

**L'omnicanalità come intersezione tra canali distributivi e tecnologie digitali:  
risultati di una revisione concettuale della letteratura**

Gaetano Aiello – Università degli Studi di Firenze – Italia<sup>1</sup>  
Raffaele Donvito – Università degli Studi di Firenze – Italia<sup>2</sup>  
Laura Grazzini – Università del Piemonte Orientale – Italia<sup>3</sup>  
Valentina Mazzoli – Università degli Studi di Firenze – Italia<sup>4</sup>  
Virginia Vannucci – Università degli Studi di Firenze – Italia<sup>5</sup>

**Abstract**

Il presente articolo intende fornire una revisione concettuale della letteratura sui diversi canali di vendita e le tecnologie digitali adottate dai retailer che caratterizzano il viaggio del consumatore moderno.

Attraverso un'estesa analisi della letteratura, l'articolo si propone di mappare i principali filoni di ricerca che si occupano di canali di distribuzione e vendita e tecnologie digitali e proporre alcuni spunti di ricerca per orientare i futuri studi sul tema.

**Keywords:** omnicanalità, touchpoints, analisi della letteratura

**Track:** Digital marketing

---

<sup>1</sup> gaetano.aiello@unifi.it

<sup>2</sup> raffaele.donvito@unifi.it

<sup>3</sup> laura.grazzini@uniupo.it

<sup>4</sup> valentina.mazzoli@unifi.it

<sup>5</sup> in transizione di affiliazione a Università degli Studi di Verona

### **Obiettivi della revisione della letteratura**

L'obiettivo di questo articolo è duplice: da un lato, l'articolo intende identificare, classificare e analizzare i principali filoni di ricerca relativi al tema dei diversi canali di vendita che caratterizzano il settore retail odierno e le tecnologie digitali adottate dai retailer che permettono di far vivere al consumatore esperienze di acquisto omnicanale. Dall'altro, l'articolo vuole delineare una serie di prospettive di ricerca futura in ambito canali di vendita e tecnologie digitali. Per raggiungere questo scopo è stata sviluppata una revisione concettuale della letteratura (Tranfield et al., 2003) su canali di vendita e tecnologie digitali selezionando gli articoli scientifici degli ultimi ventidue anni.

### **Metodologia**

Questa ricerca sviluppa una revisione concettuale della letteratura seguendo tre fasi fondamentali. Nella prima fase, prendendo in considerazione studi precedenti sul tema della digitalizzazione nel settore retail (Vannucci et al., 2017; Vannucci, 2020), è stata pianificata la revisione della letteratura delimitando l'area oggetto di studio, identificando le principali finalità di analisi e conseguentemente sviluppando il protocollo di revisione che include i principali dettagli relativi all'articolo (nello specifico, autori, titolo, anno di pubblicazione, rivista scientifica, parole chiave, abstract, principali teorie applicate, approccio metodologico, ricerche future proposte). Nella seconda fase, gli autori hanno sviluppato nella pratica la revisione della letteratura raccogliendo gli articoli e riempiendo il protocollo di analisi precedentemente individuato. La raccolta dei paper ha incluso tutti gli studi scientifici in ambito management pubblicati nel database *Web of Science* senza porre limitazioni di tempo. Il primo articolo è stato pubblicato nel 1990; pertanto abbiamo considerato tutti i paper pubblicati dal 1998 al 2020. Gli articoli sono stati scaricati da *Web of Science* attraverso una combinazione di più stringhe di ricerca. La prima stringa di ricerca combinava le parole chiave "channel\*" e "touchpoint" attraverso il connettore booleano "AND", risultando in 31 articoli totali. La seconda stringa di ricerca combinava "omnichannel" e "touchpoint\*" con il connettore booleano "AND" per un totale di 12 articoli. La terza stringa di ricerca combinava le parole "channel\*" e "digital technolog\*" con il connettore booleano "AND" risultando in 2.829 articoli. Infine, la quarta stringa di ricerca combinava le parole "omnichannel" e "digital technolog\*" per un totale di 18 articoli. Le quattro stringhe di ricerca sono state poi combinate tra loro attraverso il connettore booleano "OR" risultando in un campione iniziale di 2.860 articoli. La ricerca è stata ulteriormente filtrata prendendo solo gli articoli in inglese e pubblicati su riviste scientifiche di management e business, riducendo la base di articoli a 157 articoli. Gli articoli, una volta estrapolati dalla piattaforma online *Web of Science*, sono stati inseriti in un foglio Excel e hanno costituito il database su cui poi sono state svolte le analisi successive.

