

CASE STUDY

IMPATTO DELL'INTEGRAZIONE TRA CANALE FISICO E CANALE DIGITALE SULLE PERFORMANCE DI VENDITA NEI RETAILER LOCALI

di Marco Curreli

1. Introduzione

L'aggiunta di nuovi canali sui quali competere rappresenta senza dubbio un'opportunità, tuttavia comporta anche la manifestazione di numerose complessità per il retailer. Quest'ultimo deve peraltro di evitare effetti di cannibalizzazione tra i vari canali attivati tendendo, invece, al raggiungimento di un risultato sinergico (Verhoef, 2012; Zhang, et al., 2010); infatti è proprio Verhoef (2012) a suggerire che la capacità del retailer di combinare la propria business strategy in differenti canali può garantire performance sinergiche evitandone la cannibalizzazione. Il concetto di integrazione cross-canale, relativo alla capacità di combinare sinergicamente diversi canali di vendita (siano essi fisici o virtuali), è assolutamente pertinente con il concetto di multicanalità in ambito retail (Avery, et al., 2012; Berry, et al., 2010; Verhoef, 2012; Zhang, et al., 2010; Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007).

In letteratura numerosi contributi si focalizzano sugli effetti che l'aggiunta o l'eliminazione di uno specifico canale possono avere sulle performance del retailer (Cheng, Tsao, Tsai, & Hill, 2007; Deleersnyder, Geyskens, Gielens, & Dekimpe, 2002; Geyskens, Gielens, & Dekimpe, 2002; Homburg, Vollmayr, & Hahn, 2014; Konus, Verhoef, & Neslin, 2014; Kumar & Venkatesan, 2005; Xia & Zhang, 2010); è possibile riscontrare alcuni contributi che affrontano evidenze empiriche, relativamente l'integrazione cross canale, sulle performance aziendali (Avery, Steenburgh, Deighton, & Caravella, 2012). Analizzando la letteratura afferente il tema dell'integrazione cross canale, è possibile individuare diversi studi che propongono framework concettuali (Berry, et al., 2010; Neslin, Grewal, Leghorn, Verhof, & Thomas, 2006; Stone, Hobbes, & Khaleeli, 2002; Verhoef P., 2012; Zhang, et al., 2010); modelli analitici (Berger, Lee, & Weinberg, 2006; Neslin, et al., 2006; Ofek, Katona, & Sarvary, 2011; Yan, Wang, & Zhou, 2010); analisi esplorative attraverso degli approcci qualitativi (Steinfield, Adelaar, & Liu, 2002); o ancora evidenze empiriche analizzate attraverso la somministrazione di survey a cluster di clientela (Bendoly, et al., 2005; Montoya-Weiss, et al., 2003; Van Baal, 2014; Verhoef, et al., 2007). I risultati raggiunti nei diversi contributi

presi in considerazione, sono basati su un ventaglio relativamente limitato di misurazioni (ad esempio come il coordinamento dei prezzi o degli assortimenti) (Ancarani & Shankar, 2004; Avery, et al., 2012; Tang & Xing, 2001; Xing, Yang, & Tang, 2006). Peraltro gli studi citati offrono spiegazioni teoriche limitate relativamente agli effetti dell'integrazione cross-canale.

In questo senso, risulta particolarmente interessante il contributo di Oh, Teo, & Sambamurthy (2012) che si basa sull'analisi di dimensioni più ampie (rispetto al solo prezzo o all'assortimento) per analizzare il livello di integrazione cross canale di un retailer. Un ulteriore passo in avanti viene fatto da Cao & Li (2015) che studiano in maniera più sistematica i possibili effetti sulle performance di una strategia multicanale, integrando nel loro studio i possibili fattori che possono aumentare (o diminuire) gli effetti dell'integrazione sulle performance, focalizzandosi principalmente su questo secondo aspetto. La quasi totalità dei contributi presi in considerazione applica i propri modelli a retailer di grandi dimensioni. Lo scopo di questo studio è quello di replicare tali modelli per verificare i medesimi effetti su un retailer di piccole dimensioni attivo solo a livello regionale sul mercato italiano.

