponibilità del prodotto, sinergia con altri canali	Minore rilevanza della disponibilità del prodotto, motivazione a comportamenti multicanale-multi-impresa
	Verhoef Peter C., Neslin, & Björn Vroomen, (2006)	Velocità di passaggio tra canali	L'integrazione tra canali on e off line reduce la possibilità che, in caso di momentanea indisponibilità di un prodotto il consumatore si rivolga ad un concorrente
Sforzo di marketing	Wallace, Giese, and Johnson (2004)	Investimenti	Scelta del canale e volume delle vendite
	Ansari, Mela, Neslin, (2005)	Catalogo e incentivi	Uso del canale, incidenza dell'acquisto, riduzione dell'impatto di esperienze negative
	Thomas & Sullivan, (2005)	Aspetti legati al tempo	Preferenza per il canale
	Nicholson, Clarke, & Blakemore, 2002	Aspetti fisici, sociali, del canale, tempo utilizzato.	Scelta del canale

Tabella 1b: Una sintesi delle posizioni sulle determinati alla base delle scelte di canale

Con riferimento all'analisi degli attributi di canale valutati dal consumatore alcuni autori (Verhoef et al., 2005) hanno messo in evidenza come essi dipendano dalla fase del processo di acquisto. Così, ad esempio, la facilità d'uso è un attributo decisamente rilevante nella ricerca di informazioni, mentre la velocità con la quale viene eseguito il pagamento o la sicurezza dell'intero processo assumono rilevanza in prossimità dell'acquisto.

L'associazione tra canale e prodotto, rappresenta un ulteriore caratteristica rilevante nel panorama degli attributi di un canale. Il concetto di associazione, mutuato dagli studi sull'immagine di marca (Aaker 1991; Keller 1993), sintetizza il complesso di valenze e significati attribuiti dal consumatore alla marca. Tali associazioni, nel sistema cognitivo degli individui, sono rappresentate da un insieme di nodi che connettono le conoscenze del singolo alla marca, dando origine al network memory model (Anderson, 1983). Più in dettaglio le associazioni creano una connessione tra attributi del prodotto, benefici ottenibili e valori che il consumatore vuol affermare con l'acquisto di una marca, rendendo più semplice la connessione tra categoria di prodotto e marca. Estendendo il ragionamento Inman et al. (2004) trovano un parallelismo tra le connessioni marca-prodotto e quelle marca-canale. Vi sono cioè dei prodotti cui il consumatore riconnette determinate valenze e benefici tali da guidarlo ad una diretta associazione con il canale. Così pensando a prodotti quali frutta e verdura sarà naturale evocare negozi di frutta o corner attrezzati nella grande distribuzione.

Ampliando la relazione canale-prodotto, Balasubramanian et al (2005) propongono di suddividere gli attributi distinguendo tra oggetto dell'acquisto e processo. In buona sostanza la valutazione del consumatore relativamente al canale avviene prendendo in considerazione, oltre al prodotto oggetto dello scambio, le attività necessarie per giungere alla conclusione dell'acquisto – elementi strumentali del processo – e quelle complementari e non sempre necessarie – elementi non strumentali del processo di acquisto.

Appartengono, ad esempio, alla prima categoria tutte le attività che comportano sforzi fisici - guidare fino al punto di vendita - o cognitivi - la valutazione per comparazione della qualità di un prodotto prima della conclusione dell'acquisto-.

Mutuando i principi di analisi delle differenze nei benefici ricercati dalla domanda (Haley, 1968; Frank, Massey, & Wind, 1972; Wedel & Kamakura, 2000), gli attributi di un canale, e segnatamente quelli di tipo digitale, possono così essere distinti in *content-specific* e *site-specific*. In merito alla prima dimensione - *content specific* - ciò che sembra assumere rilevanza attiene la qualificazione dei benefici *product- e/o category-specific* ricercati dal cliente. La dimensione *site-specific*, invece, incorpora elementi quali la facilità d'uso, la raggiungibilità, l'entità dello sforzo richiesto al cliente. Tali attributi, nei contesti on line, qualificano in estrema sintesi i servizi di intermediazione, (Burke, 2002), che favoriscano una migliore sintonia tra il consumatore e il “punto di vendita virtuale”.

In sintesi, è possibile affermare che il valore atteso è quindi una prima dimensione rilevante per l'esplorazione dei processi di selezione dei canali - on e off line -. La sua analisi investe sia le componenti del valore ricercato dal cliente con riferimento agli attributi di contenuto (il prodotto), sia quelle che derivano dai caratteri strutturali o sociali del canale e, più in generale, dai servizi di intermediazione reale o virtuale (Rust & Kannan, 2003).

Tuttavia il valore generato dal canale per il consumatore, subisce un effetto di moderazione in ragione della percezione di rischio associato ad una o più fasi. Infatti, attributi quali la percezione di sicurezza e precisione dell'informazione, la conoscenza dell'impresa e della marca, la sicurezza percepita del processo di pagamento (Schoenbachler & Gordon, 2002) riducono in modo significativo i benefici percepiti.

La qualità della relazione è un'altra delle variabili rilevanti nella scelta del canale. Keen et. al. (2004) adottando una prospettiva legata alla teoria dei segni (Baudrillard, 1970), la definiscono come un costrutto dipendente dal livello di partecipazione alla costruzione dell'esperienza di consumo (Pralhad & Ramaswamy, 2000; Prahalad & Ramaswamy, 2004), dal grado di affidabilità delle informazioni fornite tramite il canale, dalla loro accuratezza e correttezza percepite.

Più analiticamente Montoya-Weiss Mitzi et al.(2003) attraverso tre survey (due su istituzioni finanziarie una su università) hanno messo in evidenza come la qualità della relazione, per i canali digitali, sia associata all'uso del canale stesso ed alla soddisfazione generale rispetto alle performance del fornitore di servizi.

