



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**“MARCO FANNO”**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**

*L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE*

Tesi di laurea

**Innovazioni organizzative nella distribuzione  
commerciale e la diffusione dell' E-Commerce,  
in particolare nel settore alimentare.**

Relatore: Prof. BELUSSI FIORENZA

Laureando: ZUCCHI DAVIDE

Anno Accademico 2016-2017



Il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Il candidato dichiara che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale



## ***Indice***

### ***Introduzione***

#### ***Cap. 1 Il consumatore postmoderno***

- 1.1 Il cambiamento dell'approccio del consumatore
  - 1.1.2 La ricerca dell'autenticità
- 1.2 Esperienziare l'offerta
  - 1.2.2 La personalizzazione di massa
  - 1.2.3 La polisensorialità
  - 1.2.4 La riscoperta della dimensione corporea

#### ***Cap.2 L'evoluzione dell'impresa***

- 2.1 L'impresa orientata al prodotto
- 2.2 L'impresa orientata alle vendite
- 2.3 L'impresa orientata al mercato
- 2.4 L'impresa orientata al cliente

#### ***Cap. 3 Il punto vendita: da luogo di passaggio a luogo di permanenza***

- 3.1 L'evoluzione del luogo di vendita: dalla bottega al concept store
  - 3.1.2 Il punto vendita secondo un'ottica di comunicazione
  - 3.1.3 Le tipologie di punto vendita in ottica comunicativa
- 3.2 Il Flagship store: il negozio bandiera
- 3.3 Il Corner
- 3.4 Il Temporary Shop
- 3.5 Il Factory Outlet
- 3.6 Il Concept store

#### ***Cap 4 L'E-commerce***

- 4.1 L'E-commerce nel mondo
- 4.2 L'E-commerce in Italia
- 4.3 Principali trend
- 4.4 Tipologie di E-commerce
- 4.5 Fattori critici e di successo

#### ***Cap 5 Il consumatore online e le strategie di E-commerce***

- 5.1 Il consumatore online
- 5.2 Customer loyalty
  - 5.2.1 Importanza del sito web
  - 5.2.2 Attività di Marketing e Advertising

- 5.2.3 Il customer care come vantaggio competitivo
- 5.3 Il Caso Nike nella personalizzazione delle scarpe nel web
- 5.4 Il Caso Levis

## ***Cap 6 Food E-Commerce nel Mondo***

- 6.1 America
- 6.2 Europa
- 6.3 Asia
- 6.4 Maggiori player di mercato nel Mondo
  - 6.4.2 America
  - 6.4.3 Europa
  - 6.4.4 Asia

## ***Cap 7 Food E-Commerce in Italia***

- 7.1 Evoluzione e prospettive
- 7.2 Strategie di Internazionalizzazione
- 7.3 Maggiori player di Mercato in Italia
  - 7.3.2 Cortilia
  - 7.3.3 Esselunga
  - 7.3.4 Eataly

## ***Cap 8 Caso Primo Taglio***

- 8.1 Azienda e strategia di digitalizzazione
- 8.2 Concept value proposition
- 8.3 Marketing Mix
- 8.4 Logistica
- 8.5 Piattaforma Web

## ***Cap 9 Nuovo mercato del Food on-line: il Vino***

- 9.1 Evoluzione e prospettive
- 9.2 Vino on-line nel Mondo
  - 9.2.2 Sguardo ai contesti più maturi
- 9.3 Vino on-line in Italia
  - 9.3.2 Cambiamento delle dinamiche di consumo
  - 9.3.3 Operatori dell' E-Commerce del Vino
- 9.4 Conclusioni

## ***Cap 10 Conclusioni***

## ***Introduzione***

Con la trasformazione della società, animata soprattutto da sviluppi economici sempre più articolati e complessi, si è verificata un'apertura della comunicazione d'azienda attraverso la divulgazione dei messaggi e dei valori aziendali, volta al dialogo con il cliente, sia attuale che potenziale, che coinvolga sempre maggiormente il suo universo sensoriale ed emozionale.

Ormai le tecniche tradizionali di comunicazione non bastano più a coinvolgere ed emozionare un soggetto, diventato ormai molto edonista e pretenzioso.

Il contatto con il consumatore e la creazione di un rapporto, che sia spontaneo, veritiero e duraturo, non si concretizzano solamente utilizzando le leve classiche della comunicazione, ma si lavora affinché il punto vendita ed il prodotto rivestano un compito determinante, diventando mezzi e manifesto della personalità e dell'immagine di marca.

Il prodotto si trasforma nel protagonista principale, introdotto in un contesto a momenti spettacolare e teatrale; il punto vendita diventa perciò un palcoscenico attraverso il quale viene messa in scena la merce e l'identità d'azienda.

L'offerta non si esplicita solamente nella presentazione di beni e di servizi, ma si potenzia nell'occasione di vivere esperienze memorabili, che producano un forte impatto sulla sfera emotiva del consumatore e che lo indirizzino a dedicare attenzione e tempo ai valori manifestati dall'attività aziendale.

Inoltre, l'avvento di Internet ed il progresso tecnologico hanno ribaltato il modo di fare impresa. Infatti, il web ha favorito il proliferare di nuove idee imprenditoriali ed è diventato nel uno spazio perfetto per promuovere e vendere prodotti di ogni genere. In aggiunta, grazie alla rete, l'azienda può instaurare un contatto immediato e diretto con il cliente. In questo modo si può stabilire un legame di fiducia attraverso il quale il consumatore può conoscere il prodotto, la storia, i valori e il modo di agire dell'impresa. L'obiettivo, quindi, non è solamente quello di vendere un bene o servizio ma è diventato sempre più necessario costruire una relazione duratura con il cliente, dal momento che la realizzazione di customer care performante può recare un vantaggio competitivo rilevante.

Il mio lavoro si propone in prima battuta di dare nuovo valore al ruolo ricoperto dal punto vendita, evidenziandone l'importanza in un'ottica di comunicazione e non rappresentandolo meramente come semplice strumento per vendere un prodotto.

In secondo luogo l'elaborato cercherà di sottolineare l'importanza dell'utilizzo dell'E-commerce da parte delle aziende; il lavoro si concentrerà in particolare nell'analisi dell'E-commerce nel settore alimentare, cercando di approfondire quali sono i nuovi trend in atto e le prospettive future.

Nel primo capitolo verrà analizzato il cambiamento del comportamento d'acquisto, partendo dalla premessa che il consumatore sia innanzi tutto un soggetto autonomo e sensoriale e poi un acquirente.

Il consumo si esplica attraverso lo sforzo di ridisegnare costantemente la propria identità e tramite la costante ricerca di un' autenticità del prodotto e di esperienze, che stimolino i cinque i sensi. La rivalutazione della dimensione corporea, dell'attenzione per il corpo e per la salute rappresenta il crocevia dell'evoluzione della figura del consumatore, che attribuisce sempre maggiore importanza alle parti intangibili del prodotto.

Nel secondo capitolo verrà descritto il percorso di evoluzione dell' impresa che, dall' essere orientata solamente alla vendita di un semplice prodotto o servizio, si è trasformata in un soggetto volto ad instaurare con il consumatore un rapporto di fedeltà duraturo e attenta a soddisfarne tutte le esigenze.

Nel terzo capitolo in primo luogo, si analizzerà l'evoluzione del ruolo del punto vendita non considerandolo più come un semplice contenitore di merci, ma come un prodotto stesso dell'azienda, integrato e coordinato con il suo sistema di valori di cui è il principale esponente. Alla possibilità di influenzare le scelte d'acquisto si accompagna l'opportunità di comunicare direttamente con il cliente, sia attraverso gli elementi tangibili dell'offerta, sia attraverso le componenti intangibili: il punto vendita, nel suo ruolo comunicativo, diventa teatro dell'esperienza d'acquisto.

In secondo luogo, verrà proposta una descrizione dei vari format di punti vendita che si sono sviluppati nello scenario mondiale, totalmente proiettati verso la trasmissione dell'universo di marca, che si concretizza nella formula del flagship store e in quella del concept store.

Nel quarto verrà affrontata un'analisi dei dati riguardanti l' espansione dell' E-commerce nel mondo ed in Italia, sottolineandone i principali trend, i fattori critici e di successo; successivamente, nel quinto capitolo passerò alla descrizione del consumatore on-line e alle attività di marketing e di advertising implementate dalle aziende per avere successo nel web.

Infine negli ultimi quattro capitoli l' elaborato calerà, prima di tutto, la sua attenzione allo studio del mondo dell' E-commerce nel settore alimentare nel mondo (il sesto capitolo) e in Italia (il settimo capitolo); si analizzeranno i vari canali di vendita, rappresentato non solo dalle grandi catene distributive o dagli all incument (vedi Amazon), ma dal verificarsi anche, da un lato, della vendita on- line da parte di piccole aziende agroalimentari, che propongono cibi della specialità e tradizione italiane (con la descrizione, nell' ottavo capitolo, del caso dell' impresa Primo Taglio), e, dall' altro lato, della nascita di nuovi mercati di vendita, concentrando la mia analisi su un prodotto per cui l' Italia eccelle, il vino.



## ***Capitolo 1***

### ***Il consumatore postmoderno***

#### ***1.1 Il cambiamento del comportamento d'acquisto del consumatore.***

Il consumatore moderno non può più essere guardato meramente come un soggetto economico, ma deve essere considerato prima di tutto come un individuo, inserito e integrato in una società, che sta mutando in modo articolato.

La comunicazione ormai avviene in tempo reale, le distanze quasi spariscono e tutte le azioni, anche quella dell'acquisto, si inseriscono in una sfera sociale e relazionale (Cova, 2003).

L'individuo, come anticipato nell'introduzione, è animato da una ricerca continua di una definizione del sé, della propria immagine e identità.

Anche la sfera relazionale assume un ruolo differente; in passato i soggetti instauravano un contatto solo dopo essersi attorniato di beni. Oggi, invece, la relazione precede sia il possesso sia il consumo, e quest'ultimo diviene un'esperienza da condividere con gli altri; il consumo diventa espressione della relazione e della socialità, trovando la sua ragione d'essere nello scambio e nell'incontro tra individui (Morace, 2004).

Ogni persona comincia ad occupare un ruolo di primo piano in quanto consumatore autonomo e consapevole; le scelte fatte si distanziano dalle logiche e dagli schemi della produzione, per indirizzarsi, piuttosto, alla concretizzazione di universi di valori, che rappresentano l'esternazione stessa dell'identità dell'individuo. Al prodotto, prima ancora di trasmettere il suo significato funzionale, viene attribuito un maggior valore se affiancato da componenti che comunichino il suo significato immateriale. Il bene cela una parte relazionale, volta ad agevolare il passaggio di informazioni, e non si limita più a raffigurare uno scambio semplicemente materiale; il fine non è più la soddisfazione di un bisogno, ma diventa l'elemento cardine per concludere una transazione interattiva (Codeluppi, 1990).

Nell'era postmoderna il processo d'acquisto assume una prerogativa relazionale; i comportamenti del consumatore sono influenzati da una rete di rapporti sociali, in cui il bene è il manifesto stesso della soggettività (Cova, 2003). Il consumo crea così occasioni di vita e d'incontro (Morace, 2004), modificando perfino la percezione che si ha del tempo.

Nella società postmoderna, il manifestarsi del rallentamento del tempo rappresenta un elemento per contrastare gli effetti nocivi causati dai ritmi frenetici che caratterizzano il vivere quotidiano.

Il *waiting time*, considerato in passato come tempo sprecato, viene rivalutato; ciò cambia anche il modo di approcciarsi all'attività di shopping, che viene vissuta come un itinerario, suddiviso in diverse tappe e momenti, e che può non concludersi automaticamente con l'acquisto (Morace, 2004).

Ormai, i motivi che portano alla ricerca di un bene e al suo consumo cambiano completamente, trasferendosi dal piano dei bisogni a quello dei desideri.

L'esperienza dello shopping non soddisfa più solamente l'esigenza di trovare una soluzione ad un problema, finalizzata alla fruizione di un prodotto o di un servizio ma, grazie ai contenuti simbolici che è in grado di offrire, sposta l'attenzione sull'acquisto dell'universo di significati che porta con sé.

Lo scambio meramente funzionale ed economico viene quindi sostituito da uno scambio simbolico e relazionale; il momento dello shopping si stacca completamente dal concetto di transazione commerciale per ricoprire un aspetto socializzante, che metta in relazione tra loro gli individui. L'acquisto e il consumo diventano, quindi, strumenti per esprimere la soggettività e per definire l'ambiente di interazione (Siri, 1995).

Il soggetto che acquista non rimane più il consumatore dell'avere ma diventa il consumatore dell'essere. La sua volontà non è comprare solamente un bene, ma ha bisogno di calarsi in un'esperienza positiva e memorabile, che stimoli i sensi. Con il passaggio da una concezione utilitaristica dello shopping ad una edonistica, il tempo trascorso nel punto vendita non provoca sistematicamente un acquisto, ma sembra essere finalizzato a se stesso. Il consumatore non soddisfa i propri bisogni con il possesso del bene, ma esaudisce i propri desideri tramite servizi che comunichino un valore immateriale.

L'individuo postmoderno non segue più regole fisse durante il processo d'acquisto. Le decisioni scaturiscono da considerazioni mutevoli ed occasionali, che si realizzano in acquisti di prodotti di marca e prodotti generici, di prodotti ordinari e prodotti di lusso (Codeluppi, 1992): il consumo si concretizza in un insieme di scelte, che delineano i valori in cui l'individuo si riconosce.