2. Framework teorico

2.1 Definizione di integrazione cross-canale

Il tema dell'integrazione dei canali ha suscitato negli ultimi anni un notevole interesse (Avery, et al., 2012; Berry, et al., 2010; Verhoef P., 2012; Zhang, et al., 2010) e numerosi sono i contributi dove si cerca di spiegare il concetto di "integrazione cross canale". Nonostante in letteratura non sia individuabile una definizione unanimemente condivisa (Marianne, 2013), sono identificabili alcuni elementi fondamentali. In particolare, la cross-channel integration è una strategia attraverso la quale è possibile agire su canali commerciali differenti sfruttando vari mezzi; in effetti tale strategia viene definita come "*use of more than one channel or medium*" (Stone, Hobbes, & Khaleeli, 2002), "*the use of multiple modes of fulfillment*" (Bendoly, et al., 2005), "*employment of web sites and physical store-fronts possibly in addition to other channels*" (Goersch, 2002), "*utilizing the full range of commercially viable channels*" (Payne & Frow, 2004).

In termini di livello di utilizzo di più canali simultaneamente, emergono in letteratura due approcci definiti come *narrow* e *broad*. Nel primo si va ad evidenziare l'adozione, persistente e continuativa, di una strategia multicanale che incorpora l'operatività in differenti canali (Goersch, 2002), intesa anche come offerta commerciale attraverso di essi (Vanheems, 2009). In questo caso le attività distributive attraverso i differenti canali sono orga-

nizzate da un soggetto univoco (Coelho & Easingwood, 2003) che assume il completo controllo di tutte le leve competitive in ottica olistica (Vanheems, 2009; Schramm-Klein & Morschett, 2006).

Diversamente nell'approccio broad si suggerisce che l'estensione a canali differenti da quello fisico non deve necessariamente essere armonizzata (Stone, Hobbes, & Khaleeli, 2002), sincronizzata o complementare (Berger, et al., 2002). Di fatto la capacità di sfruttare, perseguendo differenti obiettivi, i diversi canali rappresenta essa stessa un mezzo di coordinamento delle risorse aziendali (Neslin, et al., 2006; Steinfield, Adelaar, & Liu, 2002; Stone, Hobbes, & Khaleeli, 2002). Plé (2006) definisce l'attività di coordinamento di cui sopra come *"the management of interdependencies between activities across the channel"*; pertanto il contributo di Plé si focalizza principalmente sul processo di progettazione, configurazione e sviluppo dei canali (Neslin, et al., 2006). Quindi secondo l'approccio broad l'integrazione cross canale può essere intesa come un processo da implementare, definibile come la misura in cui il canale online ed i canali tradizionali sono in grado di cooperare e coordinarsi in termini di marketing mix (Yan, Wang, & Zhou, 2010). Il grado di coordinamento può risultare ampio, oscillando dalla completa separazione dei canali al coordinamento unisono delle attività (al limite dell'approccio narrow) (Neslin, et al., 2006).

L'analisi della definizione di integrazione cross canale suggerisce poi due ulteriori punti di vista, in contrapposizione tra loro, dai quali non è possibile prescindere: una visione cliente-centrica ed una visione azienda-centrica. La prima visione suggerisce chiaramente uno spostamento del focus verso il cliente (Schramm-Klein & Morschett, 2006), inteso principalmente come una modalità differente (rispetto al canale tradizionale) di gestione tout court del cliente (Stone, Hobbes, & Khaleeli, 2002), della possibilità di spostare il consumatore dal canale A al canale B (e viceversa) in base ai bisogni di quest'ultimo (Montoya-Weiss, Glenn, & Grewal, 2003) generando un valore superiore, maggiore soddisfazione, portandolo ad un livello superiore la sua shopping experience (Goersch, 2002; King, Sen, & Xia, 2004).

La prospettiva azienda-centrica, diversamente, si focalizza sui benefits che essa stessa può maturare dal processo di integrazione, come ad esempio lo sviluppo di sinergie tra i canali (Neslin, et al., 2006), la possibilità di raggiungere delle economie di scala (Chaffey, 2010; Neslin, et al., 2006) ed ovviamente di accrescere la propria profittabilità.

Alla luce quanto descritto è possibile dunque definire la strategia multicanale, intesa come integrazione dei differenti canali, come il grado di coordinamento di obiettivi, progettazione e sviluppo dei diversi canali che un retailer può sfruttare, allo scopo di sviluppare sinergie in grado di generare un surplus valore per l'impresa ed offrire maggiori benefici in termini di prodotto \ servizio ai propri clienti.