Anche le differenze tra individui hanno un ruolo centrale nelle scelte di canale. Ecco quindi che nel mondo on-line variabili quali l'expertise del consumatore (Page & Uncles, 2004), la positività di esperienze precedenti (Montoya-Weiss Mitzi, Voss Glenn B, & Grewal Dhruv, 2003), così come quelle più squisitamente sociodemografiche (Ratchford, Talukdar, & Myung-Soo, 2001; Ratchford, Myung-Soo, & Talukdar, 2003; Ansari et al., 2005) hanno dimostrato di avere una significativa capacità di discriminazione nella previsione dei comportamenti di scelta.

Alla stessa stregua i fattori sociali hanno un ruolo determinante nell'indirizzare la scelta. Un recente studio (Keen et al., 2004) applicando la teoria del comportamento programmato (Ajzen, 1988; Ajzen, 1991) ha esteso l'efficacia del costrutto norma soggettiva utilizzandolo quale elemento alla base del comportamento di scelta di un canale.

Anche il livello di integrazione tra canali assume rilevanza nell'analisi del comportamento di scelta del consumatore, rendendo più complesso il ricorso a canali di altre imprese. E questo in ragione dei costi cognitivi (di transizione) necessari per passare da un canale all'altro (Verhoef et al., 2005) tali da generare una condizione di prigionia (lock-in) del consumatore. La sinergia tra differenti canali della medesima impresa (Bendoly, Blocher, Bretthauer, Krishnan, & Venkataramanan, 2005) e la velocità di passaggio (Verhoef et al., 2005) costituiscono ulteriori ostacoli a comportamenti opportunistici da parte del consumatore.

Da ultimo, alcuni studi recenti (Nicholson, Clarke, & Blakemore, 2002; Nicholls, Roslow, Dubliss, & Comer, 1996), riprendendo il paradigma proposto da Belk (Belk, 1975) hanno identificato cinque variabili situazionali che condizionano le preferenze per un canale: aspetti fisici (affollamento, condizioni del tempo), sociali (acquistare con amici), temporali (ora del giorno, necessità dell'acquisto), identificazione del compito (tipo di prodotto) o stati antecedenti (umore).

### ***3.2 Potenziamento dei processi di segmentazione della clientela***

E' noto come l'eterogeneità della domanda si traduca in variegate funzioni di risposta agli stimoli di marketing. Partendo da tale motivazione vi sono alcuni seminali studi che hanno focalizzato l'attenzione sui processi di segmentazione di gruppi di clienti sensibili o maggiormente inclini ad utilizzare determinati canali. Keen et al. (2004) estendendo la portata della teoria del comportamento programmato (Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen, 1991) e del modello di accettazione della tecnologia (Davis, 1989; Davis & Kottemann, 1994) propongono una segmentazione ibrida basata su variabili quali il format del canale, la facilità di utilizzo così come l'attitudine all'uso del

canale o la norma soggettiva. Il lavoro è limitato a due categorie di prodotti – i pc ed i cd – e sfruttando i risultati di un'analisi congiunta e di una cluster analysis propone una suddivisione dei consumatori in quattro segmenti:

- i generalisti, sensibili in modo indifferenziato a tutti gli attributi del canale
- i sensibili alla tipologia di format per i quali gli aspetti rilevanti sono legati principalmente al tipo di canale ( internet, catalogo o punto di vendita fisico per il 69%);
- i sensibili al prezzo che usano tale variabile come principale determinante del comportamento (41%)
- gli inerziali, ossia clienti che tendono a massimizzare la propria utilità riutilizzando lo stesso canale adottato in occasioni d'acquisto precedenti.

Combinando variabili comportamentali e di risposta dei clienti Thomas e Sullivan (2005b) hanno identificato due segmenti di consumatori con preferenze significativamente differenti per i canali. Il primo maggiormente legato ai cataloghi, racchiude consumatori non particolarmente condizionati dagli acquisti effettuati in precedenza su altri canali e con una certa inclinazione a migrare frequentemente da un canale all'altro. Il secondo, invece, descrive consumatori che adottano comportamenti maggiormente conservativi rispetto al canale e manifestano una più bassa propensione ad abbandonare la modalità tradizionale di acquisto.

In uno studio successivo Thomas & Sullivan (2005a) hanno identificato cinque segmenti di clienti per i quali la scelta del canale è determinata dalla tipologia di prodotto, dello stile di vita, della sensibilità al prezzo.

Knox (2005) ha sviluppato una segmentazione per canale – distinguendo genericamente tra forme on line ed off line- al fine di comprendere il comportamento di migrazione del consumatore tra le due forme. I risultati ottenuti mostrano che il consumatore matura nel tempo le proprie preferenze per un canale e dopo un periodo di turbolenza connesso al susseguirsi degli sforzi di marketing – campagne e mail, promozioni nei cataloghi ecc. ecc.- consolida una preferenza stabile per l'acquisto da uno o più canali.

Anche gli studi condotti da Kushwaha and Shankar (2006) mostrano la presenza di segmenti di consumatori differenziati in ragione delle preferenze verso un canale.

Come appare dalla sintetica rassegna effettuata in precedenza, una segmentazione per clienti single o multichannel, sembra essere un tema ben presente, sebbene, non abbia ancora condotto alla formulazione di un unico e condiviso schema di analisi.