### **Principali risultati**

Il filone di ricerca che si occupa di canali di distribuzione e vendita e tecnologie digitali raccoglie tutti gli studi che si occupano dei diversi canali di distribuzione e dei diversi punti di contatto fra azienda e clienti, nonché alla loro implementazione e gestione

(Vannucci, 2020). Sono stati analizzati 157 articoli, classificati in due importanti temi di ricerca: (1) evoluzione della configurazione dei canali di distribuzione e vendita, e (2) tecnologie abilitanti per il retail.

**1. Evoluzione della configurazione dei canali di distribuzione e vendita.** Questo tema include studi sull'evoluzione dei canali di distribuzione e vendita, dalla creazione di canali online alla realizzazione di strategie di distribuzione omnicanale.

Fin dal primo articolo pubblicato nel 1998, la letteratura ha analizzato l'impatto del Web sulle performance aziendali, evidenziando come l'innovazione impatta sulle strutture di mercato (Chen, Abetti and Peters, 1998). Nel campo del retail, l'avvento di Internet ha portato alla prima rivoluzione del retail tradizionale: la nascita dello shopping online (Lynch and Ariely, 2000). Il commercio elettronico inizia ad essere considerato uno dei canali più efficienti grazie alla riduzione dei costi di ricerca per il prodotto e all'ampia disponibilità delle informazioni relative al prodotto (Shaffer and Zettelmeyer, 2002). Inoltre, l'affermazione del *World Wide Web* ha intensificato la competizione espandendo il mercato da un livello locale ad un livello globale (Lynch and Ariely, 2000). In questa prima fase, la ricerca scientifica ha iniziato a riconoscere l'avvento dei diversi canali di distribuzione e l'importanza di segmentare i consumatori per migliorare il modo in cui arrivare ad essi sui diversi canali esistenti con strategie appropriate, specialmente dal punto di vista del prezzo (Lynch and Ariely, 2000; Shaffer and Zettelmeyer, 2002, Bhattacharjee et al., 2006).

Dal 2006 la ricerca inizia a parlare di

“gestione multicanale dei clienti” intesa come la progettazione, implementazione, coordinamento e valutazione dei diversi canali di distribuzione e vendita per aumentare l'offerta di valore al cliente finale (Neslin et al., 2006).

Nonostante i crescenti vantaggi offerti dal commercio elettronico, lo shopping online costituisce ancora una piccola porzione delle vendite al dettaglio (Forman, Ghose e Goldfarb, 2009; Chen e Liu, 2009). Il mercato non sembra essere ancora pronto per incentrare gli acquisti online a causa della riscontrata complessità nell'ispezione dei prodotti, dei lenti e costosi tempi di spedizione e della difficoltà di restituzione dei prodotti (Forman, Ghose e Goldfarb, 2009). Tuttavia, si riscontra l'importanza della strategia multicanale e ciò è confermato dalle prime revisioni della letteratura sull'approccio multicanale (Zhang et al., 2010). A tal fine, numerosi studi evidenziano come è importante offrire servizi efficienti al consumatore sui diversi canali di vendita. La qualità del servizio è un fattore chiave che influisce sulla fedeltà e sulla fidelizzazione dei clienti (Wolfenbarger e Gilly, 2003; Heim e Field, 2007). La letteratura sviluppa strumenti di misurazione della qualità del servizio elettronico, come eTailQ, ES-Qual ed e-SELFQUAL (Ding, Hu e Sheng, 2011; Othman, Hamzah, Abu Hassan; 2020).