2.2 Integrazione cross canale e performance del retailer

La letteratura individua cinque meccanismi principali che, in presenza di una strategia multicanale, possono influenzare le performance del retailer (Cao & Li, 2015): (1) miglioramento della fiducia; (2) aumento del livello di fidelizzazione; (3) crescita del tasso di conversione; (4) miglioramento delle opportunità di cross-selling; (5) perdita di caratteristiche specifiche del canale tradizionale. Una prima analisi può suggerire che i primi quattro meccanismi possono avere un'influenza positiva, diversamente dall'ultimo meccanismo citato.

- (1) **Miglioramento della fiducia.** Sfruttando differenti canali il retailer è in grado di valutare e confrontare i benefici di ciascuno di essi, cercando di superare eventuali lacune che il singolo canale (ad es. il solo canale tradizionale) possa mostrare, maturando una più efficace shopping experience per i propri clienti (Zhang, et al., 2010). In primo luogo la possibilità di operare in ottica multicanale, permette al cliente una maggiore quantità di informazioni rompendo barriere temporali e spaziali, riducendo in tal senso eventuali asimmetrie informative nella relazione retailer-cliente¹. In secondo luogo, la possibilità di coordinare le iniziative di marketing può contribuire a diminuire la confusione nella mente del consumatore. Strategie di branding e comunicazione univoche, merchandising e allineamento del livello dei prezzi nei differenti canali, può aiutare ad aumentare il livello di fiducia del cliente verso il retailer (Davis, Oliver, & Brodie, 2000; Schramm-Klein & Morschett, 2006). Peraltro la possibilità di una shopping experience multicanale consente al consumatore di scegliere quale canale adottare in relazione allo specifica fase del processo di acquisto (Berry, et al., 2010). Infine aumenta anche la percezione di maggiore auto controllo del processo di acquisto da parte del cliente stesso generando una positiva sensazione di sicurezza (Verhoef P. , 2012). Il consumatore può performare la fase di scelta del prodotto sfruttando i website del retailer, che risultano essere il canale maggiormente flessibile, ma possono scegliere sostanzialmente la fase dell'acquisto nel negozio fisico dove mantiene il contatto fisico con il prodotto scelto ed il contatto sociale con gli addetti alle vendite (Neslin & Shankar, 2009).
- (2) **Aumento del livello di fidelizzazione.** L'integrazione cross canale può consentire un miglioramento della loyalty del consumatore attraverso due meccanismi. La combinazione di più canali permette al retailer di sviluppare servizi a valore aggiunto per i propri clienti (Sousa & Voss, 2006; Stone, Hobbes, & Khaleeli, 2002), il che migliora le loro percezioni verso il brand, la soddisfazione (Berry,

¹ Ad esempio è possibile effettuare comparazioni di prezzo, visualizzando l'assortimento del retailer dal website di riferimento, o ancora sfruttare opzioni "click to call" per avere ulteriori chiarimenti su specifiche caratteristiche attraverso call center dedicati.

et al., 2010; Montoya-Weiss, Glenn, & Grewal, 2003; Van Birgelen, De Jong, & De Ruyter, 2006), e la fidelizzazione (Neslin & Shankar, 2009). I clienti quindi possono incrementare il loro livello di spesa e concentrarlo sul retailer che sia in grado di fornire la gamma più ampia di servizi attraverso l'esperienza multicanale (Avery, Steenburgh, Deighton, & Caravella, 2012; Payne & Frow, 2004; Pentina & Hasty, 2009; Van Baal & Dach, 2005). Inoltre con l'approccio multicanale si vanno a stimolare le interazioni tra il brand (commerciale) ed il cliente, fornendo nuovi servizi a valore aggiunto e la successiva personalizzazione per incrociare le esigenze della clientela (Calder & Malthouse, 2005; Neslin, et al., 2006). L'integrazione delle informazioni attraverso i differenti canali, consente al retailer di chiarire al meglio il comportamento di acquisto dei propri clienti, i percorsi ed i trend. La possibilità di sfruttare tali informazioni è un'opportunità per rispondere al meglio alle esigenze dei propri clienti (Stone, Hobbes, & Khaleeli, 2002), incrementando la profittabilità oltre che la relazione nel lungo periodo.