Infine, con riferimento alle forme di contatto Shankar e Rangaswamy (2001) offrono un esempio di come i diversi strumenti di comunicazione digitale possano essere dedicati a differenti segmenti di domanda – sulla base delle esigenze di personalizzazione e della familiarità con la tecnologia –

nell'ambito delle fasi della transazione/relazione (Figura 2). I diversi segmenti di clienti possono quindi essere contattati tramite device diversificati sulla base di alcune dimensioni fondamentali, con l'obiettivo comune di intensificare le relazioni e di definire il mezzo di interazione ideale durante le varie situazioni/stati della relazione. Gli autori distinguono, sulla base delle esigenze di contatto personale e di familiarità con la tecnologia, quattro scenari, cui corrispondono mezzi di contatto peculiari. Mentre i clienti con bassa familiarità con la tecnologia e limitate esigenze di contatto personale saranno preferibili i mezzi di interazione classici e impersonali (come posta e telefono), all'aumentare dell'expertise del cliente il contatto tramite e-mail e siti web risulterà ottimale; l'altra situazione ibrida – bassa expertise sulle tecnologie, rilevanti esigenze di contatto personale – implicherà la prevalenza della comunicazione personale, esplorando, in un'ottica dinamica, future applicazioni web-based al crescere della familiarità con le tecnologie.

		Esigenze di contatto personale	
		<i>Basse</i>	<i>Alte</i>
Familiarità con la tecnologia	<i>Bassa</i>	Promozione: Posta Primi contatti: Telefono Prima transazione: Telefono/Posta Customer Care: Posta Successive Transazioni: Telefono	Promozione: Personale Primi contatti: Telefono Prima transazione: Personale Customer Care: Telefono Successive Transazioni: Telefono/Web
	<i>Alta</i>	Promozione: Web/E-mail Primi contatti: Web/E-mail Prima transazione: Web Customer Care: Telefono/E-mail Successive Transazioni: Web	Promozione: Telefono/Web Primi contatti: Telefono/Web Prima transazione: Personale/Telefono Customer Care: Telefono/E-mail Successive Transazioni: Web

Figura 2: I segmenti definiti da Shankar e Rangaswamy (2001) rispetto ai mezzi di contatto

La cella con livelli alti su entrambe le dimensioni segnala l'uso prevalente del telefono e delle tecnologie digitali, che risultano, in questo caso, una soluzione funzionale alle caratteristiche della domanda.

La rassegna della letteratura sul comportamento del consumatore in ambiente multichannel, consente infine di prefigurare possibili obiettivi strategici potendo sinteticamente essere identificati nei seguenti:

- potenziamento del valore e della differenziazione dell'offerta;
- potenziamento delle strategie di segmentazione della domanda e di targeting;
- ampliamento della domanda raggiungibile;
- miglioramento delle azioni di Customer Relationship Management.

L'importanza del tema è di facile intuizione. Poiché gli strumenti di marketing (e-mail, catalogo, direct mailing ecc. ecc) hanno un impatto differenziato tra i consumatori nella selezione dei canali, comprendere ex ante a quale segmento appartenga un consumatore consente alle imprese di affinare i processi di comunicazione (Keen et al., 2004), migliorare i sistemi di pricing, ampliare la portata della *reach* dell'offerta, consentendo di indirizzarsi verso segmenti di domanda caratterizzati da bisogni funzionali simili, ma che si estrinsecano in contesti spazio-temporali eterogenei<sup>1</sup> e quindi in contesti di consumo e sistemi di valore anche molto diversi fra loro (Ricotta & Miceli, 2004).

Sfruttando poi le potenzialità messe a disposizione dagli ambienti digitali, più adeguati processi di segmentazione potrebbero consentire di realizzare un real-time targeting (Xueming, 2003), localizzando il potenziale cliente ed offrendogli nel contesto ideale di consumo un pacchetto disegnato rispetto alle peculiari esigenze spazio-temporali (oltre che funzionali e simboliche).

### **3.3 Impatto della multicanalità sulla fedeltà all'impresa ed al punto di vendita**

In un ambiente di consumo caratterizzato dalla presenza di canali multipli, i livelli di fedeltà sia alla marca sia al punto di vendita, possono subire significative attenuazioni (Neslin et al., 2006; Ariely & Lynch, 2002). Tale risultato consegue ad un minor costo dell'informazione – soprattutto se proveniente dai canali digitali- che induce il consumatore a processi di ricerca più ampi e profondi spingendolo ad accettare le offerte commerciali più convenienti in un determinato momento, anche se proposte da imprese o marche differenti. Inoltre, al crescere del numero di canali è ragionevole attendersi un incremento del livello di copertura da parte di tutti gli intermediari – fisici e virtuali – con un conseguente impatto sul livello di competizione. Si dovrebbe assistere ad una riduzione generale del livello dei prezzi, un incremento dell'elasticità della domanda al prezzo, un aumento nella frequenza di variazione dei prezzi ed una riduzione della loro dispersione nel market-space (Brynjolfsson & Smith, 2000; Fang-Fang & Xiaolin, 2001).

Tuttavia, lo scenario non appare così chiaramente delineato. Un incremento nella numerosità dei canali, potenziato dalla convivenza tra on ed off line, potrebbe dare origine ad un miglioramento della qualità dei servizi forniti dai distributori – di prodotti e contenuti -. Alla proliferazione dei canali consegue un'esplosione della informazioni, delle alternative di acquisto a disposizione del consumatore cui è associato un prevedibile incremento nella qualità dei servizi. Tale situazione,

---

<sup>1</sup> Si pensi all'operazione di prelievo dal conto corrente, che può essere effettuata presso una filiale piuttosto che tramite un ATM; in entrambi i casi, il beneficio funzionale è espresso dalla disponibilità di denaro liquido, ma la seconda situazione – rispetto alla quale le dimensioni spazio-temporali risultano svincolate da limiti di varia natura – può essere potenzialmente legata anche all'acquisto di una bibita fresca nell'unico bar di uno stabilimento balneare, piuttosto che all'acquisto "serale" del regalo per la figlia nel negozio di prossimità.

tuttavia, è associata ad un consistente overload informativo che dovrebbe indurre il consumatore verso la scelta di pochi canali/siti di fiducia, capaci di trasmettere affidabilità e competenza e di affievolire la percezione di rischio. Mutuando le considerazioni formulate dalla letteratura sulla e-customer loyalty (Reichheld & Schefter, 2000; Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002; Srinivasan, Anderson, & Ponnnavolu, 2002), infatti, è plausibile attendersi che la conferma sistematica delle aspettative e la generazione di flussi di soddisfazione nell'ambito delle singole transazioni, alimenti la fiducia nell'impresa (Costabile, Raimondo e Miceli, 2002) e la fedeltà comportamentale, poste le economie di natura monetaria e cognitiva derivanti dal riutilizzo del medesimo canale.