La fedeltà al prodotto, alla marca o al punto vendita non si possono più dare per scontate. Il consumatore, anche se presenta attributi simili a molti altri, ama sentirsi unico e vuole essere trattato come tale, vuole essere coinvolto personalmente alla realizzazione del prodotto, in modo tale da sentirlo rappresentativo della propria immagine, anche nel caso in cui si tratti di un bene impersonale ed anonimo.

La relazione con il cliente acquista gradualmente forza poiché il prodotto non viene visto come un elemento singolo, ma viene preferito solo se permette l'accesso ad altri oggetti e servizi che gratifichino l'individuo e gli permettano di essere riconosciuto socialmente.

Il consumatore può effettuare scelte discordi, che si slegano da qualsiasi logica precedente, che associano stili e modelli diversi, mischiati in modo armonioso affinché diventino il manifesto della propria soggettività: la creatività diventa il concetto base per realizzare le proprie potenzialità e se stessi.

Inoltre, la facilità di accedere ad un numero illimitato di informazioni, la coscienza dei propri diritti e l'incrementata sensibilità nei confronti degli andamenti globali, ha reso il consumatore critico, nell'istante in cui non considera più il bene solamente come un insieme di elementi tangibili e immateriali, ma come il frutto di un processo di produzione e promozione, che sarà assogettato ad una serie di responsabilità etiche e sociali.

Il consumatore si sente responsabile per le decisioni che prende, avvertendo l'acquisto e il consumo non come due fasi separate l'una dall'altra, ma come due momenti inseriti nell'ampio processo della produzione; così, sorge l'esigenza di ottenere delle garanzie di tutela per se stesso, per gli altri e per l'ambiente circostante. Così, si riscopre un desiderio di sicurezza una delle necessità principali che l'individuo postmoderno vuole soddisfare; trasparenza e chiarezza diventano il rimedio per curare le incertezze, i dubbi psicologici e morali, a cui ora non si può scappare.

Il punto di arrivo di queste considerazioni è, di conseguenza, la cura verso stessi e verso gli altri. La persona non è più un individuo passivo, influenzato ed indirizzato attraverso la comunicazione di massa, ma è esperto e preparato, sia nella ricerca delle informazioni, sia nell'osservazione dei valori dell'azienda e del prodotto.

L'individuo acquista indipendenza ed autonomia nel giudizio, ricerca esperienze significative ed autentiche, nelle quali avere un ruolo attivo. La sensibilità non si rivolge più al prezzo, ma al valore e alla qualità dell'acquisto.

### ***1.1.1 La ricerca dell'autenticità.***

La necessità dell'uomo contemporaneo di instaurare dei legami emotivi e sociali, di realizzare e di esibire la propria identità, si concretizza attraverso la ricerca, da parte di alcuni consumatori, di un certo tipo di autenticità, che sembrava essere accantonata per colpa dei ritmi frenetici imposti dalla società.

Autentico deriva dal termine greco *authentikòs*, e denota ciò che agisce grazie alla propria autorità. Il consumatore scopre tale concetto considerandolo come un mezzo per

reimpadronirsi della propria dimensione esistenziale, concentrandosi al domestico, al familiare e al nostalgico (Cova, 2003).

I prodotti che si legano a questa corrente di esperienze e di vissuto, offrono una unione tra il passato e il presente in modo tale da far sperimentare al consumatore un'esperienza autentica da condividere con gli altri, creando relazioni con altri individui. La ricerca dell'autenticità porta alla riscoperta delle tradizioni, sottolineando l'importanza del passato e certificando il rilievo che il localismo può avere nella vita quotidiana.

La ritualità acquisisce un peso molto importante, che influisce sulla sfera emozionale ed emotiva dell'individuo: L'occasione di utilizzare il bene abitualmente assume il ruolo di memoria attiva, che rievoca il legame con la propria storia ed il passato.

Grazie alla ricerca dell'autenticità, il presente viene valorizzato da tasselli provenienti dal passato, frammenti carichi di valore che consentono di rimpossessarsi di forme antiche di relazione e di socialità.

E' per tal motivo che un prodotto, per apparire autentico, dovrebbe discostarsi dal momento della vendita e del mercato. L'autenticità è sinonimo di decommercializzazione e si riconosce nel fatto che non si compra e non è commerciabile (Cova, 2003); la natura dell'autentico costringe inevitabilmente il consumatore a sospettare dei prodotti che presentano uno scopo spiccatamente commerciale.

L'autentico riscopre valore e significato nel senso del suo utilizzo, non nello scopo economico e si concretizza attraverso un legame privilegiato, riservato e rituale con l'utilizzatore. Perciò, il consumatore esige che l'azienda si dedichi al bene da produrre così come egli si rivolge all'oggetto da acquistare. Il produttore, nello stesso modo, deve far trasparire di essere autentico e spontaneo: non può avere scopi secondari o che siano estranei alla passione nei confronti del prodotto da realizzare.

I beni autentici, agli occhi del cliente, offrono caratteristiche completamente diverse da quelle che propongono le merci. La compravendita viene quasi nascosta, mentre l'originalità degli oggetti viene esaltata e sottolineata mediante la personalizzazione e la spiegazione del luogo di produzione o di provenienza. I materiali naturali rivestono un ruolo rinnovato e un valore maggiore, in quanto trasmettono informazioni importanti, esplicative della veridicità del bene. Inoltre, il prodotto autentico viene percepito dal consumatore come limitato e raro; poiché non accessibile a tutti aumenta il suo valore e la sua importanza; è per tal motivo che non può intraprendere un percorso di distribuzione standardizzato ma deve essere il frutto di un procedimento unico di fabbricazione e di diffusione.

L'oggetto autentico svela la sua unicità anche attraverso il valore che viene conferito all'imperfezione. Ogni prodotto risulta diverso da quelli che lo hanno preceduto e da quelli

che lo seguiranno e proprio perché è imperfetto il bene rappresenta un qualcosa di straordinario e unico: perciò, il prodotto imperfetto diventa autentico e risulta originale e reale agli occhi del consumatore.

L'imperfezione ricorda un prodotto che è stato creato e modellato dalle mani dell'uomo e che non può essere realizzato nello stesso modo da nessun altro: ma se il difetto è considerato come un carattere che aumenta l'energia e la carica espressiva del prodotto, allora è anche in grado di realizzare un rapporto esclusivo con il cliente.

La nostalgia verso il passato si realizza nella ricerca dell'esperienza autentica, un vissuto personale che appaga la ricerca di autenticità e originalità. Per esperienza si intende allora il bagaglio emozionale dell'individuo, che prende forma nell'interazione con gli stimoli costituiti dai beni e dai servizi (Cova, 2003). In conclusione i desideri del consumatore vengono esauditi in modo più soddisfacente se vengono realizzate delle offerte che lo colpiscano emotivamente in modo profondo.

## ***1.2 Esperienziare l'offerta.***

Con l'avvenuta evoluzione del consumatore, il modello tradizionale di marketing, basato sulla successione "bisogno - acquisto - beneficio", viene quasi del tutto abbandonato per lasciare spazio ad un nuovo schema, che attribuisca importanza all'aspetto soggettivo del processo d'acquisto, che faccia riferimento ad un soggetto contraddistinto da razionalità ma anche emotività e che non focalizzi l'attenzione dell'azienda solamente sull'aspetto materiale delle merci e dei prodotti, ma punti a valorizzare gli aspetti ludici ed edonistici del consumo.

Il consumatore non è più spinto all'acquisto da bisogni funzionali, ma ricerca esperienze mutevoli e differenti, nuovi luoghi di consumo e nuove informazioni; lo shopping diventa un'opportunità per le aziende per esplicitare la propria capacità di intrattenimento e l'occasione di proporre uno spettacolo sensoriale, senza concentrarsi solo sulla funzione dei prodotti.

La massificazione non può più rappresentare il volano per la produzione e la comunicazione; la ripetizione costante con cui si concretizza rischia di annoiare e di far perdere interesse (Codeluppi, 2000): per colpire e stupire la sfera emotiva del consumatore bisogna indirizzarsi verso il campo dell'esperienziamento della propria offerta e della personalizzazione.

Ecco, quindi, che l'oggetto di scambio diventa l'esperienza, definibile come un'attività cognitiva e soggettiva, che consente all'individuo di sperimentare la propria cultura e costruire la propria identità (Carù e Cova, 2003).

La transazione viene privata di ogni aspetto economico e commerciale; l'individuo diventa incline a compiere un sacrificio quando gli viene offerta l'opportunità di vivere eventi

memorabili, che arrivino in profondità nei sentimenti e vi rimangano in modo da associarsi a ricordi e sensazioni gratificanti (Pine e Gilmore, 2000).

Un'esperienza memorabile realizza i desideri dei clienti e diventa un'altra proposta economica sulla quale l'azienda può fare affidamento, oltre a quella dei beni e dei servizi. L'azienda realizza un'esperienza quando il cliente viene coinvolto a livello emotivo, attraverso una sorta di rappresentazione teatrale, nella quale i servizi rappresentano la scena e i beni sono da supporto, per realizzare un livello superiore di partecipazione.

Grazie all'esperienza nasce la possibilità di influenzare con la parte più umana e intima dell'individuo; ogni fruizione è assolutamente personale e relativa perché crea un legame specifico tra la condizione emotiva e mentale del consumatore e la messa in scena dell'evento (Pine e Gilmore, 2000). Perciò, la sensazione positiva creata dall'esperienza rimane nel tempo, rendendo un evento unico.

Il consumatore quasi si disinteressa del valore del bene per dare più importanza al modo in cui riesce a soddisfare il proprio desiderio. La progettazione accurata ed il miglioramento del punto vendita, con particolare attenzione all'aspetto emotivo dell'interazione, diventano un passo fondamentale da compiere per realizzare un'efficace comunicazione dei valori aziendali; il prodotto, il servizio, la marca, l'ambiente e qualsiasi tipo di inventiva possono costituire elementi produttori di esperienze.

L'esperienza è caratterizzata dall'interazione positiva con tutti gli elementi, tangibili ed intangibili, che sono in grado di coinvolgere il cliente. Il consumatore desidera un bene o un servizio se le qualità cognitive si rispecchiano in quelle emotive, creando una sorta di coerenza in cui gli elementi emozionali fungono da rinforzo per gli elementi razionali; la definizione di un'esperienza non può tenere separati i due aspetti e tanto meno inscenarli in maniera contraddittoria (Normann, 2004).

### ***1.2.1 La personalizzazione di massa.***

L'azienda ormai non presta attenzione solamente all'oggetto e alle sue funzionalità, ma anche al cliente. Le sensazioni provate durante l'utilizzo sono essenziali per offrire un'esperienza che non venda solamente un prodotto ma che sia l'espressione dell'immagine di marca.

L'individuo, durante l'esperienza d'acquisto, fa riferimento alle sue conoscenze e capacità, con le sue scelte e le sue preferenze. Il consumatore presenta bisogni sempre più differenziati e mutevoli nel tempo e le scelte vengono fatte in base a molteplici aspetti.

Il consumo diventa "personalistico", non esiste più un consumatore tipo e le analogie tra i clienti mutano costantemente.

Favorire gli aspetti attraverso i quali i consumatori orientano le proprie scelte e sviluppare una personalizzazione dei modelli di consumo, mutando l'acquisto in un' evento che abbia un valore unico (Pine e Gilmore, 2000), diventa la soluzione migliore per affrontare una realtà molto colposa.

Un' offerta, per essere unica, deve essere specifica, creata in un determinato momento per un determinato cliente; inoltre, deve essere concepita per soddisfare bisogni individuali, in modo tale da risultare distintiva nelle sue caratteristiche; infine, deve essere unica nel suo sforzo di agevolare il cliente, costituendo esattamente quello che egli desidera.

Quindi, la costumizzazione di massa consiste nel prestare un servizio in maniera unica ed efficace, riuscendo ad integrare il modello dei bassi costi con quello della personalizzazione; l'offerta viene concepita per essere rivolta al grande pubblico ma adattabile al singolo acquirente e costituisce un passo fondamentale da realizzare se si vuole mettere in scena un'esperienza significativa.

L'azienda, per dar vita alla customizzazione di massa, dà vita a moduli produttivi standardizzati che possono essere assemblati in modi differenti ed innovativi; la personalizzazione, che costituisce l'ultima fase del processo di produzione, viene soddisfatta assemblando unicamente i moduli necessari.

Ad ogni interazione, le attività di routine vengono realizzate ricordando le richieste dei singoli clienti e paragonandole con quelle degli altri consumatori. Si può così co-progettare il prodotto insieme al cliente, limitando il cosiddetto "sacrificio del consumatore", che si esplica nell'adattamento, indispensabile e doveroso, a cui un cliente deve sottoporsi ogni volta che acquista un bene standardizzato e non pensato su misura per lui.

La produzione personalizzata, si realizza attraverso due pratiche: l'architettura modulare e l'architettura ambientale.

L'**architettura modulare** è rappresentata da un set di moduli che, in base alle richieste del singolo cliente, in un particolare momento, possono essere assemblati tra loro in modo diverso, soddisfacendo una serie limitata di benefici.

Un'**architettura ambientale** invece, costituisce la struttura che indirizza il cliente nella scelta, limitandone le possibilità in modo a lui coerente, personalizzato e favorevole; questo viene fatto poichè il cliente potrebbe trovarsi a dover decidere tra tantissime combinazioni di moduli, da non riuscire a capire quale sia quella più sensata e giusta a soddisfare le sue esigenze.