- (3) Crescita del tasso di conversione. Il miglioramento dei tassi di conversione (relativamente alle vendite) può essere agevolata dall'approccio multicanale (Neslin, Grewal, Leghorn, Verhof, & Thomas, 2006); il cliente infatti è maggiormente conscio del proprio processo di acquisto. La possibilità di visitare il sito web del retailer prima di acquistare un determinato tipo di prodotto, ne permette una valutazione più attenta ed una selezione più rapida nel momento in cui viene selezionato nella fase di acquisto in punto vendita (Neslin, et al., 2006). Peraltro l'integrazione dei canali agevola il retailer a far permanere uno specifico consumatore su uno specifico canale (tipicamente quello fisico) (Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007): infatti è molto più semplice abbandonare una pagina web piuttosto che uno store fisico dove il consumatore ha maturato l'intenzione di concretizzare il proprio processo di acquisto (Neslin & Shankar, 2009). In altre parole la combinazione dei canali può incoraggiare il i clienti "digitali" a concretizzare le proprie spese in-store (Bendoly, et al., 2005; Montoya-Weiss, Glenn, & Grewal, 2003). Le nuove tecnologie hanno dato la possibilità di operare una integrazione ad ampio raggio, unendo internet, mobile e canali fisici all'interno di un'unica esperienza di acquisto. Il cliente può quindi beneficiare dei vantaggi del canale fisico tanto che di quello virtuale, accedendo ad un'ampia quantità di informazioni su prodotti e servizi, condividendo la propria esperienza di acquisto nel suo network sociale sia fisico che virtuale. Quindi la possibilità di modulare le offerte tra i diversi canali, garantire una più ampia esperienza di acquisto, rafforzare la capacità di comunicare con i propri clienti riducendo sempre di più barriere spaziali e temporali, può portare ad una consistente riduzione del *churn rate* della clientela spingendo in alto le performance di vendita (Stone, Hobbes, & Khaleeli, 2002).

- (4) Miglioramento delle opportunità di *cross-selling*. L'implementazione di una strategia multicanale mette il retailer in condizione di collegare i clienti del canale fisico con il canale virtuale e viceversa, generando in questo modo traffico, migliorando le performance (Berry, et al., 2010; Neslin, Grewal, Leghorn, Verhof, & Thomas, 2006)². Inoltre la possibilità di integrare differenti canali di vendita, consente di aumentare le possibilità di contatto con la propria clientela, incrementando le opportunità di *cross-selling* unitamente ad azioni mirate di micromarketing (Zhang, et al., 2010), rafforzando peraltro la relazione e quindi il livello di fidelizzazione (Ziliani, 2015). Infine, la possibilità di integrazione tra canali risulta particolarmente rilevante in virtù dell'analisi dei dati di acquisto trasversalmente ai canali, mettendo nelle mani del retailer informazioni utili al completamento dei profili di acquisto del proprio parco clienti (Payne & Frow, 2004).
- (5) Perdita di caratteristiche specifiche del canale tradizionale. Ogni singolo canale di vendita si distingue per delle proprie caratteristiche specifiche, in grado di creare quel mix di percezioni uniche definito come *customer experience* (Berry, et al., 2010). L'esperienza di acquisto (offline \ online) di un cliente è influenzata da molteplici fattori quali l'atmosfera, il contesto sociale, il servizio e la sua erogazione, l'assortimento, i prezzi (Verhof, et al., 2009). La possibilità di integrazione tra canali ed anche l'eventuale integrazione delle politiche di marketing mix, può tuttavia ridurre la capacità di risposta tempestiva ad eventuali cambiamenti nel contesto competitivo (Neslin, Grewal, Leghorn, Verhof, & Thomas, 2006). In particolare, nel momento in cui la strategia di integrazione non risulta essere declinata in relazione alle specificità dei potenziali target di clientela, ma risulta una integrazione massificata, il retailer rischia di limitare la propria capacità di risposta alla customizzazione dei prodotti \ servizi presenti nel suo paniere di offerta (Berry, et al., 2010). In questo senso, la strategia multicanale rischia di impattare negativamente sulle performance (il cliente non riuscirà a trovare la sua "dimensione" nella proposta commerciale, spostando quindi il suo interesse verso competitor presenti nel mercato) (Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007).