Pertanto, la connessione tra proliferazione di canali e customer loyalty appare un terreno tutt'altro che scontato e gli studi che, ad oggi, hanno toccato il tema pervengono a conclusioni variegate.

Wallace, Giese, and Johnson (2004), hanno messo in luce come i clienti che manifestano un comportamento di acquisto su una molteplicità di canali abbiano una migliore percezione dell'offerta. Infatti, è ragionevole attendersi che tali consumatori si qualificano per un set di bisogni complesso e diversificato tale da essere meglio soddisfatto attraverso un mix sinergico di canali.

Shankar, Smith, e Rangaswamy (2003) hanno poi mostrato come l'utilizzo dei canali digitali possa essere associato a maggiori livelli di fedeltà, anche a parità di soddisfazione. Con riferimento alla marca già in passato era stato evidenziato come brand forti sono in grado di ottenere performance on line superiori rispetto ai canali tradizionali (Degeratu, Rangaswamy, & Jianan, 2000). Più in dettaglio lo studio osservava che per categorie di prodotto caratterizzate da elevata differenziazione la marca svolge una funzione di semplificazione delle funzioni analitiche e valutative nel processo di consumo. In questa direzione Danaher, Wilson, e Davis (2003) hanno osservato che gli e-customer manifestano più elevati livelli di fedeltà alla marca per brand caratterizzati da elevate quote di mercato.

Nonostante le evidenze appena proposte, anche la tesi opposta, ossia di una correlazione negativa tra fedeltà e multicanalità, ha trovato consensi nella letteratura. Con riferimento all'industria finanziaria Wright (2002) ha sostenuto che la proliferazione dei canali ha causato una riduzione nella qualità della relazione con il cliente e, in modo più ampio Ansari, Mela, and Neslin (2005) hanno addirittura misurato una correlazione negativa tra fedeltà e utilizzo dei canali digitali.

In estrema sintesi, l'area di ricerca necessita di ulteriori approfondimenti volti a comprendere meglio aspetti quali l'impatto degli ambienti multicanale sulle dimensioni della fedeltà e sulla sua evoluzione temporale.

#### 4. Coordinamento delle strategie di canale

Il framework presentato nella figura n.1 aiuta a prefigurare possibili scenari per il coordinamento tra canali, potendo identificare essenzialmente due distinte modalità:

- coordinamento sincrono rispetto alle fasi del processo d'acquisto, nel quale ogni canale presenta la medesima offerta. Così, ad esempio, le informazioni, il format ed i colori saranno tendenzialmente gli stessi indipendentemente dai media utilizzati, il prezzo praticato dai canali on e off line sarà lo stesso;
- coordinamento asincrono, nel quale l'allineamento tra le differenti proposte di prodotto/servizio avviene tra canali e tra fasi differenti del processo d'acquisto al fine, ad esempio, di sfruttare al meglio il fenomeno del cosiddetto *research shopping*<sup>2</sup>.

Il grado di coordinamento può variare da una completa integrazione ad una totale separazione in ragione di un set di benefici e costi, quali, ad esempio, l'ottenimento di economie di scala (nei processi di esecuzione degli ordini da parte dei clienti ad esempio), l'incremento del livello dei margini e della profittabilità per cliente (Fang-Fang et al., 2001) il potenziamento delle informazioni sulla customer base (Stone, Hobbs, & Khaleeli, 2002) la possibilità di migliorare le performance del portafoglio canale compensando o attenuando le debolezze di alcuni (Neslin et al., 2006). Sul versante dei costi l'integrazione tra canale appare in grado di riflettersi, almeno, in perdite di flessibilità strategica, incremento dello stock di investimenti e conseguente aumento dei costi di struttura con ovvie ripercussioni sul profilo rischio-rendimento dell'impresa (Golinelli, 2005).

Con riferimento alle modalità di coordinamento sincrono, la maggior parte dei contributi abbina la sua scelta con l'opportunità di mantenere uniformi i prezzi. Tale conclusione sembrerebbe apparentemente contraddire alcune importanti conclusioni concernenti le ricerche sul pricing on line. Gli ambienti digitali, infatti, pongono il consumatore nella condizione di ottenere una quantità di informazioni superiore aumentando l'elasticità al prezzo per prodotti indifferenziati e riducendola per quelli differenziati (Alba & Lynch, 1997). In questo senso alcuni studi (Degeratu et al., 2000) hanno dimostrato una concreta riduzione della sensibilità del consumatore on line al prezzo, anche se tale circostanza veniva collegata alla maggior esposizione alle promozioni. Alla luce di tali evidenze la strategia migliore sembrerebbe proprio essere quella di discriminazione del prezzo per tipologia di canale, che però trova resistenze in molti e-tailers in ragione della confusione potenzialmente ingenerabile e dei possibili impatti competitivi.

---

<sup>2</sup> Si tratta, come verrà meglio illustrato in seguito, di un particolare tipo di comportamento eclettico e non prevedibile del consumatore che lo porta a ricercare informazioni in un canale – ad esempio tramite i siti internet – e a concludere il proprio acquisto in un canale differente, ad esempio un punto di vendita fisico.