Si realizza attraverso uno strumento di progettazione, che avvicini le possibilità effettive dell'azienda con i bisogni del cliente, e con un'interazione esperienziale programmata, che assista l'individuo nel chiarire ciò che desidera.

L'azienda stabilisce se relazionarsi con il consumatore rivelando tutte le possibili combinazioni degli elementi, facilitando così la decisione d'acquisto, oppure rivelando progressivamente le varie combinazioni, aumentando la difficoltà del processo di scelta; o, infine, celando lo strumento di progettazione, se ci si rende conto che il soggetto ricerca la soddisfazione dei suoi desideri ma non voglia un coinvolgimento eccessivo nella fase di scelta (Pine e Gilmore, 2000).

Pine e Gilmore sostengono che agendo su prodotto e servizio si possono costruire quattro tipi differenti di costumizzazione di massa:

- la **personalizzazione collaborativa**: rappresenta un'esperienza di esplorazione, poiché coinvolge il cliente nella determinazione del bene.

In questo caso azienda e realizzatore interagiscono direttamente determinando assieme il valore; la finalità è quella di identificare i bisogni effettivi, lavorando sull'oggetto e sulla rappresentazione.

Il cliente supera la difficoltà creata dal sacrificio di dover prendere una decisione complessa, fornendo all'azienda indicazioni e suggerimenti, esplicitando i propri desideri e raggiungendo un'offerta studiata su misura.

- la **personalizzazione adattiva**: rappresenta un'esperienza di sperimentazione poiché il consumatore personalizza il bene secondo i propri desideri, combinando e plasmando le opzioni incluse nell'offerta.

Il valore si ottiene in maniera indipendente; superamento del sacrificio avviene attraverso un difficile processo di selezione, soprattutto quando vengano proposti troppi componenti o troppi prodotti.

- la **personalizzazione cosmetica**: costituisce un'esperienza gratificante; il prodotto non è personalizzato o personalizzabile; l'offerta è standard e la funzionalità inalterata, ma viene realizzata all'interno di una rappresentazione personalizzata e unica, specificamente per un certo cliente.

La forma, il confezionamento, la presentazione, l'opportunità gratificante di ottenere un'offerta resa più bella solo per quel determinato consumatore, rappresentano il valore del prodotto.

- la **personalizzazione trasparente**: rappresenta un'esperienza sfuggente; l'offerta su misura viene realizzata per quegli individui che individuano un sacrificio nel dover utilizzare prodotti seriali oppure nello svolgere lo stesso compito costantemente.



I desideri del cliente vengono appagati in modo impercettibile, senza che se ne renda conto, anticipando i suoi bisogni, attraverso un'osservazione silenziosa e attenta delle abitudini e delle scelte.

Questi delineano i quattro tipi di interazione con il cliente che permettono di dar vita ad un'esperienza modulata su caratteristiche specifiche. Si comunica, in questo modo, un valore molto forte, colpendo il consumatore nel profondo, trasformando la sua relazione con l'azienda memorabile e degna di essere sperimentata una seconda volta.

### **1.2.2 La polisensorialità.**

Il consumatore postmoderno è sempre meno invogliato ad interagire con ambienti privi di suggestioni mentre è sempre più affascinato da atmosfere intriganti, che stimolino la volontà di sperimentare e l'immaginazione. Una relazione che coinvolga la sfera sensoriale, l'esperienza di percorrere luoghi di scoperta e l'esplorazione di dimensioni ancora sconosciute predispongono l'individuo all'essere partecipe dei valori aziendali.

Comunicando con la sfera emozionale, arrivando a creare un legame empatico positivo con il cliente, il dialogo con l'individuo può organizzarsi grazie alle emozioni che è in grado di suscitare; più un'esperienza coinvolge i sensi più essa sarà memorabile. La parola chiave oggi diventa, dunque, **polisensorialità**.

La polisensorialità è l'Estetica nel senso etimologico del termine greco *aisthētikos*, che significa sensibile, capace di sentire, e costituisce un'interazione appagante tra la realtà e i sensi, mediante condizionamenti multipli e spesso simultanei della vista, dell'udito, del tatto, dell'olfatto e del gusto.

La sensibilità visiva, che ha contraddistinto il consumo negli ultimi venti anni, vive una crisi che sembra essere ormai immutabile; la sua importanza non viene ridotta, ma viene dato maggior risalto alla globalità dei sensi. Perciò, la struttura gerarchica che vede alla sommità la vista, poiché costituisce il senso maggiormente accettato nella società, viene meno.

Adesso, la percezione di un bene e di un servizio non viene più assegnata ad un solo senso, ma è il corpo nella sua interezza, attraverso i recettori sensoriali, a valutarne la qualità (Fabris, 2003).

L'approccio ai prodotti cambia radicalmente; il corpo viene apprezzato nella sua completezza e la sfera corporea diventa l'elemento fondamentale per vivere esperienze gratificanti.

L'attitudine positiva verso dimensioni multisensoriali è sempre più diffusa tra i consumatori, come dimostra anche un'indagine condotta da *Astra - Demoskopoea* per *Palmolive* su 2001 campioni rappresentativi della popolazione italiana, compresa tra i 14 e i 79 anni (Risi, 2001). Per ciò che riguarda la percezione sensoriale si possono descrivere cinque profili dei consumatori Italiani:

- si delinea innanzitutto la categoria degli “*impotenti sensoriali*”, i quali dichiarano di essere privi di qualunque sensorialità; essi sono minoritari, rappresentando l'8% della popolazione.
- i “*non interessati*”, i quali se ne sentono estranei; costituiscono il 21% degli intervistati.
- gli “*schifiltosi disattenti*”, cioè quelli che provano un certo rigetto verso le suggestioni multisensoriali; rappresentano il 12%.

Dall'indagine affiora, tuttavia, la presenza di due nuove categorie:

- i “*polisensuali attenti*”, che mostrano una partecipazione attiva all'esperienza dei sensi, anche se senza eccessi e costituiscono il 49%; chi fa parte di questa categoria manifesta preferenze verso stimoli legati alla dimensione visiva, uditiva e olfattiva, mentre sono meno attratti da stimoli legati al tatto e al gusto.
- la seconda categoria è rappresentata dai “*polisensuali maniacali*”; che perseguono in modo ossessivo la ricerca di sollecitazioni multisensoriali e percettive. Essi rappresentano una minoranza del 9%, che però è pionieristica e trainante.

Sempre dalla ricerca svolta da *Astra - Demoskopoea*, risulta che per il 62% degli italiani l'udito costituisca il senso guida per eccellenza, anche se sta perdendo il suo potere e la sua capacità, a causa dell'inquinamento acustico. Il gusto, invece, assume un ruolo sempre più importante; l'80% degli intervistati afferma che esso viene stimolato in continuazione dalle nuove ricette e dai nuovi sapori.

L'86% degli individui attribuisce molta importanza all'olfatto; questo campione risulta attratto da odori tenui e freschi, che non siano aggressivi. Infine, il tatto viene gradualmente riscoperto: il 32% degli italiani è sempre più propenso alla sperimentazione di sensazioni soft che si provano a contatto con superfici lisce che non siano fredde. Lo studio, però, evidenzia come la vista progressivamente stia diminuendo il suo ruolo a causa dell'inquinamento visivo, di abbinamenti di colori che risultano sgradevoli e fastidiosi e della presenza di luci inadeguate.

Il desiderio di ricavare piacere in ogni momento del consumo passa attraverso i cinque sensi, e soprattutto attraverso l'olfatto, il gusto e il tatto, ai quali viene attribuita sempre maggiore importanza, nella percezione e nelle relazioni sociali. Le fragranze e gli odori influenzano

decisamente la sensibilità e agevolano la rievocazione immediata dei ricordi e delle emozioni: L'olfatto si rivela, così, un essenziale elemento di accesso alle emozioni poiché la percezione di un odore riporta l'individuo al contesto precedentemente vissuto e sperimentato.

Ma l'olfatto non è separabile dal gusto; entrambi sono sensi chimici e nella percezione, spesso, si sovrappongono. Il gusto, sfruttando sollecitazioni molto intense e giocando sulla golosità del prodotto, porta ad un coinvolgimento emozionale ed emotivo del cliente, indirizzandolo, così, alla sperimentazione o ad una seconda prova dell'esperienza.

Il tatto, infine, fa scaturire una relazione coinvolgente con il consumatore: la percezione tattile diventa spesso l'indicatore per eccellenza, mediante il quale si valuta la qualità di un prodotto.

Il contatto fisico con il bene permette di percepire le caratteristiche oggettive, ma anche una specie di "anima del prodotto" (Fabris, 2003), cioè le sensazioni negative o positive che il prodotto e l'ambiente sono in grado di trasmettere al cliente.

Si cercano costantemente sensazioni gradevoli; il cliente vuole scoprire piaceri quotidiani in ogni momento della vita, in particolare nell'ambito del consumo. L'immediato godimento, anche se effimero, costituisce un presupposto necessario per orientare le proprie scelte; i prodotti vengono valutati per ragioni diverse da quelle funzionali e i desideri a carattere emotivo prevalgono su quelli utilitaristici.

I punti vendita, i prodotti e i servizi, si vestono di un nuovo abito, che non è più solo la rappresentazione di forma e apparenza, ma si riscopre come l'anima stessa delle cose, da cui partire per progettare e comunicare con il consumatore, realizzando un percorso multidimensionale e multisensoriale, che lo emozioni e lo coinvolga.

L'intreccio tra i cinque sensi e l'ascolto dei segnali corporei costituisce lo strumento fondamentale per costruire la quotidianità in modo sensoriale e creativo. L'incrocio tra più esperienze sensoriali crea le condizioni per sperimentare nuove situazioni di relazione e coinvolgimento.

### ***1.2.3 La riscoperta della dimensione corporea.***

La riscoperta dei sensi come canale comunicativo ha portato ad una rinascita dell'amore per la dimensione corporea.

Il corpo, in passato, è stato demonizzato e messo da parte, perché contrapposto allo spirito; nell'era postmoderna viene nobilitato e diventa lo strumento principale per l'affermazione della propria identità: diventa l'elemento per accedere al piacere e il recettore di tutte le sensazioni gradevoli, il mezzo di cui usufruire per riscoprire il proprio equilibrio.

Il corpo ora viene visto secondo un'ottica sociale e relazionale; esso serve per conquistare il riconoscimento da parte degli altri, esprime la propria personalità, e assume il ruolo di qualcosa di cui prendersi cura avvalorando l'idea secondo la quale corpo e mente non sono più posti agli antipodi, ma si intrecciano (Fabris, 2003). La conoscenza di se stessi e la costruzione della personalità nascono proprio dalla dimensione corporea (Morace, 2004).

La fisicità diventa un mezzo di comunicazione; la bellezza non è finalizzata solo all'apparire e la ricerca del benessere psico-fisico rappresenta uno sforzo per riequilibrare sé stessi.

Inoltre, il corpo, attraverso la sua cura e il suo mantenimento, rappresenta un'occasione di relazione e di incontro, che va al di là della visione narcisista e individualista, e si avvicina alle dinamiche del confronto e dello scambio, creando possibilità di condivisione (Morace, 2004). La salute assume un nuovo valore che, inserendosi nell'ambito sociale, orienta l'agire quotidiano dell'individuo, caratterizzato da attenzioni e di piccoli gesti ma costanti.

Si concretizza, così, un cammino individuale per lo sviluppo delle proprie potenzialità e per il raggiungimento della serenità interiore.

Inoltre, la sensibilità e la responsabilità per l'ambiente che ci circonda occupano un ruolo rilevante tra i pensieri del consumatore. Corpo e salute rappresentano due facce della stessa medaglia; nasce una relazione reciproca, dove l'attenzione alla salute influenza le attività quotidiane per la cura del corpo, e la nobilitazione della sfera corporea porta ad apprezzare il concetto di salute.

Tale concetto si realizza in una serie di ritualità da compiere ogni giorno, anche nelle scelte di consumo. Esse sono sempre più orientate secondo la consapevolezza; l'etica sembra assumere sempre più un'importanza rilevante per ognuno così come l'importanza dell'equilibrio fra dovere sociale e piacere individuale, dove l'individuo vive una continua integrazione e un costante interscambio con l'ambiente naturale ed umano.

Il legame tra l'ambiente e il consumo responsabile ed etico costituisce una relazione stabile e forte che fa nascere nuovi desideri e nuove necessità da soddisfare. L'opportunità di compiere scelte d'acquisto seguendo un approccio di compatibilità ambientale diventa uno degli elementi cardine su cui definire il consumo.

Nell'era postmoderna gli scenari di consumo cambiano radicalmente; c'è una radicale trasformazione del consumatore, che diventa principalmente un individuo sensibile ed emotivo, e solo successivamente un acquirente, consapevole ed esperto. La sfera corporea si intreccia a quella sensoriale ed emozionale, diventando il recettore di tutti gli stimoli cognitivi e emotivi.

L'azienda deve affrontare una situazioni complicate, cercare di adattarsi alle nuove dinamiche individuali diventa e sociali, tentando di stimolare l'attenzione e l' interesse del consumatore per ottenere così il successo sul mercato.