3. Metodologia dell'indagine

In questa parte dello studio, si vanno ad analizzare gli effetti dell'integrazione tra il canale di vendita tradizionale e la corrispettiva integrazione

²È possibile, ad esempio, sfruttare il website legato ad uno specifico canale di vendita per verificare la disponibilità di determinati prodotti presenti in assortimento (o anche prenotarli), per poi andare a sostanziare l'acquisto nel punto vendita di riferimento.

con il canale di vendita digitale, cercando di comprendere se impattino sulle performance della piccola impresa presa in considerazione. A questo scopo si ricorre al metodo del case study, che nel caso specifico è stato considerato come il metodo di ricerca preferibile e più funzionale ad analizzare gli aspetti specifici del tema oggetto di ricerca (Corbetta, 1999; Fattore, 2005).

Nel settore di riferimento, il grocery retail, l'azienda analizzata è stata scelta in virtù del fatto che l'autore della presente ricerca ha partecipato attivamente alla fase di progettazione e di start-up del progetto pilota di integrazione del canale tradizionale e digitale³.

La società oggetto di studio è un retailer di piccole dimensioni, con riferimento allo specifico settore, che opera nella grande distribuzione organizzata con un elevato radicamento territoriale.

L'azienda è attiva principalmente nelle Marche e nell'Abruzzo dove concentra la maggior parte della rete commerciale, è presente in Molise nelle aree principalmente urbanizzate ed è infine presente con un limitato numero di punti di vendita nelle aree urbane di Spoleto e Perugia in Umbria, Roma e Ciampino nel Lazio.

Per la realizzazione dello studio sono state utilizzate tre fonti informative, al fine di perseguire una adeguata triangolazione dei dati (Jick, 1979) e rispondere al quesito di ricerca e garantendo la validità della risposta. In particolare vengono tenuti in considerazione:

- Dati storici di variazione fatturato
- Dati storici di variazione dello scontrino medio
- Dati di accesso al sito web del servizio di vendita digitale ed al sito web dell'insegna commerciale

I dati analizzati fanno riferimento ad un periodo limitato di tempo, pari a tre mesi, entro i quali i due canali hanno avuto modo di operare a pieno regime (per il nuovo canale digitale era stata avviata una campagna di comunicazione nei due mesi precedenti). Trattandosi appunto di un progetto pilota e tenendo pertanto conto del limitato periodo di analisi, i risultati che si andranno a descrivere nel prosieguo del lavoro sono da considerare un semi-output, relativamente al tentativo di comprendere gli effetti dell'implementazione di un approccio multicanale integrando canale di vendita offline ed online.

³ La partecipazione al progetto è stata sviluppata all'interno del percorso di Dottorato di Ricerca all'interno dell'iniziativa Eureka, dove il percorso triennale di ricerca è frutto di una intesa trilaterale tra Università Politecnica delle Marche, Azienda ospitante e Regione Marche.

4. Osservazione e discussione dei risultati dell'analisi

Dopo l'esposizione della metodologia seguita per analizzare i dati relativi alla fase di start-up del progetto pilota oggetto della ricerca, si presentano i principali risultati osservati tenendo conto delle fonti informative citate. Vista la limitatezza temporale entro la quale si osserva il fenomeno in oggetto, con preciso riferimento al modello illustrato da Cao e Li (2015), si terrà in considerazione uno solo dei 5 principali aspetti in grado di influenzare le performance aziendali, in particolare la crescita del tasso di conversione. Essendo il progetto in questione limitato ad una ben circoscritta area geografica⁴, sono stati analizzati i risultati limitatamente ad 8 punti di vendita, presenti nell'area di riferimento, e gestiti centralmente dal medesimo retailer.

Considerando l'evoluzione del fatturato su scala locale e valutandone la variazione annua su base trimestrale (tabella 1), si osserva come la variazione dei trimestri 2015 e 2014 faccia segnare un incremento del 4,7% in positivo, decisamente in contro tendenza rispetto agli anni precedenti. Questa osservazione va comunque analizzata anche alla luce dell'evoluzione congiunturale, che nel corso del 2015 ha fatto registrare dei segnali di ripresa.