Numerose evidenze, tuttavia, non sembrano delineare una supremazia delle forme di coordinamento sincrono. Infatti, i prezzi praticati da canali di vendita digitali, una volta considerate le spese di spedizione, sono sovente nettamente superiori a quelli dei canali tradizionali (Ancarani & Shankar, 2004). Inoltre i multichannel retailer sono spesso meno competitivi sul prezzo rispetto ai cosiddetti pure player e, a causa di una bassa propensione alla variazione dei prezzi, tenderebbero a rendere l'arena competitiva meno efficiente (Fang-Fang et al., 2001). Tuttavia i maggiori livelli di prezzo sarebbero associati a migliori livelli di servizio nelle aree del ritiro e riconsegna dei prodotti, dell'ispezione dei prodotti oltre a consentire la costruzione di una maggiore fedeltà (Pan, Ratchford, & Shankar, 2004).

Il coordinamento tra canali è certamente un obiettivo strategico nella prospettiva della comunicazione. Le ricerche condotte da Berger, Lee e Weinberg, (2006) mostrano infatti che a crescenti gradi di integrazione sono associati profitti superiori.

Da ultimo, una completa integrazione tra i canali è ragionevole attendersi che dipenda dalla tipologia di impresa oggetto di osservazione, potendo discriminare il livello di convenienza tra imprese manifatturiere, fornitori di servizi a valore aggiunto o distributori.

La modalità di coordinamento asincrono tra canali, invece, ha attratto l'attenzione di alcuni studiosi essenzialmente per due motivazioni:

1. possibilità di veicolare attraverso una molteplicità di canali informazioni differenti tali da aumentare il grado di differenziazione dell'offerta;
2. sfruttare una tendenza consolidata degli e-customer ad utilizzare canali differenti per ciascuna fase del processo di acquisto dando luogo, molto spesso, a fenomeni di cosiddetto "research shopping".

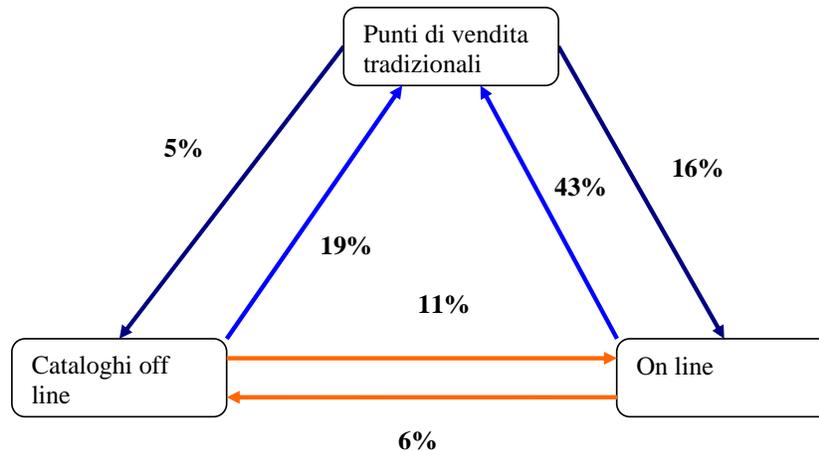
Con riferimento al primo punto è stato osservato come una migliore conoscenza dei consumatori, anche in termini di sensibilità e gradimento dei differenti canali, possa consentire alle imprese di ottenere segmentazioni più precise tali da supportare i processi di differenziazione dell'offerta. A partire da segmentazioni "channel centric", è possibile diffondere informazioni mirate supportando per tale via processi di personalizzazione dell'offerta (Wind & Rangaswamy, 2001).

Fenomeno di ben più ampie dimensioni, è invece quello dello shopping per ricerca. Con tale termine si intende qualificare una tendenza del consumatore a ricercare informazioni su un canale concludendo però il proprio acquisto in un altro. Una ricerca condotta nel 2002 (DoubleClick, 2004a) ha messo in luce come il fenomeno possa toccare fino al 57% dei consumatori che dichiarano di ricorrere a canali multipli<sup>3</sup>. La figura n. 5 illustra come, ad esempio, il 43% dei consumatori che

---

<sup>3</sup> Si deve in ogni caso considerare che si tratta di dati provenienti da particolari contesti di consumo. La ricerca, infatti, è stata condotta negli Stati Uniti su un campione di mille consumatori adulti che hanno risposto ad una survey on line. Per

dichiara di ricercare informazioni nei canali on line, in realtà conclude il proprio acquisto in un canale tradizionale.



Fonte: ns adattamento da Doubleclick, 2004

Figura n. 3: Il fenomeno dello shopping per ricerca

E' di tutta evidenza che il fenomeno in argomento presenta minacce ed opportunità. Verhoef, Neslin e Vroomen, (2005) partendo da questi dati, hanno fornito una spiegazione del fenomeno fondata su tre elementi:

- o tipologia degli attributi del canale utili a supportare la fase del processo di acquisto nella quale il consumatore si trova. Questa argomentazione- in parte già affrontata nelle pagine precedenti – contribuisce a far emergere attributi che definiscono il valore del canale per il cliente, distinti per fase del processo di acquisto;
- o generazione di costi di transizione: si tratta della capacità del canale, indipendentemente dagli attributi che lo caratterizzano, di attrarre e mantenere nel tempo un consumatore sia nella fase di ricerca delle informazioni che in quella di acquisto. Tale capacità dovrebbe essere collegata all'investimento del consumatore nella conoscenza del canale stesso e delle modalità di funzionamento. Gli autori, tuttavia, verificano che i canali digitali non possiedono di per se una capacità di attrazione dei consumatori;
- o presenza di elementi di sinergia tra canali: tale caratteristica analizza la naturale convenienza del consumatore a ricercare informazioni su un canale e concludere l'acquisto su un altro esclusivamente in ragione delle superiore efficienza detenuta da canali specializzati per fase. Efficienza che si tradurrebbe in una maggior utilità per il consumatore.