La volontà di realizzare le necessità e i desideri del cliente si realizza in tutte le fasi di creazione di un prodotto e di un servizio, a partire dalla produzione, passando alla distribuzione, fino alla comunicazione dei valori aziendali, e vede il punto vendita come lo spazio privilegiato per interagire con il consumatore e per trasmettere le caratteristiche e la personalità della propria azienda.



## ***Capitolo 2***

### ***L'evoluzione dell'impresa***

#### ***2.1 L'impresa orientata al prodotto.***

Le imprese orientate al prodotto agiscono principalmente con le "Economie di scarsità", cioè quando i redditi sono bassi e la preoccupazione del consumatore è il soddisfacimento dei propri bisogni primari.

Questa prospettiva è stata particolarmente seguita durante la prima rivoluzione industriale. Quasi tutte le aziende dall'inizio dell'Ottocento fino agli anni '30 del Novecento si sono servite di questo metodo. Durante questo periodo storico, distinto da drastiche innovazioni di processo e di prodotto, le imprese abbandonarono la vecchia organizzazione pre-industriale e adottarono nuovi processi di produzione caratterizzati dall'automatizzazione, dalla meccanizzazione del lavoro, dall'ingegnerizzazione del prodotto e dal gigantismo industriale. In questa fase storica, invece, veniva data poca importanza al consumatore in quanto in un'epoca di grande sviluppo dei mercati "il prodotto si vende da solo".

Il pensiero delle imprese, perciò, era quello che bastasse produrre un prodotto buono ad un giusto prezzo e vi sarebbe sempre stato in ogni caso un volume di domanda soddisfacente per il prodotto. Le aziende pretendevano di conoscere cosa è buono per il consumatore ed erano convinte che quest'ultimo condividesse questa convinzione.

Inoltre, i dirigenti delle imprese erano convinti di produrre un bene superiore ed erano certi che i clienti avrebbero continuato ad acquistare i loro prodotti. Quindi, in tali aziende veniva adottato un approccio focalizzato all'interno, orientato sulle problematiche e i limiti interni all'impresa piuttosto che sulle aspettative e sulle richieste del consumatore.

Le difficoltà salienti erano rappresentate dall'aumento della produzione, della produttività e dell'efficienza; dal momento che sul mercato esisteva un gran numero di clientela il grado di soddisfazione del consumatore veniva pressoché trascurato.

L'attenzione dell'attività manageriale era rivolta principalmente all'innovazione dei prodotti e alla loro costante miglioramento, tralasciando la continua analisi delle effettive preferenze dei clienti (Kotler e Scott, 2001). Prodotti e servizi di qualità si vendevano da soli e, a volte, venivano standardizzati in modo tale da mantenere i costi di produzione bassi.

Il pericolo di questo approccio consisteva nella cosiddetta miopia di marketing, ossia il rischio di perdere di vista il mercato non comprendendo che lo strumento chiave di successo per un'impresa è dal lato della domanda, ovvero dal lato del bisogno che il consumatore deve soddisfare, e non dell'offerta.

## ***2.2 L'impresa orientata alle vendite.***

L'orientamento alle vendite si espanse a partire dalla crisi del 1929. La recessione economica causò una repentina caduta della domanda che provocò una contrazione delle vendite. Ci furono decenni di crescita costante della produzione e dei mercati, ma ora, le aziende dovettero scontrarsi con l'ostacolo dei prodotti invenduti. Il mercato non fu più in grado di assorbire ciò che le aziende producevano e si saturò.

Si manifestò una grave crisi economica in tutti i Paesi d'Europa, in particolare nell'Inghilterra laburista, schiacciata dall'elevatissimo tasso di disoccupazione e dai rari sussidi sociali assicurati ai cittadini.

L'Italia affrontò la crisi realizzando alcune politiche di risanamento pubblico; la difesa della lira voluta da Mussolini e le bonifiche delle terre paludose sono due esempi. L'Italia entrò nel periodo dell'autarchia, un progetto politico di autosufficienza economica contrassegnato dall'assenza totale di legami commerciali con l'estero, e all'IRI allo scopo di evitare il fallimento delle più importanti banche italiane.

La crisi devastò anche Paesi come la Germania e la Francia. Furono proprio questi anni di gravissima difficoltà economica che portarono il disegno hitleriano a diffondersi notevolmente.

La maggioranza della popolazione viveva in condizioni di sopravvivenza e la difficoltà dominante era quella di soddisfare i due bisogni primari: ottenere cibo e avere un tetto sotto la testa. I redditi erano bassissimi e, quindi, anche la capacità di spesa si riduceva al minimo. Veniva comprato il minimo indispensabile necessario al proprio sostentamento e a quello della famiglia.

Di fronte a questo nuovo scenario la strategia basata sull'"orientamento al prodotto" si rivelò inadatta ed inefficace. Il focus delle aziende balzò dalla massimizzazione della produzione alla massimizzazione delle vendite e del fatturato. In tale fase le imprese impiegarono nuovi strumenti di marketing:



- **Distribuzione**: perfezionamento della rete distributiva al fine di raggiungere nicchie di mercato periferiche, che sino ad allora erano state ignorate a causa dei maggiori costi di vendita;
- **Pubblicità**: promozione dei prodotti e dei servizi per invogliare i clienti ad acquistare;
- **Rete commerciale**: realizzazione di una rete commerciale (agenti, venditori, negozi ecc.) per creare un contatto tra l'azienda e i clienti potenziali.

A causa dei mercati saturi le imprese furono costrette a difendere la propria quota di mercato e a conquistare la quota di aziende concorrenti. Il prezzo di vendita divenne uno strumento di marketing su cui far leva per promuovere i prodotti e i servizi. Utilizzando questo approccio le aziende si accontentarono di risolvere il problema dei prodotti invenduti, tentando di indurre i clienti ad acquistare i prodotti ed i servizi, ma non presero ancora in considerazione gli effettivi bisogni dei consumatori.

### **2.3 L'impresa orientata al mercato.**

A partire dalla seconda metà del Novecento, ma in modo particolare durante gli anni novanta, con l'avvento della cosiddetta “terza rivoluzione industriale”, si è verificata una grande trasformazione dei processi produttivi, dei modelli di organizzazione del lavoro e dell'azienda.

Tutto ciò è stato causato, innanzi tutto, dalla globalizzazione (Kotler e Scott, 2001) o mondializzazione dei mercati e dallo sviluppo informatico che ha portato ad una serie innumerevole di innovazioni tecnologiche; dal bisogno dell'impresa di ridurre i costi di produzione e del lavoro e di evitare produzioni in eccesso e scorte; dalla necessità di riversare il rischio d'impresa a terzi, specialmente per gli stadi di lavorazione che garantiscono margini di profitto molto bassi; infine, dall'esigenza di maggior elasticità e flessibilità nell'organizzazione ed utilizzo dei fattori produttivi e nella gestione dei lavoratori.

Questa evoluzione ha messo in crisi il vecchio “modello Fordista” di impresa che, a causa della rigidità e lentezza dei processi, non era più competitiva in un mercato sempre più globale e dinamico.

Secondo il modello Fordista, infatti, l'azienda veniva considerata come un complesso monolitico geograficamente localizzato (tutte le funzioni aziendali erano raggruppate in un solo fabbricato ed organizzate secondo principi verticali o gerarchici), all'interno del quale avvenivano la totalità dei cicli produttivi (l'acquisto delle materie prime, la loro lavorazione, la creazione dei prodotti finiti e la loro immissione nel mercato).

La globalizzazione dei mercati costrinse le imprese a rivalutare lo statico modello Fordista e ad indirizzarsi verso nuove forme di organizzazione della produzione e del lavoro, più coerenti con i cambiamenti che erano in atto.

Una delle nuove forme di organizzazione della produzione e del lavoro è evidenziata dalle operazioni di *esternalizzazione*.

Questo tipo di operazioni hanno condotto ad un significativo processo di deverticalizzazione dell'impresa e ad una sua espansione in senso orizzontale; ciò ha favorito la crescita e il proliferare della cosiddetta "rete di imprese". L'azienda svolge tutte le attività che assicurano maggior reddito e profitto, affidando l'esecuzione delle fasi meno remunerative del processo produttivo a terze imprese, situate in luoghi diversi; queste ultime organizzano e gestiscono le loro attività a proprio rischio. Avviene, perciò, un trasferimento del rischio di impresa dalla casa madre ad altre imprese e si costituisce, così, una fitta rete imprenditoriale, una filiera formata dall'impresa madre e dalle singole articolazioni esternalizzate.

In questo periodo di maggiore globalizzazione e concorrenza diventa importante produrre ciò che si può vendere e non vendere ciò che si produce. Il prodotto viene realizzato dopo aver effettuato un'analisi marketing dei bisogni del consumatore. Il marketing non è solo una leva di vendita finale (orientamento alle vendite) ma si riscopre come un fattore essenziale della gamma dei prodotti.

Cambia anche la stessa vision di produzione; alla quantità di produzione (orientamento alla produzione) si aggiunge la qualità del prodotto. La produzione e la vendita vengono separate e agiscono autonomamente per cercare rispettivamente di massimizzare l'efficienza e il fatturato. La novità, però, è che sia la produzione che le vendite perdono la loro centralità nel processo aziendale e sono soggette alle decisioni di marketing che coordinano l'intero ciclo di vita di un prodotto.

#### ***2.4 L'impresa orientate al cliente.***

L'approccio di marketing orientate al cliente risalta le necessità del cliente e le pone al centro dei processi decisionali aziendali. L'orientamento al cliente rappresenta l'evoluzione dell'orientamento al mercato. È l'orientamento più evoluto del marketing e contraddistingue quelle imprese che operano nei mercati più avanzati del post-consumismo.

Tale orientamento si è accresciuto notevolmente dagli inizi del nuovo millennio fino ad oggi. Il 2001 è stato caratterizzato dalla caduta delle Torri Gemelle; dopo un decennio di apparente sicurezza e pace, il mondo ha rivisto l'incubo della guerra. L'individuo ha ricominciato a vivere uno stato di insicurezza al di là dei propri Paesi nati; I viaggi all'estero iniziano ad

essere affrontati con una sorta di preoccupazione e le persone, a volte, scelgono di rimanere all' interno dei propri confini nazionali.

Nasce anche la volontà di prediligere il consume di beni nazionali o addirittura a “chilometro zero” e a riassaporare i prodotti della tradizione; questo permette al consumatore di avere maggior conoscenza della provenienza delle materie prime e di non aver timore che sostanze nocive alla salute possano essere importate da Paesi stranieri.

Anche la crisi finanziaria del 2008 ha indotto il consumatore a diventare molto più attento agli acquisti che compie e ad interessarsi delle condizioni generali dell'economia (recessione, inflazione, occupazione ecc.); egli, a differenza del passato, effettua le proprie decisioni di acquisto con maggiore razionalità.

L' evoluzione dei consumatori ha diminuito l'efficacia della pubblicità ed i bisogni sono diventati sempre più specifici ed attenti al prezzo di vendita. Prima prezzo alto significava anche qualità del prodotto; ora nasce la necessità dei consumatori di risparmiare sul prezzo di acquisto. Sono affiorati i prodotti low cost, i negozi discount, i prodotti no-logo, le promozioni ecc. Il consumismo non rappresenta più i mass media e il mercati ed è calata la capacità della pubblicità di condizionare le scelte di consumo.

Il consumatore fa' attenzione al prezzo, per non spendere più del dovuto, ma allo stesso tempo è alla ricerca di prodotti che siano di qualità e sani, che rispettino specifici standard normativi e che siano venduti da imprese attente alla tutela dell' ambiente e allo sviluppo sostenibile.

Infine, la concorrenza internazionale e la globalizzazione hanno reso sempre più complicata l'espansione delle quote di mercato per le imprese. Perciò, le imprese cominciano a porre al centro del processo decisionale aziendale i bisogni della propria clientele, in modo tale da difendere la propria quota di mercato e massimizzare il profitto.

L'intero approccio può essere sintetizzato con la seguente frase: "*costa meno mantenere un cliente che conquistare un nuovo cliente*". La soddisfazione dei bisogni del consumatore si trasforma nella soddisfazione dei desideri del cliente (Kotler e Scott, 2001). Le imprese, se mantengono un alto grado di soddisfazione dei propri clienti, ricevono in cambio una *fidelizzazione della clientela* e un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. La soddisfazione della clientela si riscopre anche come leva di conquista tramite il passaparola. Un consumatore soddisfatto porterà all' impresa nuovi clienti durante il corso della sua vita, mentre un cliente insoddisfatto parlerà male dell'azienda rendendo difficile la conquista di nuova clientela. E' grazie a tale visione globale di marketing che viene ad assumere notevole importanza l' attività di *CRM* (Customer Relationship Management) (Kotler e Scott, 2001).



## ***Capitolo 3***

### ***Il punto vendita: da luogo di passaggio a luogo di permanenza***

#### ***3.1 L'evoluzione del luogo di vendita: dalla bottega al concept store.***

Gli scambi economici rappresentano l'evoluzione sociale e culturale dell'individuo; infatti, fin dall'età antica, il sorgere e il proliferare delle reti urbane sono state determinate dall'opportunità di svolgere attività commerciali.

Il commercio costituisce una leva fondamentale per l'evoluzione demografica e socio-economica, uno elemento essenziale per incentivare la ricerca, l'estro e la creazione di innovazioni; tutti strumenti che garantiscono il successo e la sopravvivenza dell'uomo.