Tab. 1 - Variazione annua del fatturato su base trimestrale

Var. su annua su base trim.	
2012 vs 2011	-0,1%
2013 vs 2012	-1,1%
2014 vs 2013	-2,7%
2015 vs 2014	4,7%

Fonte: propria elaborazione su dati OLAP aziendali

Per altro, considerando anche i dati relativi alla spesa media effettuata all'interno degli 8 punti vendita considerati (tabella 2), si può osservare che la

Tabella 2 – Variazione annua dello scontrino medio su base trimestrale

Var. su annua su base trim.	
2012 vs 2011	-1,8%
2013 vs 2012	-1,2%
2014 vs 2013	-0,5%
2015 vs 2014	2,9%

Fonte: propria elaborazione su dati OLAP aziendali

⁴L'area geografica di riferimento corrisponde all'area urbana della città di Pescara (PE).

variazione 2015-2014 mostri ancora un dato in forte controtendenza rispetto agli anni precedenti. In particolare i dati relativi allo scontrino medio sono corroborati dall'analisi degli scontrini medi nel canale virtuale. In effetti, nel canale digitale, gli utenti che hanno effettuato la loro spesa hanno mantenuto la spesa media sul valore di € 64,35⁵. Il valore, se confrontato con la media di € 25,5 registrato sull'intera rete commerciale, risulta notevolmente superiore. Anche in questo caso, alle considerazioni generali va aggiunta la variabile del costo di consegna a domicilio, vincolato esattamente al valore di 70 euro che presumibilmente spinge verso l'alto il valore.

Infine, affinché possa essere avviata una corretta valutazione del tasso di conversione, vengono analizzati gli accessi web alla piattaforma di acquisto valutandolo unicamente in base alle transazioni correttamente concluse. In tal senso si rilevano, per il medesimo trimestre di riferimento, 454 sessioni attive effettuate da 354 utenti unici. I dati relativi agli accessi, affiancati alle transazioni concluse, indicano un tasso di conversione delle visite pari 60,8%.

L'obiettivo dell'analisi, come dichiarato inizialmente, è valutare se nella prima fase di start-up di un approccio multicanale, fosse possibile rilevare un impatto a livello di performance (con particolare attenzione alle vendite). Alla luce dei dati rilevati è presumibile pensare che le performance positive che si sono rilevate sono state spinte anche dalla possibilità di usufruire del servizio di vendita dei prodotti online, il cui peso nella variazione del fatturato (tabella 1) è pari allo 0,5%. Tuttavia la mole di dati è ancora troppo ristretta per portare a conclusioni più sistematiche.

5. Conclusioni e limitazioni

Su pur a fronte di una base di dati ridotta, il caso studio trattato ha evidenziato effettivamente come si siano registrate delle variazioni in termini di performance in seguito all'introduzione di un nuovo canale di vendita digitale. Se da un lato i gli effetti diretti sul fatturato possono risultare più blandi, più interessante è l'effetto sullo scontrino medio e sul tasso di conversione. Infatti nel primo caso si registra una interessante spinta verso l'alto della battuta media rilevata in cassa, da associare ad un dato estremamente elevato di conversione online⁶. Ovviamente i dati positivi che vengono rilevati sono da considerare anche alla luce del fatto che la maggior

⁵Tale valore medio è frutto della spesa effettuata tramite il servizio di acquisto online della spesa che è stato sviluppato con la tecnica del "click and collect" (spesa online e ritiro in punto vendita) al quale viene aggiunto anche il servizio di consegna a domicilio.

⁶Si considera il conversion rate particolarmente elevato confrontando il valore di 1,9% rilevato come media nazionale nel rapporto di Casaleggio e Associati.

<https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-ecommerce-in-italia-2014/>

parte degli utenti che hanno usufruito del servizio sono clienti fidelizzati, senza trascurare per gli effetti positivi della campagna di comunicazione effettuata nel mese precedente al trimestre di avvio, auspicabilmente protrattisi anche nei primi mesi di attività del nuovo servizio.

Il caso studio, così come è stato presentato presenta alcune limitazioni. In primo luogo l'analisi è effettuata su un periodo limitato di tempo e produce una base dati non particolarmente rilevante rispetto al volume dell'area test. In secondo luogo, rispetto al modello di Cao e Li (2015), proprio in virtù del numero limitato di dati, è stato possibile analizzare solo uno dei 5 elementi che, secondo il modello di riferimento, risulterebbero avere impatti sulle performance aziendali.