Tali conclusioni sembrerebbero indicare quale soluzione al research shopping una netta distinzione tra canali e fasi tale da utilizzare internet esclusivamente a supporto della fase di ricerca, puntando poi su una decisa integrazione del sito con un punto di vendita tradizionale (Bendoly et al., 2005). Questa strada, se da un lato sembra promettere buoni risultati sul lato della fedeltà dei clienti— attesa la capacità di rinforzo della web con la store loyalty - e quindi delle performance complessive dell'impresa, dall'altro presenta dei rischi sul fronte competitivo. Crescente, infatti, appare il trend delle imprese che puntano ad integrare sui propri siti internet servizi di ricerca con funzioni transazionali. Tale circostanza segnala questa area come bisognosa di ulteriori approfondimenti.

## **5. Misurazione della customer vs channel equity**

I clienti che dichiarano di utilizzare correntemente una pluralità di canali nei processi d'acquisto sembrano offrire alle imprese significativi margini di redditività. Confrontati con gli individui che dichiarano di utilizzare un unico canale, i multichannel buyers hanno un rapporto volumi acquistati/visita più elevato (Doubleclick, 2004a), spendono dal 20 al 30% in più per ogni acquisto (Myers, Pickersgill, & Van Metre, 2004), ricercano una maggiore varietà di prodotti per ogni acquisto e comprano con una frequenza più elevata (Kushwaha et al., 2006).

Seguendo una prospettiva differente Geyskens, Gielens, e Dekimpe (2002) sostengono che mediamente gli investimenti nella costruzione di un canale digitale hanno un valore attuale netto positivo. Analizzando la reazione dei mercati finanziari all'annuncio di creazione di un canale digitale per 98 imprese prevalentemente gestori di testate giornalistiche, la ricerca rivela un apprezzamento positivo da parte dei mercati alla notizia.

Lee and Grewal (2004) hanno invece esplorato la relazione tra velocità di adozione di una nuova tecnologia e incremento del valore dell'impresa, inteso come valore di mercato misurato attraverso la  $q$  di Tobin. Prendendo in considerazione imprese di distribuzione detentrici di almeno un punto di vendita, gli autori hanno analizzato la velocità di implementazione di soluzioni di vendita e contatto dei clienti on line prendendo in considerazione un arco temporale che va dal 1992 al 2000. I risultati ottenuti danno evidenza di una correlazione positiva tra velocità di adozione di internet come strumento di comunicazione e performance. La velocità di implementazione di soluzioni on line di tipo transazionale, invece, non sembra aver incontrato eccessivamente il favore dei mercati, probabilmente per timori di cannibalizzazione tra canali fisici e digitali.

Queste considerazioni, combinate con quelle emergenti dalle indagini sui livelli di fedeltà al canale discussi in precedenza, contribuiscono a far emergere una nuova variabile nell'analisi delle performance delle imprese che decidono di adottare una strategia multicanale: il valore generato

dai clienti o *customer equity* (Rust, Lemon, & Zeithaml, 2004). Considerando gli ingenti investimenti necessari alla gestione sia dei canali che dei conseguenti processi di differenziazione dell'offerta, il livello di *customer equity* rappresenta una dimensione idonea a supportare concretamente la scelta del canale, della sua forma – on od off line - unitamente alle decisioni sulla traiettoria evolutiva da imprimere alla relazione con il cliente. Infatti, una volta compresi i driver necessari a conquistare e rinforzare nel tempo la lealtà del cliente, sarà necessario misurare il valore che il cliente genera e potrà generare per l'impresa.

A tale indicatore recenti contributi(Thomas et al., 2005b) hanno proposto di affiancare anche la dimensione del valore del canale o *channel equity*, intesa come il valore attuale dei flussi reddituali attuali e potenziali generati dal canale. Formata da una componente fissa - legata allo stock di investimenti necessari per la messa a punto ed il funzionamento del canale - ed una variabile – essenzialmente connessa alla capacità del canale di stimolare interazioni e sinergie tra i partecipanti in una logica di *learning community* (Hagel & Singer, 1999) - la dimensione si presta ad essere utilizzata in condizioni di elevata instabilità dei clienti. Sovente denominata *customer migration*, tale situazione qualifica condizioni nelle quali un cliente attuale di un canale, utilizza una delle possibili opzioni presenti nel mercato. Si tratta di un comportamento simile a quello identificato nello shopping per ricerca che tuttavia reclama una comprensione dei percorsi seguiti dai clienti e della probabilità che partendo da un certo canale un consumatore possa giungere ad un altro, magari concludendovi il proprio processo di consumo. Si tratta di un fenomeno tipico degli ambienti multicanale e la ricerca condotta da Thomas e Sullivan, fornisce alcuni preliminari spunti di riflessione utili per associare modelli di comportamento di migrazione a variazioni di valore del canale.

In sintesi, i lavori presi in considerazione forniscono, al più, un eccellente punto di partenza per comprendere la profittabilità di un canale ed il suo contributo alle performance complessive dell'impresa. Tuttavia, si tratta solamente di prime evidenze che lasciano aperte numerose problematiche quali, ad esempio, il contributo in termini di maggiori ricavi e profitti scaturente dalla creazione di un canale – ad esempio di comunicazione- on line. Così come ancora inesplorato appare il tema della contribuzione dei nuovi canali all'acquisizione di nuovi clienti e/o all'incremento del tasso di ritenzione di quelli attuali.

## **6. Considerazioni di sintesi**

In sintesi il lavoro presenta un modello concettuale utile per esplorare il tema della multicanalità contribuendo a far emergere tre macro-aree non ancora adeguatamente esplorate dalla letteratura

quali la comprensione del comportamento del consumatore, il coordinamento delle strategie di canale e la misurazione della customer e della channel equity. La review della letteratura per ciascuna di queste aree ha messo in luce delle tematiche che necessitano però di ulteriori approfondimenti sia per ampliare la comprensione del consumer decision process sia per comprendere meglio l'ambiente ed il modello di business di quelle imprese che debbono gestire una molteplicità di canali.

La tabella che segue sintetizza le possibili future proposizioni di ricerca distinguendole per grado di completezza delle analisi fino ad oggi condotte e, quindi, per fabbisogni di approfondimento.