Inoltre, in tutte le comunità, esistono luoghi destinati allo scambio e alla vendita; spazi che, all'inizio, danno vita alla struttura del mercato, per poi, in seguito, assumere l'aspetto di botteghe.

Nata nel Medio Evo, la bottega è un negozio piccolo, spesso di proprietà di un artigiano, contraddistinta dalla presenza di pochi prodotti di qualità di beni creati direttamente dall'artigiano sul luogo di lavoro. Il venditore funge da intermediario tra il prodotto e il compratore; la sua capacità, la sua credibilità e la sua esperienza garantiscono la qualità del prodotto.

Inoltre, il rapporto che nasce con l'artigiano assume molta valenza poichè il rapporto, personale e diretto, con il commerciante ne certifica la correttezza e la competenza; in questo ambiente i prodotti assumono una funzione passiva; il loro valore scaturisce dal legame che sboccia tra acquirente e venditore, e tramite lo spazio nel quale sono inseriti.

Invece, per la prima volta, nel Settecento si possono distinguere caratteri che anticipano un'idea moderna del negozio: nelle botteghe cominciano ad essere usate delle insegne, nascono le vetrine, inizialmente caratterizzate da lastre di vetro di ridotte dimensioni, connesse tra loro e decorate da particolari estetici. Sorge, così, la prima struttura di vendita visiva, il primo esperimento di rendere lo scambio economico simile ad una rappresentazione e lo spazio di vendita ad un palcoscenico.

La funzione dei prodotti cambia drasticamente; i beni, prima nascosti e resi inaccessibili al consumatore, ora sono esposti e resi visibili al compratore, in modo tale da stimolare il gusto

e il desiderio dell'acquisto e del consumo. Ora, i beni comunicano con il pubblico e comunicano il loro valore e significato; in contropartita, i clienti si rallegrano della relazione con il venditore e accrescono la loro autonomia e competenza nella fase di scelta e d'acquisto. I venditori scorgono nello strumento delle vetrine la possibilità di catturare l'attenzione dei consumatori, impiegandole sia come finestre e come collegamento tra l'esterno e l'interno del negozio, sia come palcoscenico di un teatro sul quale rappresentare uno spettacolo: le piazze e le strade diventano la platea; i passanti e i consumatori rappresentano il pubblico (Codeluppi, 2000).

Nell'Ottocento, a Parigi, avviene un'ulteriore evoluzione dei luoghi di vendita grazie al fiorire delle gallerie commerciali coperte o *passages*: esse attirano un pubblico sempre più variegato, interessato e attento poiché sono in grado di unire diversi tipi di attività commerciali e di aggregare in uno stesso spazio il consumo di beni e di servizi.

La trama che si instaura tra spazio interno ed esterno nei *passages* e l'atmosfera magica che ne deriva caratterizzano la prima forma di intrattenimento nel punto di vendita, una nuova opportunità di sedurre e attirare il consumatore, di creare una possibilità di relazione e socialità tra il venditore e l'acquirente, ma anche tra gli stessi individui; le gallerie commerciali divengono, quindi, il "luogo tipico del consumo" (Codeluppi, 2000).

Con lo sviluppo industriale e la modernizzazione del sistema produttivo, le cose cambiano ulteriormente. Grazie all'industrializzazione e alla costruzione di fabbriche nelle città nasce la produzione di tipo standardizzato; quest'ultima genera, di conseguenza, la massificazione del consumo, che diventa un mero strumento di approvvigionamento e sostentamento. Perciò, la struttura dei punti vendita si modifica nuovamente, adattandosi al nuovo sistema culturale e sociale.

Ai negozi già esistenti, si affiancano i supermercati e i grandi magazzini, spazi indirizzati alle grandi masse di consumatori urbani. I grandi magazzini hanno l'obiettivo di raccogliere in un unico luogo molti clienti, offrendogli grande possibilità di scelta. Sono spazi di grandi dimensioni, con un'organizzazione razionale e ponderata, che vendono una notevole quantità di prodotti realizzati su larga scala, ad un costo basso e sostenibile.

Il primo grande magazzino della storia è il **Bon Marché** e fu aperto a Parigi nel 1851: vengono introdotte alcune innovazioni tra cui l'applicazione di prezzi bassi e la loro apposizione sui prodotti in vendita.

I grandi magazzini offrono numerose categorie merceologiche e linee di prodotto, collocate in un reparto nel quale lavorano degli specialisti, competenti delle merci corrispondenti (Kotler e Scott, 2001).

Nasce, così, una nuova situazione: gli acquirenti possono visitare i grandi magazzini come semplici visitatori, senza l'obbligo di acquistare i prodotti. I beni, quindi, devono diventare desiderabili e accattivanti per essere acquistati e devono acquisire un valore che non si sostanzia solamente nella funzionalità dell'oggetto; l'abilità di mettere in scena la merce e mostrarla in modo accattivante assume una valenza determinante per il successo o l'insuccesso dell'attività del venditore.

Il rapporto con il cliente diventa più impersonale e meno frequente; non avviene più la contrattazione con il venditore poiché quest'ultimo non è più il produttore e quindi il garante della qualità dei propri prodotti.

L'acquirente acquisisce un comportamento competente ma più passivo; non ha il bisogno di interrogare qualcuno che faccia da tramite con la dimensione dell'oggetto, ma è diretto all'osservazione e la prova dei prodotti, che si offrono e si mostrano da sé al cliente.

Nel periodo post-industriale, la contemporanea presenza dei *passages* e dei grandi magazzini offre lo spunto per il concepimento e la creazione dei grandi centri commerciali e degli ipermercati, caratterizzati da gallerie che ospitano numerose attività commerciali (negozi, punti di ristoro e di intrattenimento, ecc.). L'organizzazione degli spazi ricorda molto il modello industriale, ma sono costruzioni che rievocano l'umanità e la familiarità delle relazioni che si instauravano nel mercato e nelle botteghe del passato.

Tuttavia, anche in questo ambiente, come già sottolineato per i grandi magazzini, l'individuo assume il ruolo di visitatore-consumatore ed il suo scopo non è l'acquisto ma, bensì, il desiderio di intrattenimento. Il piacere di girovagare tra i negozi, nel gioco con le vetrine e gli scaffali, e nella possibilità di incontrare altre persone, conferisce un particolare fascino a questi spazi commerciali. L'attenzione si sposta dai prodotti ai servizi e all'opportunità di relazione: i venditori e le aziende hanno il bisogno di offrire un valore aggiunto, che scaturisca nelle persone un desiderio di utilizzo.

Questo desiderio viene animato collegando ai caratteri basilari dell'offerta una componente spettacolare e ludica, che spinga il consumatore a trattenersi nel punto vendita, acquistare un bene o sperimentando un servizio.

L'evoluzione dei luoghi di vendita, siano essi negozi o centri commerciali, sottolinea come il mutamento dell'approccio al consumo da parte dell'individuo abbia conseguenze dirette sulle modalità di vendita e come faccia da leva per avviare lo studio di espedienti innovativi nella relazione con il cliente.

Attualmente, in particolare, il cliente manifesta un sempre maggior bisogno di intrattenimento attraverso componenti sensoriali, ludiche e di partecipazione interattiva all'offerta.

L'individuo passa dall' essere visitatore per assumere il ruolo dell'acquirente solamente se avverte nel punto vendita un valore aggiunto, che lo rapisca.

La naturale evoluzione del negozio sembra essere orientata verso il concepimento di strutture spettacolari ed espressive, che trasmettano la personalità e i valori dell'azienda e dei suoi prodotti, in modo tale da rendere complice il consumatore, sia dal punto di vista cognitivo che dal punto di vista emotivo.

Oggi il punto vendita si evolve nella direzione di due nuovi tipi di negozio: quello del *flagship store* o negozio bandiera, un punto vendita di proprietà di un'azienda che sia in grado di offrire una gamma molto ampia di prodotti, contraddistinti da un contenuto d'immagine alto, e quello del *concept store*, un negozio che comunica, dove le componenti ruotano intorno ad un unico tema e dove si vuole vendere, prima ancora del prodotto, un' esperienza gratificante e piacevole (Codeluppi, 2000).

### ***3.1.1 Il punto vendita secondo un'ottica di comunicazione.***

L'azienda ha sempre maggior necessità di relazionarsi con il potenziale cliente. La comunicazione e l'atmosfera creata nel punto vendita, intesa anch' essa come strumento di comunicazione, assumono quindi un ruolo fondamentale.

In un mercato sempre più saturo di beni e di messaggi, l'adeguatezza funzionale viene oramai data per scontata e il successo di un punto vendita nasce dalla sua capacità evocativa (Pellegrini, 2001).

Ciò porta l' azienda a rivedere la struttura dello spazio di vendita e a rielaborarla secondo un'ottica di comunicazione dei valori aziendali, per offrire un'esperienza d'acquisto stimolante e coinvolgente.

Comunicare diventa molto difficile e costoso: l'offerta si esplica nella capacità di soddisfare un bisogno mediante un numero sempre maggiore di varianti in costante cambiamento. Con queste premesse, il luogo di contatto tra il prodotto e il consumatore, il punto vendita, assume una nuova centralità.

Nel punto vendita il consumatore è più disponibile ad ascoltare e a relazionarsi con l'azienda e con i messaggi che i prodotti vogliono comunicare. Inoltre, l' opportunità di instaurare un rapporto diretto ed immediato con il potenziale cliente può far sì che quest' ultimo compia le sue decisioni direttamente sul posto, senza posticiparle. Il punto vendita diventa il luogo dove è possibile un reale contatto, fisico ed emotivo, tra azienda e cliente.

Dunque, è necessario avvalersi di strumenti capaci di comunicare ai clienti potenziali ed acquisiti la sostanza della propria offerta, ma anche utilizzare strumenti e spazi per poterla



rappresentare in maniera compiuta (Pellegrini, 2001). I luoghi di incontro con il cliente rappresentano palcoscenici indispensabili dove coinvolgere il consumatore evidenziando la marca e i suoi valori, trasferendo l'informazione utile a ravvivare l'interesse per l'offerta.

Il punto vendita è luogo di incontro tra domanda e offerta in cui non si scambiano solo beni, ma anche informazioni ed emozioni; esso serve per costruire e fortificare delle relazioni.

La poca disponibilità di tempo durante la vita quotidiana, riduce le opportunità di relazione e comunicazione e gli individui, sempre in continuo movimento, sono bombardati da un numero sempre maggiore di stimoli e sempre meno disposti a credere ed ascoltare i messaggi a loro indirizzati. I ritmi sono sempre più frenetici, mentre i momenti di tempo libero diventano sempre più rari.

Ecco, quindi, che i motivi che spingono all'acquisto, la maggior parte delle volte, vanno al di là del bisogno di acquistare un prodotto; l'acquisto diventa un momento dove il consumatore può distrarsi, divertirsi e autogratificarsi. La sfera utilitaristica lascia spazio a desideri edonistici ed emotivi, che fungono da base per le sue scelte.

La comunicazione si riscopre come il mezzo per comunicare l'identità aziendale e per instaurare un rapporto forte e duraturo con il cliente; il punto vendita, perciò, deve trasformarsi da luogo d'acquisto e di passaggio ad un luogo di permanenza (Sambri e Pegan, 2001).

Progettare uno spazio d'acquisto che sia gradevole e interessante è lo stratagemma migliore per guidare, rilassare e ben disporre il consumatore.

Il punto vendita costituisce un canale efficace per comunicare in un momento in cui il soggetto si trova in uno stato aperto e positivo. Lo spazio, da semplice contenitore dell'offerta merceologica, diviene il teatro per la rappresentazione della personalità della marca, dell'identità aziendale e dei valori ad essa sottesi.

Per agevolare tale passaggio l'azienda ha necessità di incorporare nel prodotto un valore aggiunto, così da poter esaudire i desideri che portano il consumatore a visitare un punto vendita. Il consumatore è attratto da luoghi che esibiscono una dimensione ricreativa: è affascinato da caratteristiche del punto vendita quali la creatività, l'originalità dell'ambiente e del merchandising, che possono trasformare l'acquisto divertente e piacevole, fornendo degli stimoli sensoriali e favorendo attività ludiche e momenti di aggregazione (Botti e Castaldo, 1999).

Cercare una coerenza nella comunicazione di valori e di messaggi verso il consumatore si riflette inevitabilmente sulla creazione del punto vendita, aumentandone la rilevanza per colpire il potenziale acquirente. Proprio per questo, è importante affermare come esista una differenza particolare tra l'identità del punto vendita, impressa nel consumatore dalla struttura

dello spazio, e l'immagine del punto vendita, che viene veicolata e poi percepita dal potenziale cliente (Sansone e Scafarto, 2003).

L'identità aziendale fa parte dell'idea distributiva di base ed è costituita dall'insieme di elementi che compongono la singola unità di vendita coerentemente con gli elementi che caratterizzano l'azienda di appartenenza, della quale sono condivisi i valori e la cultura aziendale.

Invece, l'immagine è il risultato delle scelte di coloro che progettano lo specifico punto vendita e delle aspettative dei consumatori che godono dell'offerta comunicata nel punto vendita.

L'identità del punto vendita cambia al cambiare dell'interazione con la domanda e con il contesto sociale e non è immutabile e statica; mentre l'immagine del punto vendita è legata all'attivazione di un processo comunicativo durante il quale avviene uno scambio di informazioni e che è influenzato dai sistemi di valori e dalle attese del consumatore.