Sono auspicabili ricerche successive per analizzare come maggior approfondimento tutti gli aspetti del modello (miglioramento della fiducia; aumento del livello di fidelizzazione; miglioramento delle opportunità di cross-selling; perdita di caratteristiche specifiche del canale tradizionale).

Marco Curreli
Università Politecnica delle Marche
currelimarco@gmail.com

Abstract

This study analyzes the effects of multi-channel sales strategy for small local retailer, limited to a circumscribed portion of the sales network . Through the method of the single case study, developed on a small grocery retailer of the Italian market, it enrich the main contributions in this field, in particular the model proposed by Cao and Li. The results tested on big retailer by Cao and Li are studied on small business of grocery retail, operating mainly at a local level.

Riassunto

Analisi sugli effetti della strategia di vendita multicanale per il piccolo retailer locale limitatamente ad una porzione circoscritta della rete commerciale. Attraverso il metodo del caso di studio singolo, sviluppato su un piccolo retailer del centro Italia operante nel settore del grocery retail, si arricchiscono i principali contributi in materia, in particolare il modello proposto da Cao e Li, riferito principalmente a retailer di grandi dimensioni; se ne testano i risultati su una piccola impresa, operante principalmente a livello locale, nel settore del grocery retail.

JEL Classification: M31 – Marketing

Parole chiave (Keywords): piccola impresa, grocery retail, multicanalità, integrazione canali di vendita, vendita online, (small business, grocery retail, multichannel, channel integration, online sales)

Bibliografia

- 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*, 60-76.
- Ansari, A., Mela, C., & Neslin, S. (2008). Customer Channel Migration. *Journal of Marketing Research*, 60-76.
- Avery, J., Steenburgh, T., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities over Time. *Journal of Marketing*, 96-111.
- Bendoly, E., Blocher, J., Bretthauer, K., Krishnan, S., & Venkataramanan, M. (2005). Online / in-Store Integration and Customer Retention. *Journal of Service Research*, 313-327.
- Berger, P., Bolton, R., Bowman, D., Briggs, E., Kumar, V., Parasuraman, A., & Creed, T. (2002). Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management. *Journal of Service Research*, 39-54.
- Berger, P., Lee, J., & Weinberg, B. (2006). Optimal Cooperative Advertising Integration Strategy for Organizations Adding a Direct Online Channel. *Journal of the Operational Research Society*, 920-927.
- Berry, L., Bolton, R., Bridges, C., Meyer, J., Parasuraman, A., & Seiders, K. (2010). Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services. *Journal of Interactive Marketing*, 155-197.
- Calder, B., & Malthouse, E. (2005). Managing Media and Advertising Change with Integrated Marketing. *Journal of Advertising Research*, 356-361.
- Cao, L., & Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 198-216.
- Chaffey, D. (2010). Applying Organisational Capability Models to Assess the Maturity of Digital-Marketing Governance. *Journal of Marketing Management*, 187-196.
- Cheng, J.-S., Tsao, S., Tsai, W., & Hill, H.-J. (2007). Will E-channel Additions Increase the Financial Performance of the Firm?—The Evidence from Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 50-57.
- Coelho, F., & Easingwood, C. (2003). Multiple Channel Structures in Financial Services: A Framework. *Journal of Financial Services Marketing*, 22.
- Corbetta, P. (1999). *Metodologia e Tecniche della Ricerca Sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Davis, R., Oliver, M., & Brodie, J. (2000). Retail Service Branding in Electronic-Commerce Environments. *Journal of Service Research*, 178.
- Deleersnyder, B., Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. (2002). How Cannibalistic is the Internet Channel? A Study of the Newspaper Industry in the United Kingdom and the Netherlands. *International Journal of Research in Marketing*, 337-348.
- Fattore, G. (2005). *Metodi di Ricerca in Economia Aziendale*. Milano: Hoepli.
- Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. (2002). The Market Valuation of Internet Channel Additions. *Journal of Marketing*, 102-119.
- Goersch, D. (2002). Multi-Channel Integration and Its Implications for Retail Web Sites. *Proceedings of the 10th European Conference on Information System* (p. 748-758). ECIS.
- Homburg, J., Vollmayr, J., & Hahn, A. (2014). Firm Value Creation through Major Channel Expansions: Evidence from an Event Study in the United States, Germany, and China. *Journal of Marketing*, 38-61.
- Jick, T. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 602-611.
- King, R., Sen, R., & Xia, M. (2004). Impact of Web-Based E-Commerce on Channel Strategy in Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 103-130.
- Konus, U., Verhoef, P., & Neslin, P. (2014). Multichannel Shopper Segments and Their Covariates. *Journal of Retailing*, 398-413.