<b>Area di ricerca</b>	<b>Domande di ricerca</b>	<b>Stato della ricerca</b>	<b>Necessità di estensioni</b>
Comportamento del consumatore	Quali sono le determinanti alla base della scelta di un canale?	Conoscenza ampia e ben strutturata delle determinanti di scelta on e off line	Bassa.
	Esistono dei segmenti chiaramente distinti per la preferenza accordata ad un canale?	Ricerche preliminari su variabili comportamentali	Media
	Qual è l'impatto della multicanalità sulla fedeltà alla marca ed al punto di vendita?	Alcuni contributi con risultati spesso contrastanti.	Alta
	I consumatori assumono le proprie decisioni in base al canale o all'impresa?	Poche evidenze empiriche	Alta
Coordinamento delle strategie di canale	I canali debbono essere coordinati o indipendenti?	Buona letteratura in materia, soprattutto per i canali off-line	Media
	Per quali caratteristiche del canale è opportuno seguire una strategia di coordinamento?	Buona letteratura in materia, soprattutto per i canali off-line	Media
	Come si incrementa la sinergia tra i canali?	Il tema è abbastanza esplorato negli ambiente off-line	Medio – Alta
Misurazione della customer e della channel equity	Qual è il canale che crea maggiore sinergia?	Buona letteratura in materia, soprattutto per i canali off-line	Media
	Qual è il contributo generato da ciascun canale?	L'era non è presidiata da molti contributi, soprattutto on-line	Alta

Tabella n.2: sintesi dei fabbisogni di ricerca nei processi di consumo in ambienti multi-canale

## Bibliografia

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago, IL: Dorsey Press.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50, 179.
- Alba, J. & Lynch, J. (1997). Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces. *Journal of Marketing*, 61, 38-53.
- Ancarani, F. & Shankar, V. (2004). Price Levels and Price Dispersion Within and Across Multiple Retailer Types: Further Evidence and Extension. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 176-187.
- Anderson, J. R. (1983). *The architecture of cognition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ansari, A., Mela, C., & Neslin, S. A. (2005). Customer Channel Migration. *Working paper*.
- Ariely, D. & Lynch, J. G. (2002). Taking advice from smart agents: the advice likelihood model. *Working paper*.
- Baccarani, C. & (a cura di) (1983). *Imprese commerciali e sistema distributivo : una visione economico-manageriale*. Torino: Giapichelli.
- Balasubramanian, S., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2005). Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice. *Journal of Interactive Marketing*, 19, 12-30.
- Baudrillard, J. (1970). *La société de consommation ses mythes, ses structure*. Paris: Gailimard.
- Belk, R. W. (1975). Situational Variables and Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 2, 157-164.
- Bendoly, E., Blocher, J., Bretthauer, K. M., Krishnan, S., & Venkataramanan, M. A. (2005). Online/In-Store Integration and Customer Retention. *Journal of Service Research*, 7, 313-328.
- Berger, P. D., Lee, J., & Weinberg, B. D. (2006). Optimal cooperative advertising integration strategy for organizations adding a direct online channel. *Journal of the Operational Research Society*, 57, 920-927.
- Brynjolfsson, E. & Smith, M. D. (2000). Frictionless commerce? a comparison of internet and conventional retailers. *Management Science*, 46, 563-585.
- Burke, R. R. (2002). Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 411-432.
- Busacca, B., Barile, S., & Costabile, M. (2001). L'Innovazione negli Studi sui Processi di Consumo: Vettori Evolutivi e Percorsi di Ricerca. *Sinergie*, 55.

- Cao, Y. & Zhao, H. (2004). Evaluations of E-Tailers' Delivery Fulfillment: Implications of Firm Characteristics and Buyer Heterogeneity. *Journal of Service Research*, 6, 347-360.
- Collesei, U. (2000). *Marketing*. Padova: CEDAM.
- Collesei, U., Iseppon, M., & Vescovi, T. (2002). *Strumenti operativi per le decisioni di marketing*. Padova: Cedam.
- Costabile, M. (2000). A Dynamic Model of Customer Loyalty. In *16th annual IMP Conference Bath (UK)*.
- Dalli, D. & Romani, S. (2003). *Il comportamento del consumatore : acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*. Milano: Apogeo.
- Danaher, P. J., Wilson, I. W., & Davis, R. A. (2003). A Comparison of Online and Offline Consumer Brand Loyalty. *Marketing Science*, 22, 461-476.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13, 318-340.
- Davis, F. D. & Kottemann, J. E. (1994). User Perceptions of Decision Support Effectiveness: Two Production Planning Experiments. *Decision Sciences*, 25, 57-78.
- Degeratu, A. M., Rangaswamy, A., & Jianan, W. (2000). Consumer choice behavior in online and traditional supermarkets: The effects of brand name, price, and other search attributes. *International Journal of Research in Marketing*, 17, 55-78.
- Dholakia, R. R., Zhao, M., & Dholakia, N. (2005). Multichannel Retailing: A Case Study of Early Experiences. *Journal of Interactive Marketing* 19[2], 63-74.  
Ref Type: Generic
- Dickson, P. R. (1982). Person-Situation: Segmentation's Missing Link. *Journal of Marketing*, 46.
- DoubleClick (2004a). *Multi-Channel Shopping. Study Holiday 2003* New York.
- DoubleClick (2004b). *Retail Details: Best practices in multi-channel integration* New York.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1995). *Consumer Behaviour, International Edition*. Orkndo: Dryden Press.
- Fang-Fang, T. & Xiaolin, X. (2001). Will the growth of multi-channel retailing diminish the pricing efficiency of the web? *Journal of Retailing*, 77, 319.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior an introduction to theory and research*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Frank, R. E., Massey, W. F., & Wind, Y. (1972). *Market segmentation*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2002). The Market Valuation of Internet Channel Additions. *Journal of Marketing*, 66, 102-119.