La relazione con il consumatore ha luogo quando esso reagisce agli stimoli offerti dal negozio, assimilando ed analizzando, tramite schemi assolutamente soggettivi, le decisioni che l'azienda ha adottato in tema di localizzazione, gestione ed organizzazione degli spazi e scelte di merchandising. L'acquirente elabora una rappresentazione personale e soggettiva dell'offerta e la interpreta a seconda della sua percezione. Dunque, l'immagine dello spazio di vendita diventa il risultato di un processo relazionale dove la raffigurazione delle caratteristiche che definiscono il punto vendita dipende da come vengono combinati i diversi elementi.

E' importante, perciò, definire l'immagine d'impresa, che scaturisce dall'ideazione del progetto e dal lavoro svolto nel punto vendita.

Il punto vendita, tuttavia, di vendita è prima di tutto un luogo fisico e psicologico e sociale ed è visitato da soggetti estremamente diversi tra loro nelle esperienze passate, nei gusti e nei comportamenti decisionali. Per questo motivo la gestione della comunicazione dell'impresa è molto difficile, perché riduce la possibilità di comunicare valori e messaggi diversi a consumatori altrettanto differenti tra loro.

Il punto vendita svolge la funzione di vera e propria leva comunicativa, nella quale la comunicazione non verbale acquisisce sempre più rilievo, sorretta dagli strumenti di visual merchandising, dalla definizione corretta dell'assortimento e dalla progettazione dell'atmosfera del negozio.

Quindi, il punto vendita è sia un vero e proprio prodotto dell'impresa, contraddistinto da idee, messaggi e valori, ma anche una sorta di "testo", nel quale i prodotti non si presentano come semplici oggetti, ma diventano la soluzione per soddisfare un desiderio.

E' indispensabile tutto ciò che è stato evidenziato perchè, senza la valorizzazione comunicativa dello spazio, l'impresa non sarebbe in grado di raggiungere quel livello di dialogo totale con il cliente (Sansone e Scafarto, 2003).

### ***3.1.2 Le tipologie di punto vendita in ottica comunicativa.***

Se si osserva il punto vendita secondo un'ottica di comunicazione, si possono identificare tre principali tipi di luogo di vendita: il punto vendita ***product oriented***, contrassegnato dalla centralità del prodotto, il punto vendita ***brand oriented***, che indirizza il proprio focus verso l'immaginario della marca, e il punto vendita ***user oriented***, caratterizzato dall'immersione sensoriale del consumatore nello spazio.

Il punto vendita ***product oriented*** è un semplice luogo in cui è possibile acquistare un bene; questa è la condizione indispensabile e sufficiente affinché avvenga l'acquisto.

Ai giorni d' oggi, però, non esiste un momento in cui il semplice acquisto sia l'unico criterio per indirizzare la vendita. Infatti, la merce cambia veste e riaffiora sotto forma di spettacolo, evidenziando un carattere fortemente rappresentativo del prodotto.

Nella prospettiva che accentua la centralità del prodotto, il negozio comunica l' utilità del bene indipendentemente dall'identità di marca o da quella del designer, che vengono guardate in modo poco rilevanti e secondario. Il punto vendita viene messo in secondo piano e prevale la messa in scena del prodotto rispetto alla rappresentazione della marca o dell'identità del designer.

All'inizio del secolo l'ottica orientata al prodotto si affermava anche perché né la marca, né il designer occupavano un ruolo di intermediari relazionali. Tuttavia, oggi, il potere della marca è molto forte e questo approccio risulta d' aiuto per dar peso alle caratteristiche del prodotto, che rischierebbero di essere nascoste o messe in secondo piano dalla presenza invasiva della marca.

Nella prospettiva product oriented manca completamente l' aspetto legato ai valori di marca; il brand non è riconosciuto come un insieme di valori, progettati per far riconoscere nell'immediato la marca nel tempo e nello spazio; il prodotto si assume la responsabilità delle proprie caratteristiche funzionali, strutturali e qualitative così da autolegittimarsi grazie al suo grado di qualità.

In quest'approccio, il punto vendita si presenta al consumatore in modo concreto e basilare; si sottolinea la centralità del prodotto invece di favorire la comunicazione dell'identità aziendale. Il potere evocativo della marca viene controllato e limitato cosicché non interferisca la genuinità e la spontaneità dell'offerta.

Il luogo di vendita non viene progettato tramite percorsi da seguire oppure allestendo dei settori particolari, ma viene realizzato in modo paradigmatico, su un piano di equivalenza spaziale. Gli elementi che caratterizzano l'atmosfera e animano l'estetica non sono accostati creativamente ma vengono solamente utilizzati per inquadrare il prodotto e non per incoraggiare una sua interpretazione.

All'interno del punto vendita, la comunicazione esalta i valori del prodotto, mirando alla sua semplice presenza all'interno dello spazio; conoscere il prodotto e le sue funzionalità prevale rispetto all'interpretazione dei valori legati all'azienda.

Oggi, però, l'attenzione e la fiducia dell'individuo vengono orientate sempre più frequentemente verso i valori aziendali e della marca, dando l'opportunità di stabilire un rapporto duraturo e forte con il consumatore.

Il punto vendita sta diventando sempre più un luogo di socializzazione e sempre meno un luogo dove trovare un semplice prodotto e soddisfare una necessità. L'ottica product oriented presenta dei limiti nell'abilità di comunicare con il consumatore poiché implica una conoscenza molto alta da parte del cliente, dove l'immagine di marca e l'identità d'azienda vengono affidate totalmente allo status del prodotto. Questo approccio, però, entra in conflitto con il comportamento della domanda, che attribuisce una visibilità sempre maggiore alla personalità aziendale e al brand.

Ogg, ormai, le aziende cercano approcci che permettano la realizzazione di superfici o la presentazione dell'offerta attraverso sollecitazioni multisensoriali del consumatore.

Il punto vendita *brand oriented* rappresenta una grande evoluzione perché costituisce il supporto per la costruzione dell'identità di marca, ma è anche capace di evocare tutto il suo immaginario, composto da elementi intangibili, quali valori, concetti e segni, e da elementi concreti.

A differenza dell'approccio product oriented, l'acquisto caratterizza uno degli step di adesione ai valori della marca, dell'azienda e non è fine a sé stesso; il prodotto non è il protagonista del punto vendita e il brand comunica in maniera positiva ed efficace con il consumatore solo se il punto vendita risalta l'importanza delle immagini e del prodotto.

La comunicazione nel punto vendita è indirizzato alla marca e ha come fondamento imprescindibile la costruzione di un'identità, che sia coerente nei valori e nei prodotti.

Si stimola l'immaginazione del consumatore, elevando il suo status ed evitando un tipo di rapporto banale tra l'individuo e la dimensione materiale del bene; si realizzano, attorno al bene, una serie di storie che guidano il consumatore nell'esplorazione dell'universo di marca.

La location, l'architettura e gli spazi dedicati alla comunicazione sono creati per rafforzare la trasmissione dei messaggi all'interno del negozio.

La comunicazione, allora, si riscopre in un'esplicita messa in scena della marca, che, nel suo lato comunicativo, trasmette determinati messaggi, e cerca di convincere, nel suo lato persuasivo.

Il prodotto non è più solo un oggetto di valore che l'individuo vuole acquistare, ma diventa lo strumento che avvicina il cliente alla marca, la quale diventa il vero oggetto di valore.

Nell'approccio orientato alla marca vengono sollecitati contemporaneamente la dimensione cognitiva e i cinque sensi. Nel punto vendita vengono stimolati più sensi nello stesso istante, in cui il suono parla dei materiali oppure il colore parla del gusto. Si creano percorsi ed ambientazioni suggestive e particolari, ma anche storie, concetti e significati.

Però, i limiti della prospettiva brand oriented nascono nel momento in cui si pensa alla costante evoluzione del conteso sociale e all'emergere di nuovi tipi di consumatori, con nuovi desideri e rinnovate attese. Infatti, la presenza del brand risulta quasi invasiva perchè il mondo di marca è visto spesso come un universo troppo rigido e chiuso.

L'evoluzione del punto vendita, per tal motivo, si sposta verso l'approccio *user oriented*, in cui l'attenzione si focalizza sul cliente e la percezione che ha dell'ambiente e non sul prodotto o sulla marca.

Tale approccio non esclude la presenza di prodotti in vendita o la centralità del brand, ma armonizza questi elementi secondo una visione differente, riproponendoli in un nuovo schema più attento alle reali possibilità percettive dell'individuo.

Nel punto vendita user oriented il consumatore diventa, in prima persona, l'organizzatore di percorsi di senso, soggettivi e personali, progettati tramite la manipolazione dei singoli elementi messi a disposizione dal punto vendita; le singole componenti sono tutte potenzialmente significanti, ma solo con il passaggio dell'individuo e solo attraverso l'uso dello spazio, questi assumono un senso e diventano significativi.

Il punto vendita user oriented è ideato per generare un'esperienza che è sempre rinnovata. La comunicazione con il cliente avviene sfruttando percorsi dinamici, dove i messaggi e le informazioni vengono realizzati dal consumatore stesso, sia perché esso vive e sfrutta lo spazio sia perché l'informazione non si presenta mai come la stessa. L'esperienza che il consumatore vive all'interno del punto vendita al momento della visita risulta indipendente dall'acquisto del prodotto.

Questo approccio ha due effetti sulla marca: contribuisce ad attribuire al brand un'identità meno commerciale e il momento esperienziale aumenta l'identità della marca stessa.

L'importanza del ruolo del punto vendita è confermata, come già detto in precedenza, dall'evoluzione dei comportamenti d'acquisto e dei desideri dei consumatori. Tuttavia, il punto vendita deve trasformarsi in uno spazio dove la decisione finale e l'acquisto si leghino

alla dimensione esperienziale. Le aziende reagiranno alle nuove esigenze di mercato, attraverso l'apertura di punti vendita di proprietà, alternativi ed innovativi, tentando di colpire sempre maggiormente al consumatore.

Quindi, le parole a cui faranno riferimento le nuove tipologie di negozio saranno quelle della sensibilità e dell'emozione. Il prodotto non assume più il ruolo di protagonista e lascia campo libero alla progettazione dell'ambiente, dell'atmosfera e delle caratteristiche strutturali del punto vendita.

### **3.2 Il *Flagship store*: il negozio bandiera.**

Per fronteggiare la costante evoluzione del consumatore, l'azienda si trova a dover cercare un contatto sempre più diretto con il cliente. Ha necessità di eliminare gli intermediari, gestendo direttamente la propria immagine sul punto vendita, convertendosi in una realtà in grado di soddisfare dei desideri, non solo di produrre beni. Il prodotto è capace di offrire dei benefici all'acquirente solo relazionandosi al servizio, diventando, in tal modo, desiderabile e appetibile.

Un'azienda si differenzia e crea un valore aggiunto attraverso la sua produzione, ma soprattutto grazie ad un "saper fare", che superi l'instabilità delle preferenze di mercato e che lasci il segno nella mente dei consumatori per molto tempo. Perciò, diventa essenziale costruire una relazione con il cliente, in uno spazio fisico che dia l'occasione di sperimentare in modo diretto e concreto l'identità di marca, come richiamo di un universo di valori positivi (Sambri e Pecan, 2001).

La marca racconta una storia ed è capace di trasmettere dei valori, che diventano l'intermediario tra l'acquirente ed il prodotto, ma solamente se il consumatore li accetta come veritieri e validi (Semprini, 1996).

Il *flagship store* consente all'azienda di inscenare un racconto con la finalità di comunicare la propria filosofia e i propri valori, così da rappresentarli in modo reale e credibile, poiché vengono introdotti in uno spazio esistente e concreto.

Il *flagship store* o punto vendita bandiera è un punto vendita di proprietà dell'azienda, capace di offrire un'ampia gamma di prodotti, contrassegnati da un alto contenuto di immagine; è uno spazio che tenta di rappresentare in maniera globale e completa l'universo della marca, mettendo in scena i valori che la caratterizzano.

Il punto vendita bandiera è composto da ampi spazi, di solito localizzati in zone prestigiose che attraggono un esteso bacino d'utenza; offre un assortimento molto ampio di prodotti e

servizi multidimensionali, che generano soluzioni creative e che consentono all' acquirente di spendere in modo costruttivo il tempo trascorso nel punto vendita.

Il flagship store permette di combinare la dimensione del branding con quella dell' intrattenimento e diventa il punto d'incontro tra la necessità di valorizzare la dimensione esperienziale dello shopping e il bisogno di comunicare i valori, che contraddistinguono la marca (Cuomo e Cecconi, 2005).

Tutte le componenti su cui si struttura il negozio, quali la location, l'atmosfera e l' organizzazione, si mescolano armonicamente agli elementi esperienziali, quali i servizi, le interazioni, l' intrattenimento, per esaltare i prodotti e dare la possibilità al consumatore di vivere l'esperienza di marca.

All'interno della categoria del flagship store si possono distinguere due tipi di punto vendita: il *flagship brand store* e il *themed flagship brand store*.

Il *flagship brand store* è quel negozio in cui si offre solamente una marca, dando vita per l' appunto ad un negozio monomarca, e dove si tenta di diminuire la distanza fra il consumatore e l' azienda produttrice, proponendo un'offerta autonoma ed originale oppure offrendo prodotti di una pluralità di marche diverse accostandosi, dunque, all'idea di *concept store*.