Nel corso degli anni, l'attenzione si sposta da una prospettiva multicanale a una prospettiva di cross-canalità e omnicanalità (Beck e Rygl 2015; Cao e Li, 2015; Verhoef, Kannan e Inman, 2015). La proliferazione di nuovi canali e la loro integrazione porta ad un drastico cambiamento nelle strategie di vendita al dettaglio. Il crescente impatto del commercio mobile crea un modo nuovo e complementare di

acquistare e confrontare prodotti e prezzi (Chou et al., 2016; Falk et al., 2016; Ström et al., 2014).

L'omnicanalità si afferma come nuova strategia competitiva per i retailer: essere presenti su diversi canali ed offrire un'esperienza di acquisto senza limiti di continuità ai consumatori (Beck e Rygl 2015; Ravula, Bhatnagar e Ghose, 2020; Wagner, Schramm-Klein e Steinmann, 2020). Hickman e colleghi (2019) identificano quattro fattori che influenzano l'esperienza omnicanal: la familiarità del marchio, la personalizzazione, il valore percepito dal cliente e le funzionalità della tecnologia. La strategia omnicanal si definisce tale solo nel momento in cui il consumatore può usufruire indifferentemente di diversi canali di vendita nel processo decisionale di acquisto, dalla ricerca delle informazioni, alla valutazione delle alternative, all'acquisto del prodotto. La letteratura definisce questa intercambiabilità come "*omnichannel seamless interaction experience (OSIE)*", un concetto multidimensionale composto da coerenza, sincronizzazione e libertà nella selezione dei canali che ha un effetto positivo sulla soddisfazione del cliente (Rodriguez-Torrico et al, 2020).

Al fine di offrire un'esperienza di acquisto omnicanal, la tecnologia digitale assume un ruolo rilevante, sia per garantire la presenza e la funzionalità dei diversi canali di distribuzione e vendita, sia per innovare il punto vendita fisico. Infatti, il negozio ha bisogno di rimodellare la sua funzione per attrarre i consumatori come prima dell'avvento dei canali digitali. Le nuove tecnologie vengono così ampiamente implementate nei negozi fisici, allo scopo di influenzare l'atmosfera e i valori dello shopping (Pantano et al., 2013 e 2014; Petermans, 2014; Roggeveen et al., 2016; Hagberg et al., 2016).

**2. Tecnologie abilitanti per il retail.** Questo tema riguarda i *touchpoints* e le tecnologie abilitanti per il retail digitale. Le tecnologie abilitanti sono quegli strumenti tecnologici posti all'interno dei negozi fisici, nei siti web, nell'e-commerce e nei social media che facilitano il contatto tra rivenditori e consumatori. Uno degli aspetti più discussi riguarda il ruolo delle tecnologie e il loro impatto sui consumatori in termini di coinvolgimento con i contesti di vendita online e offline.

Burke nel 2002 analizza il valore che i clienti attribuiscono alla tecnologia come parte dell'esperienza di acquisto. I risultati indicano che se da un lato, i consumatori sono soddisfatti della convenienza, della qualità, della selezione e del valore forniti dai rivenditori tradizionali, dall'altro lato, sono meno soddisfatti del livello di servizio fornito, della disponibilità di informazioni sui prodotti e della velocità del processo di acquisto. Questi problemi possono essere superati con l'implementazione di tecnologie (Burke, 2002). Per questo, studi successivi si concentrano sulle tecnologie online. Holzwarth, Janiszewski e Neumann (2006) studiano il ruolo degli avatar nel comportamento di acquisto dei consumatori online. Un avatar è una tecnologia che fornisce informazioni sui prodotti ai consumatori online, aggiungendo una realtà percepita all'esperienza di acquisto. Questa realtà percepita aumenta la soddisfazione del consumatore attraverso un atteggiamento più positivo nei confronti del prodotto incrementando l'intenzione ad acquistare. Inoltre, è stato dimostrato che un avatar attraente aumenta il livello di coinvolgimento e di vendita del prodotto (Holzwarth, Janiszewski e Neumann, 2006).