Kumar, V., & Venkatesan, R. (2005). Who Are the Multichannel Shop-pers and How Do They Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 44-62.

Marianne, S. (2013). The Issue of Multichannel Integration, a Key Challenge for Service Firms in a Context of Multichannel Services Distribution. *International Business Research*, 160-167.

Montoya-Weiss, M., Glenn, B., & Grewal, D. (2003). Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction with a Relational, Multichannel Service Provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 448-458.

Neslin, S., & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 70-81.

Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Verhof, P., & Thomas, J. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 95-112.

Ofek, E., Katona, Z., & Sarvary, M. (2011). Bricks and Clicks': The Impact of Product Returns on the Strategies of Multichannel Retailers. *Marketing Science*, 42-60.

Oh, L., Teo, H., & Sambamurthy, V. (2012). The Effects of Retail Channel Integration through the Use of Information Technologies on Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 368-381.

Payne, A., & Frow, P. (2004). The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management*, 527-538.

Pentina, I., & Hasty, R. (2009). Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance. *Journal of Marketing Channels*, 359-374.

Plé, L. (2006). Managing Multichannel Coordination in Retail Banking: The Influence of Customer Participation. *International Journal of Bank Marketing*, 327-345.

Schramm-Klein, H., & Morschett, D. (2006). Retail Channel Portfolios: Channel-Attributes or Integration-Benefit – What Counts More? *European Advances in Consumer Research*, 377-384.

Sousa, R., & Voss, C. (2006). Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, 356-371.

Steinfeld, C., Adelaar, T., & Liu, F. (2002). Click and Mortar Strategies Viewed from the Web: A Content Analysis of Features Illustrating Integration between Retailers' Online and Offline Presence. *Electronic Markets*, 199-212.

Stone, M., Hobbes, M., & Khaleeli, M. (2002). Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges. *Journal of Database Marketing*, 39-52.

Tang, F., & Xing, X. (2001). Will the Growth of Multi-Channel Retailing Diminish the Pricing Efficiency of the Web? *Journal of Retailing*, 319-333.

Van Baal, S. (2014). Should Retailers Harmonize Marketing Variables across Their Distribution Channels? An Investigation of Cross-Channel Effects in Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 1038-1046.

Van Baal, S., & Dach, C. (2005). Free Riding and Customer Retention across Retailers' Channels. *Journal of Interactive Marketing*, 75-85.

Van Birgelen, M., De Jong, A., & De Ruyter, K. (2006). Multi-Channel Service Retailing: The Effects of Channel Performance Satisfaction on Behavioral Intentions. *Journal of Retailing*, 376.

Vanheems, R. (2009). Distribution Multi-Canal: Vers Une Évaluation Du Rôle Du Vendeur Dans L'intégration Des Canaux De Distribution. *Revue Française Du Marketing*, 53-65.

Verhoef, P. (2012). Multichannel Customer Management Strategy. In V. Shankar, & G. Carpenter, *Handbook of Marketing* (p. 135-150). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Verhoef, P., Neslin, S., & Vroomen, B. (2007). Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 129-148.

Impatto dell'integrazione tra canale fisico e canale digitale sulle performance di vendita nei retailer locali.
di Marco Curreli

Verhof, P., Lemon, C., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 31-41.

Xia, Y., & Zhang, P. (2010). The Impact of the Online Channel on Retailers' Performances: An Empirical Evaluation. *Decision Sciences*, 517-546.

Xing, X., Yang, Z., & Tang, F. (2006). Comparison of Time-Varying Online Price and Price Dispersion between Multichannel and Dotcom Dvd Retailers. *Journal of Interactive Marketing*, 3-20.

Yan, R., Wang, J., & Zhou, B. (2010). Channel Integration and Profit Sharing in the Dynamics of Multi-Channel Firms. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 430-440.

Zhang, J., Farris, P., Irvin, J., Kushwaha, T., Steenburgh, T., & Weitz, B. (2010). Crafting Integrated Multi-channel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 168-180.

Ziliani, C. (2015). *Promotion Revolution*. Milano: Egea.