Invece, i *themed flagship brand store* sono quei negozi monomarca o multimarca, che trasmettono i valori aziendali attraverso un canale tematico e che generalmente si trasformano in luoghi di aggregazione per tutte le persone che sono amanti della storia inscenata. Tutti gli elementi di questo punto vendita ruotano attorno ad una storia e la rievocano costantemente.

Perciò, il flagship store rappresenta il punto di partenza per quelle aziende che vogliono avvicinarsi e comunicare al cliente attuale, ma anche al potenziale cliente. I negozi bandiera grazie all'uso del punto vendita come intermediario e al contatto immediato e diretto con il cliente, consentono di gestire direttamente l'immagine di marca e di incrementare considerevolmente l'immagine del brand e quella aziendale, creando un valore aggiunto per il consumatore (Sambri e Pecan, 2001).

Il punto vendita diventa il tramite ed il protagonista nella relazione che avviene tra l'azienda, il prodotto e il consumatore.

Il sistema della moda ha cominciato ad investire in nuove tecnologie e nuovi device multimediali, che danno l' opportunità al retailer di "teatralizzare" l' assortimento e interagire attivamente con il visitatore. Un esempio di flagship store orientato all' interazione e all' esperienza del cliente è il Prada Manhattan Epicentre.

L' identità del marchio Prada si basa sulla riconoscibilità di uno stile distintivo e contemporaneo, sull' innovazione di prodotto ed un' estetica minimalista. All' attuale posizionamento del marchio hanno influito in modo importante il prestigio di un marchio

storico, la qualità dei prodotti e un' attenta pianificazione di strategie di marketing incentrate sulla distribuzione e sulla comunicazione.

La strategia distributiva di Prada, inoltre, si focalizza sull' apertura di flagship store a forte contenuto concettuale e tematico. All' interno dei flagship store i manichini si mescolano con i visitatori occupando gli stessi spazi calpestabili, così da sollecitare una sensazione di accessibilità, di disponibilità del retailer e identificazione del cliente nell' ambiente di vendita. I prodotti danno il loro contributo alla rappresentazione dei percorsi e dei luoghi, così da favorire il contatto tra il visitatore e i prodotti, che, quindi, non sono unicamente esposti.

Lo spazio è stato progettato allo scopo di risultare spettacolare e di grande impatto, capace di modernizzare il marchio, unendo la marca ai concetti di sperimentazione e sfida. Per raggiungere tal fine di comunicazione, all' interno del punto vendita vengono utilizzate diverse applicazioni:

- applicazioni di relazione o *service device* (staff device, customer cards, dressing rooms interattive) utilizzate come supporto delle relazioni tra la clientela e i venditori;
- applicazioni di comunicazione o *multimedia device* (touch screen, sezione personalizzata del sito web) utili al supporto delle relazioni tra il cliente e la marca.

Tra i primi tipi di applicazioni la customer card permette l' interazione wireless con gli altri dispositivi presenti nel negozio e permette di leggere dal database centrale una serie di informazioni sui clienti, presenta un codice numerico che dà l' opportunità di accesso alla sezione personalizzata del sito web e consente, all' uscita, di adempiere alle formalità in maniera più veloce.

La *dressing room interattive* costituisce, invece, uno spazio di 2 mq con pareti in vetro che, da trasparenti, diventano traslucide quando la stanza è occupata, e all' interno del quale il cliente ha la possibilità di modificare l' intensità e il colore della luce in modo tale da poter osservare i capi scelti in atmosfere diverse.

Tra i multimedia device, i *touch screen* funzionano attraverso un sensore ad infrarossi capace di rilevare la posizione della mano dell' utente e di interpretare, sulla base di questa, le sue scelte.

Questa pratica, però, evidenzia un' approccio molto strumentale dell' ambiente di vendita (Sansone, 2005): per tal motivo, è importante prendere in considerazione anche un' altra tipologia più efficace ed espressiva di punto vendita, cioè quella del concept store.

Il flagship store e il concept store sono accomunati dal fatto di ricercare la visita e la fidelizzazione del cliente e non di perseguire la vendita immediata del prodotto. Tuttavia, il



concept store rappresenta uno spazio di vendita monomarca oppure multimarca, nel quale il brand manifesta le sue piene potenzialità, in un modo significativo e dotato di senso, in uno spazio che offre dei beni che riassumono il concetto o il tema rappresentato dall' ambiente di vendita e che sono interconnessi tra loro da rapporti di coerenza simbolica.

### **3.3 Il Corner.**

Questo format è caratterizzato dalla presenza di uno spazio dedicato alla marca e ai suoi prodotti all'interno di un punto vendita multimarca. La superficie di vendita ha solitamente delle dimensioni ridotte (non oltre i 30 mq<sup>2</sup>, e se l' area di vendita diventa di dimensioni maggiori assume il nome di "shop in shop") e serve per isolare la marca rispetto alle concorrenti evidenziandone l'identità specifica mediante i prodotti che la contraddistinguono.

La finalità è quella di far percepire al consumatore in modo nitido le caratteristiche distintive della marca rispetto ad una collocazione dell'offerta che non si appropria di spazi dedicati.

Il corner è molto utile per la comunicazione in store di singoli prodotti perchè permette all'impresa produttrice di decidere autonomamente in termini di layout, assortimento, personale di vendita e consente di offrire al consumatore maggiori informazioni, un contatto diretto con l' universo della marca e servizi personalizzati. Tuttavia, le limitate dimensioni del corner non consentono un' intera messa in scena della marca e, inoltre, le politiche di branding non devono contrastare con l'immagine dell'insegna nella quale il corner è situato.

Tale format comporta minori costi di gestione e sviluppo rispetto al flagship store ma presenta oneri maggiori in tema di coordinamento e controllo se l' impresa decidesse di ricorrere a questo approccio in modo molto esteso per ottenere dei risultati soddisfacenti in termini di volumi di vendita.

Questo format, inoltre, permette alle imprese industriali di accedere direttamente al mercato sfruttando le competenze e le strutture della distribuzione (Cecconi, 2005).

All' interno dei grandi magazzini dedicati alla cosmetica e alla moda, come per esempio "La Rinascente", sono presenti corner brandizzati destinati alla vendita di uno specifico marchio; negli store di elettronica ci sono corner dedicati ai grandi marchi che mettono in evidenza le loro novità, ma anche all' interno del supermercato ritroviamo spazi occupati ad uno specifico marchio.

Si tratta sempre di corner con una forte connotazione di marchio, aree brandizzate e personalizzate per riproporre la stessa esperienza di vendita di uno store monomarca.

Lo shop in shop rappresenta una grande vetrina che può fare da spartiacque al lancio di un nuovo prodotto o, in ogni caso, instaurare un contatto diretto con il proprio target.

In quest' area dedicata, all' interno dei department store, il brand influisce sulla shopping experience del consumatore, adottando stratagemmi di engagement che gli permettono di differenziarsi dalla concorrenza. Inoltre, qui si possono misurare il posizionamento, l'apprezzamento della collezione e del marchio e la coerenza di prezzo.

L'esposizione funzionale ed accattivante dei prodotti, elemento distintivo rispetto ai prodotti della concorrenza, ma anche la maggior facilità di accesso e di visibilità legate ad un continuo rinnovamento dell'offerta, diventano componenti fondamentali: arredo dello spazio, scaffali, personale preparato e motivato, delineano la qualità della brand experience offerta al visitatore.

Salmoiraghi&Viganò, ad esempio, nel proprio flagship di Milano presenta dei corner in affitto ai propri partner di settore; Yamamay, con una rete internazionale che supera i 500 store, ha cominciato in Italia a realizzare corner nei grandi magazzini per assicurare la massima espansione del brand.

Nelle grandi catene dedicate all'elettronica lo shop in shop è ancora più evidente: i grandi marchi si contendono gli spazi dedicati al corner, poiché diventano un' opportunità di consulenza brandizzata, essenziale per influenzare la decisione d'acquisto di prodotti a volte complicati da utilizzare, oltre a consentire al marchio di sfruttare uno spazio personalizzato dove dare maggior visibilità ai propri prodotti.

### **3.4 Il *Temporary Shop*.**

I negozi a tempo rappresentano l' unica vera novità degli ultimi anni (fanno la loro comparsa nel 2003) ed assistiamo quasi quotidianamente ad una nuova apertura, poiché il successo di visitatori è sbalorditivo.

Seguendo la logica "intrattenimento, esperienza, sorpresa", il Temporary Shop, standard o nella variante del pop up store, è un negozio la cui lunghezza di vita è molto limitata nel tempo: un giorno, poche settimane, qualche mese, solitamente per 30 – 40 giorni. Viene aperto con lo scopo di giocare sulla curiosità, indotta dalla sua principale caratteristica: ***la temporaneità***.

Ma perché dar vita ad un Temporary Shop?

- per ***creare l' evento***: questa è la tendenza del momento, soprattutto quando l'evento è finalizzato al lancio di nuovi prodotti. Ad esempio il Fiat 500 Pop Up Store di Via De Tocqueville a Milano è stato inaugurato con una grande festa e pubblicizzato su tutti i mezzi di comunicazione (anche la stampa quotidiana).

Nel Temporary Store si poteva entrare in contatto con l'Universo Fiat 500, dove i protagonisti erano da un lato l'auto, ma dall'altro lato il visitatore, che si muoveva in uno spazio vivo, che comunicava emozioni.

- sfruttare la leva dell' **acquisto d' impulso**: è il caso dei Temporary Shop che vengono aperti all'improvviso, senza pubblicità, che contano solo sul passaparola opportunamente innescato.

Secondo gli psicologi nel consumatore affiora un atteggiamento d'acquisto non ragionato, ad esempio la caccia all'occasione. Questo è il modo migliore per l'azienda per eliminare le rimanenze di magazzino, attraverso offerte speciali e promozioni.

- **trasmettere esperienze emozionali** legate al brand: Nivea, in un Temporary Shop (durata: un mese) in Corso di Porta Ticinese a Milano, uno dei quartieri preferiti dai giovani per incontrarsi e fare shopping, ha realizzato un negozio diviso in tre aree: area vendita dei prodotti Nivea, zona servizi di make-up, manicure e hairstyle per le ragazze, area servizi di barbershop per i ragazzi. Nel cortile, anche questo personalizzato Nivea, ogni venerdì sera del mese avveniva un evento che prevedeva animazione ed happy hour. Il successo raggiunto nel 2008 è stato sbalorditivo: 60 mila visitatori, 10 mila prodotti venduti nell'arco di un mese, 2500 presenze al party del fine settimana e 5 mila contatti qualificati.

- **fare tendenza**: sfruttare il Temporary Shop come una pura operazione di marketing. E' l'esempio dei marchi che hanno giganteschi flagship store e che vogliono aggiungere un po' di movimento e modernità alla propria rete distributiva (Prada, Diesel, Gucci).

- realizzare situazioni per **vendite esclusive in edizione limitata**: LouisVuitton ha aperto un Temporary Store all'interno del Brooklyn Museum di New York, in occasione della retrospettiva dedicata a Takashi Murakami. Sono state vendute 100 tele numerate con il "monogramouflage" creato dall'artista, proposte come vere e proprie opere d'arte. Tale prototipo costituiva l'anteprima di una nuova linea di prodotti che il brand francese ha presentato e venduto proprio in quel Temporary Shop per poi essere lanciata nel mondo in alcuni monomarca Louis Vitton.

- **profilare il proprio consumatore**: è molto utile per quelle aziende che non hanno una propria rete distributiva e che non hanno l'opportunità di conoscere da vicino il proprio target di consumatore. Dunque, nel Temporary Shop, si creano eventi, promozioni e servizi con un guadagno strepitoso in termini di marketing (prova prodotto, prenotazione e vendita).

- avviare in via **sperimentale** un monomarca con risorse limitate: i costi sono alti rispetto al tempo di permanenza, ma restano più bassi in confronto agli ingenti investimenti che richiederebbe l'apertura di negozi monomarca; infine, costituiscono un'ottima occasione per il test-pilota.

- *negozi mobili*: è il caso dell'americana Vacant, che gioca tutte le sue carte sul retail: dai Permanent Guerrilla Stores ai Pop Up Stores; questi ultimi aprono per un solo mese nei grandi scantinati delle maggiori città mondiali: New York, Tokyo, Los Angeles, Shanghai, passando per Londra, Parigi, Berlino, Stoccolma. In definitiva, il pop up apre per un mese a New York, poi chiude e riapre a Tokyo, poi chiude e si sposta a Los Angeles e la sede dei Temporary Shop viene ogni volta comunicata via e-mail ai membri del Vacant Club, con brevissimo preavviso rispetto all'apertura.

- *vendite particolari in particolari periodi dell'anno* (settimana della moda, salone del mobile, fiere): ad esempio un brand internazionale delle calzature che non ha un punto vendita in Italia potrebbe aprire un Temporary Shop al Micam; questo gli permetterebbe di testare il mercato italiano oppure di sfruttare la visita di buyers internazionali in un contesto che possa rispecchiare i valori del marchio, o ancora di creare un momento di vendita al pubblico.

Si inserisce in questo filone il cosiddetto "fuori salone", ormai consolidato nel settore del design e che inizia a svilupparsi anche nel settore della moda.

Perciò, il Temporary Shop è senza dubbio il fenomeno del momento: piace ad un pubblico giovane, attento alle più piccole novità ed esigente, è lo strumento migliore utilizzato dai brand emergenti e più attenti alle strategie di marketing non convenzionale, e permette di sborsare meno denaro, rispetto ad altre iniziative, nella fase di avvio.