Allo stesso tempo, altre tecnologie come i mirror virtuali e la tecnologia di visualizzazione 3-D e i chatbot appaiono come tecnologie che migliorano l'esperienza di acquisto, sia nei contesti online che offline (Lee, 2009; Cho e Schwartz, 2012; Kim e Forsythe, 2009; Merle, Senecal e St-Onge, 2012; De Cicco, Silva e Alparone, 2020). Eye tracking, realtà virtuale e aumentata, display digitali, RFID, tablet, codici a barre, chioschi in-store, bancomat, self-scanning e camerini virtuali sono solo alcuni esempi di dispositivi tecnologici, ma anche possibilità per i rivenditori di ottimizzare la propria offerta di esperienze all'interno del negozio fisico (Willems et al., 2017). La tecnologia diventa uno strumento strategico per i retailer per interagire con i propri clienti e per creare punti di contatto tra l'azienda e il cliente durante il percorso di acquisto, definito *shopping journey* (Lemon e Verhoef, 2016). La letteratura definisce questa interazione tecnologica come touchpoints, punti di contatto tra il brand e il consumatore (Baxendale, Macdonald e Wilson, 2015). L'integrazione delle tecnologie digitali nei contesti di vendita al dettaglio continua a trasformare il negozio fisico in un ambiente di vendita al dettaglio interattivo poiché innovativo ed arricchito di tecnologia.

Allo stesso tempo però l'ampia diffusione di tecnologie digitali solleva problematiche relative alla vasta mole di dati che vengono acquisiti dai retailer sui consumatori, i cosiddetti *big data*, in particolare relativamente agli usi che ne vengono fatti dai retailer stessi (Aker et al., 2020; Dong e Yang, 2020; Mazurek e Malagocka, 2020). Il tema della privacy acquista rilevanza e gran parte della ricerca scientifica si concentra sull'analisi delle motivazioni che spingono i consumatori a rilasciare informazioni e sull'utilizzo corretto ed efficiente dei dati da parte dei retailer. (Blut, 2016; Alkire, Pohlmann e Barnett, 2019).

### **Considerazioni finali: una proposta di agenda di ricerca**

L'obiettivo di questo articolo è quello di fornire una panoramica della struttura degli studi dedicati all'omnicanalità e ai *touchpoints* cercando di fornire anche spunti per la ricerca futura. In primo luogo, studi futuri devono concentrarsi sull'analisi della relazione fra contesti offline e online, cercando di prevedere le sinergie per il coordinamento strategico. Sia i retailer che operano esclusivamente online che quelli fisici sono obbligati a capire come creare un'esperienza di acquisto coerente ed integrata per i consumatori che si muovono fra i vari canali così da sviluppare la fedeltà dei clienti. In secondo luogo, la ricerca dovrebbe focalizzarsi sui *touchpoints*, cercando di analizzare come i diversi *touchpoints* influenzano realmente l'esperienza, il coinvolgimento e la soddisfazione del consumatore. Inoltre, è opportuno comprendere come gestire l'evoluzione dei *touchpoints* per mantenere il cliente "protagonista" dell'esperienza di acquisto. Un primo passo è rappresentato dal raggiungimento di una naturale integrazione di *touchpoint* umani e digitali allo scopo di individuare i percorsi per una convivenza sostenibile tra loro. Un secondo passo fa riferimento alle interfacce digitali basate sui linguaggi naturali umani (cioè interfacce utente vocali o comunque qualificate da un processo di interazione molto semplice) che rappresentano quei *touchpoints* promettenti e rivoluzionari che necessitano di ulteriore ricerca per comprenderne a pieno le applicazioni. Parallelamente, ricerche future dovrebbero analizzare la possibile sostituzione degli esseri umani nella vendita al dettaglio con la

tecnologia. Insieme alle già citate interfacce digitali, va analizzato anche l'impatto dei processi di consegna automatica eseguiti da droni e robot "nell'ultimo miglio".

Riassumendo, alla luce di quanto approfondito in questo articolo, proponiamo i seguenti argomenti da analizzare con studi futuri: i. integrazione dei canali per l'ottimizzazione del rendimento aziendale; ii. influenza reciproca dei canali online e offline e il suo impatto sull'esperienza del cliente; iii. gestione dei processi di cambio canale; iv. innovazione e gestione di diversi e molteplici *touchpoints* sulla base della customer experience; e v. vendita al dettaglio digitale e leadership di canale.

**Bibliografia disponibile su richiesta**