Hagel, J. & Singer, M. (1999). *Net Worth: Shaping Markets When Customers Make the Rules*. Boston: Harvard Business School Press Books.

Haley, R. I. (1968). Benefit Segmentation: A Decision-oriented Research Tool. *Journal of Marketing*, 32, 30-35.

Iacobucci, D. & Zerillo, P. (1997). The relationship life cycle: (I) A network-dyad-network dynamic conceptualization, and (II) The.. *Research in Marketing*, 13, 47.

Inman Joffrey J., Shankar, V., & Ferraro Rosellina (2004). The Role of Channel-Category association and geodemographics in channel patronage. *Journal of Marketing*, 68, 51-71.

Keen, C., Wetzels, M., de Ruyter, K., & Feinberg, R. (2004). E-tailers versus retailers. *Journal of Business Research*, 57, 685-695.

Knox, G. A. H. (2005). Modelling and Managing Customers in a Multichannel Setting. *Working paper*, -The Warthon School.

Kumar, V. & Venkatesan, R. (2005). Who Are the Multichannel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 19, 63-74.

Kushwaha, T. & Shankar, V. (2006). Multichannel Consumer Purchase Behavior: What Drives It and How It Impacts Retailers. *Working paper*.

Lee, R. P. & Grewal, R. (2004). Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 68, 157-171.

Lehmann, D. R. (1998). Customer reactions to variety: Too much of a good thing? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 62-65.

Lugli Giampiero & Pellegrini, L. (2002). *Marketing distributivo: la creazione di valore nella distribuzione despecializzata*. Torino: UTET.

Montoya-Weiss Mitzi, Voss Glenn B, & Grewal Dhruv (2003). Online channel use and satisfacion in a multichannel service context. *MSI Report*, 3, 19-35.

Myers, J. B., Pickersgill, A. D., & Van Metre, E. S. (2004). Steering customers to the right channels. *McKinsey Quarterly*, 36-47.

Neslin, S. A., Grewal Dhruv, Leghorn Robert, Shankar, V., Teerling Marije L., Thomas, J. S. et al. (2006). Challenges and opportunities in Multichannel Customer Management. *Working paper*.

Nicholls, J. A., Roslow, S., Dublish, S., & Comer, L. B. (1996). Relationship between situational variables and purchasing in India and the USA. *International Marketing Review*, 13, 6-21.

Nicholson, M., Clarke, I., & Blakemore, M. (2002). 'One brand, three ways to shop': situational variables and multichannel consumer behaviour. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 12, 131-148.

Page, K. & Uncles, M. (2004). Consumer Knowledge of the World Wide Web: Conceptualization and Measurement. *Psychology & Marketing*, 21, 573-591.

- Pan, X., Ratchford, B. T., & Shankar, V. (2004). Price dispersion on the internet: a review and directions for future research. *Journal of Interactive Marketing, 18*, 116-135.
- Peter, J. P. & Olson, J. C. (1987). *Consumer behavior and marketing strategy*. Homewood, Ill: Irwin.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing, 18*, 5-14.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review, 78*, 79.
- Quintano, M. (2000). *Il comportamento del consumatore nella prospettiva del marketing*. Napoli: Liguori.
- Ratchford, B. T., Myung-Soo, L., & Talukdar, D. (2003). The Impact of the Internet on Information Search for Automobiles. *Journal of Marketing Research (JMR), 40*, 193-209.
- Ratchford, B. T., Talukdar, D., & Myung-Soo, L. (2001). A Model of Consumer Choice of the Internet as an Information Source. *International Journal of Electronic Commerce, 5*, 7-21.
- Reichheld, F. F. & Schefer, P. (2000). E-Loyalty. *Harvard Business Review, 78*, 105-113.
- Ricotta, F. & Miceli, G. N. (2004). La personalizzazione dinamica dell'offerta: l'applicazione delle politiche multichannel. *Working paper*.
- Rust, R. T. & Kannan, P. K. (2003). E-Service: A New Paradigm For Business in the Electronic Environment. *Communications of the ACM, 46*, 36-42.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing, 68*, 109-127.
- Schoenbachler, D. D. & Gordon, G. L. (2002). Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. *Journal of Consumer Marketing, 19*, 42-53.
- Shankar, V. & Rangaswamy, A. (2001). Multiple Touchpoint Marketing. *Working paper - University of Maryland*.
- Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing, 20*, 153.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing, 66*, 15-37.
- Srinivasan, S. S., Anderson, R., & Ponnayolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing, 78*, 41-50.
- Stone, M., Hobbs, M., & Khaleeli, M. (2002). Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Marketing, 10*, 39.

Thomas, J. S. & Sullivan, U. Y. (2005b). Managing Marketing Communications with Multichannel Customers. *Journal of Marketing*, 69, 239-251.

Thomas, J. S. & Sullivan, U. Y. (2005a). Investigating Best Customers in a Multi-Channel Setting. *Working paper*.

van Baal, S. & Dach, C. (2005). Free riding and customer retention across retailers' channels. *Journal of Interactive Marketing*, 19, 75-85.

Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Björn Vroomen (2005). Multi-channel Customer Management: understanding the research-shopper phenomenon. *Working paper*.

Vinhas, A. S. & Anderson, E. (2005). How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 42, 507-515.

Wallace, D. W., Giese, J. L., & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80, 249-263.

Wedel, M. & Kamakura, W. A. (2000). *Market segmentation. Conceptual and methodological foundations*. (2nd ed ed.) Boston: Kluwer Academic.

Wind, J. & Rangaswamy, A. (2001). Customerization: the next revolution in mass customization. *Journal of Interactive Marketing*, 15, 13-32.

Wright, A. (2002). Technology as an Enabler of the Global Branding of Retail Financial Services. *Journal of International Marketing*, 10, 83-98.

Xueming, L. (2003). The performance implications of contextual marketing for electronic commerce. *Journal of Database Marketing*, 10, 231.