### **3.5 Il Factory Outlet.**

E' l'evoluzione del tradizionale spaccio aziendale; può delinarsi come "factory stand alone", se gestito autonomamente dall'azienda produttrice o "factory outlet village", se inserito in un contesto che ospita anche altri marchi industriali, appartenenti a differenti categorie merceologiche.

Il factory nasce con lo scopo di smaltire le eccedenze di stock (articoli fuori produzione, collezioni passate, surplus di magazzino) in modo redditizio, incrementando le vendite dei prodotti "slow mover" mediante un'offerta caratterizzata dall'alta qualità dei prodotti di marche conosciute ed un prezzo che spesso è del 50% inferiore al costo medio dei prodotti di una marca industriale.

I factory village hanno avuto grande successo su tutto il territorio nazionale, poiché svolgono anche una funzione di supporto comunicazionale alla marca. Infatti, mentre per il "factory stand alone" c'è il rischio che una politica di prezzo che distorca la percezione del posizionamento possa depotenziare l'immagine della marca, tale rischio diminuisce invece

nel caso dei “factory outlet village”, che seguono una strategia finalizzata a mantenere elevata l’immagine di marca.

Questi vengono progettati con lo scopo di ricreare la planimetria di un’area urbana con strade, piazze e traverse; ai singoli negozi si affiancano una serie di servizi complementari come ad esempio il ristoro, il baby parking o l’intrattenimento tramite la rappresentazione di eventi particolari; la finalità è quella di dar vita ad una “città ideale”, nella quale il consumatore trasforma gli acquisti in momenti di ricreazione e di svago lontano dalla confusione del traffico e dello smog.

Ovviamente, rispetto al “factory stand alone”, il “factory outlet village” comporta il sostenimento di maggior costi per l’organizzazione e la gestione del village. Tuttavia, va sottolineato che questi due format stanno divenendo un vero e proprio canale di vendita autonomo, distaccandosi sempre più dalla funzione di smaltimento delle rimanenze di stock per vendere prodotti che le imprese creano “ad hoc” per questo (Cecconi, 2005).

Un esempio di tale format è stato realizzato nel comune di Aiello (Udine): il Palmanova Outlet Village. Il sito è all’uscita del casello di Palmanova, alla confluenza di tre direttrici autostradali provenienti da Austria (Nord), Slovenia (Est) e da Venezia (Ovest). La zona dove è sorto, il Nord Est d’Italia, è una delle più ricche del Paese e questo avvantaggia le prospettive di sviluppo del Factory Outlet Village. Inoltre, la posizione favorevole attira turisti/consumatori provenienti dalle aree estere vicine, quali Slovenia, Austria e Croazia.

Il layout è sicuramente originario: si è voluto rappresentare il tipico ambiente del borgo medievale locale attraverso un percorso urbanistico nel quale sono presenti contrade e tipiche botteghe artigiane; il progetto prevede una via principale, soltanto tre ingressi ma permette un’ottima visibilità a tutti i punti vendita presenti nel centro. Vicino all’ingresso principale sono presenti l’infopoint ed il servizio di bancomat, indispensabili in questo tipo di format. Il Palmanova Outlet Village è inoltre dotato di servizi igienici in corrispondenza delle tre entrate, indameria, punti ristoro e area giochi.

Il progetto è costato 80 milioni di euro ma solo nei primi quattro giorni si è verificata una visita di 80.000 persone. Il fatturato si aggira intorno ai 100 milioni annui, con 2500 posti auto e 90 punti vendita, dove sono rappresentate diverse categorie merceologiche, dall’abbigliamento all’alimentare, con marchi posizionati su un livello medio alto.

### **3.6 Il Concept store.**

Ai giorni d'oggi le aziende stanno piano piano estendendo il loro ambito di azione, affiancando all'attività produttiva quella di distribuzione diretta dei prodotti (Codeluppi, 2001).

Le aziende sono spinte ad andare oltre l'idea dello spazio monomarca del flagship store, perché sorge il bisogno di realizzare un luogo di vendita che comunichi con il consumatore in maniera personale e diretta, stimolando sia le componenti cognitive sia quelle sensoriali ed emotive. Questo porta ad elaborare un particolare punto vendita che soddisfi i desideri sempre più complessi e articolati della domanda. Quindi, ha origine l'idea del **concept store**, uno spazio commerciale progettato attorno ad uno specifico tema, nel quale prodotti e storie vengano messi in scena, in un contesto altamente suggestivo e spettacolare e nel quale si propone prima di tutto un'esperienza gratificante, attraverso l'esplorazione e la visita del negozio stesso, e poi i prodotti in vendita: l'idea fondamentale è che si devono vendere dei concetti per poi vendere dei prodotti (Sambri e Pegan, 2001).

Un concept store è caratterizzato da un punto vendita eterogeneo nella superficie, nella gestione e nei tipi di prodotti che propone. Si possono vendere prodotti apparentemente incompatibili fra loro oppure monomarca, ma è a un luogo in continuo movimento, dove avvengono sperimentazioni, uno spazio da esplorare e scoprire (Zorzetto, 2006).

Il concept store costituisce un nuovo modo di comprare, non solo di vendere; suggerisce uno stile di vita affiancato dall'offerta di prodotti di diversa natura, esposti in maniera curata e coerente.

La volontà di realizzare punti vendita tematici, nel quale il consumatore possa entrare in contatto con spazio espositivo e l'universo valoriale dell'azienda, nasce negli Stati Uniti verso la seconda metà degli anni Ottanta, grazie all'inaugurazione a New York del primo concept store progettato per lo stilista **Ralph Lauren**, il quale decide di inscenare e comunicare il tema dell'americanità.

In Italia, invece, il primo a dare vita ad un concept store è **Elio Fiorucci**, il quale riunisce in un'unica area di vendita prodotti di vario genere e natura, facendo particolare attenzione alla realizzazione dell'atmosfera e all'occasione di regalare un'esperienza.

Realizzare un concept store significa andar contro la standardizzazione dell'offerta, generando un format che consenta di relazionarsi con le aspettative del consumatore, che raffigura un essere camaleontico, in costante movimento, che necessita di prodotti e servizi pensati su misura.

Si sviluppa il bisogno alimentare l'esperienza dello shopping, di trasmettere i valori e l'identità dell'azienda anche durante la fase di acquisto, proponendo un universo di marca.

Il tempo trascorso all'interno del punto vendita diventa essenziale per determinare il successo di un prodotto ed il suo acquisto perché possono essere soddisfatte alcuni bisogni fondamentali, che condizionano la propensione alla scelta del prodotto. Il consumatore necessita di sperimentare personalmente il prodotto e di paragonarlo ad altre alternative presenti, ma solo gli elementi socializzanti svolgono una funzione determinante nella decisione d'acquisto.

Il consumatore nel punto vendita trascorre del tempo, per avere opportunità di relazione e di incontro e per trarre giovamento da un'atmosfera e un ambiente piacevole.

Il concept store offre un mondo immaginario di marca, un microuniverso di vendita emotivamente stimolante e coinvolgente, tentando di appagare sia le esigenze razionali sia quelle emozionali.

Oggi, per differenziare la propria offerta si deve regalare all'acquirente l'emozione dell'esperienza, che integri l'aspetto utilitaristico e funzionale del prodotto alle caratteristiche personali di ogni consumatore (Zarantonello, 2005).

Il concept store diventa un salotto, una fusione di tendenze, un mix di stili, un'esperienza sensoriale globale. Si entra nel negozio per esplorarlo, per odorare i profumi, osservarne i colori e comprenderne i messaggi, non solamente per acquistare (Somaschini, 2002).

Il concept store stimola l'attività di shopping e l'occasione di sperimentare momenti sensazionali, che passano dall'esperienza dello svago, a quella dell'intrattenimento e del divertimento, fino ad arrivare all'esperienza della concentrazione mentale (Sansone, 2005).

Si vuole realizzare un ambiente distintivo, esclusivo ed originale, nel quale il visitatore possa trascorrere piacevolmente del tempo, ma, soprattutto, possa sentirsi parte integrante di un'atmosfera mutevole e dinamica, che prende vita all'interno del punto vendita stesso.

Quando vengono progettati dei percorsi esperienziali, che rendono l'acquisto piacevole o addirittura divertente, il consumatore è più invogliato ad acquistare. Lo spazio di vendita diventa il contenitore di una sorpresa, la promessa di un dono da ricevere e lo shopping si riscopre come un'attività che migliora il benessere personale e la qualità della vita (D'Amico e Di Gregorio, 2005). Un concept store che si relazioni con il consumatore in maniera efficace, che da semplice visitatore del punto vendita lo trasformi in acquirente o addirittura in un cliente fedele, non deve possedere degli spazi necessariamente ampi; basta creare un percorso sensoriale ben preciso, che comunichi uno stile di vita e che renda l'ambiente accogliente. La differenza tra un negozio tradizionale e un concept store è proprio data da tutti

i dettagli che creano quell' atmosfera che comunica armonicamente il tema che l'azienda ha scelto di trasmettere.

L'atmosfera rende il concept store un luogo unico e speciale, combinando i prodotti a giochi di luci, musiche, profumi, colori e sapori.

L'ambiente dona al visitatore esperienze memorabili, che raccontano la storia e la filosofia dell' azienda, che rappresentano la sua identità e i suoi valori, consentendo di soddisfare differenti bisogni: esigenze affettive, legate alla sensorialità e alle emozioni, e non solo bisogni funzionali, come la ricerca di informazioni e l'acquisto di un bene.

All' interno del concept store ogni elemento ha un valore per sé, ma riveste un valore maggiore nel rapporto di relazione instaura con tutte le altre componenti, siano esse prodotti, individui o intrecci di storie. Il prodotto contribuisce al racconto di una storia coinvolgente, e a cui il consumatore vuole prendere parte. La merce diventa lo strumento che arricchisce il racconto della storia o del tema, risultato delle energie e delle interazioni tra l' individuo e l' ambiente.

Il concept store rappresenta il risultato finale di un processo evolutivo: il punto vendita, che assumeva in passato un ruolo passivo, marginale e strumentale, si trasforma in uno spazio attivo che condiziona le dinamiche di relazione e di incontro tra l'azienda ed il consumatore, evidenziando una costante dematerializzazione dei luoghi di consumo e un passaggio del negozio da mezzo ad oggetto dello scambio (Sansone, 2005).

Infatti, durante la fase artigianale il negozio di prossimità e la bottega rappresentano dei contenitori di beni, luoghi di scambio, dove è la relazione che si instaura con il produttore e con il venditore che spinge il consumatore all' acquisto. Con la nascita dei centri commerciali e dei grandi magazzini, il punto vendita assume un ruolo di servizio economico e commerciale; vengono offerti diversi servizi e il focus è incentrato sull'adeguatezza e sulla coerenza dello spazio, senza però animarlo di una connotazione emozionale.

Invece, il concept store si propone come un prodotto commerciale, dove viene regalata un'esperienza d'acquisto, che pone risalto sull'atmosfera, progettata attraverso l'utilizzo del visual merchandising e lo studio del design interno.

L'elemento fondamentale non è l' importanza dell'esplorazione, non più il possesso del bene (Somaschini, 2002). Il consumatore ha bisogno di visitare un universo differente, legato alla soddisfazione e al piacere dei sensi.

Negli anni '70, come già anticipato, il precursore del concept store in Italia fu Elio Fiorucci, che aprì negozi di arredamento, giardinaggio, moda e di viaggi dove si respirava il senso del colore e del divertimento.



Altro precursore, Ralph Lauren aprì un concept store a New York negli anni '80 e poi altri. Voleva raccontare l'America del benessere e del lusso, arredando i negozi come avrebbe arredato casa sua, vasi di fiori, quadri di cani e cavalli, poltrone di pelle. Il sogno di Hollywood unito alle radici anglosassoni, tradizione ed eleganza, abbigliamento per l'equitazione o per i campus universitari, bauli, valige, libri, gioielli, bicchieri. Lauren aprì il suo mondo ai consumatori, che potevano riconoscere ovunque quello stile unico.

Un altro famoso esempio è il Dover Street Market, a Londra, descritto da molti più come un'installazione artistica che come un negozio. L'intento del fondatore, il giapponese Rei Kawakubo, è di presentare il suo fashion store come simbolo di tutto ciò che è eclettico, all'avanguardia, "cool".

E poi i Disney Store, McDonald's, Coin e addirittura le banche; in Brasile la Bradesco, prima banca nazionale, ha inaugurato una filiale su una barca, la quale percorre il rio delle Amazzoni e raggiunge le popolazioni lontane dalle città. L'idea? Sempre vicini al cliente.



## Capitolo 4

### *L'E-commerce*

Appena qualcuno parla di E-commerce, di solito, pensiamo immediatamente a internet e all'acquisto online tramite carta di credito. Tuttavia, questa è solo una minima parte del mondo dell'E-commerce, che è costituito da una serie di procedure e transazioni volte a un modo nuovo di fare business. Infatti, secondo l'opinione del Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato: *«l'E-commerce consiste nello svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali: la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on-line di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo della pubblica amministrazione»* (Ministero Industria Commercio e Artigianato, 2000).

Per poter parlare concretamente di E-commerce, migliorando l'efficienza e l'efficacia dell'aziendatramite la rete, possiamo delineare le seguenti modalità:

- ***incrementare l'efficacia della comunicazione dell'impresa verso l'esterno***: l'E-commerce può essere considerata come uno strumento di comunicazione attraverso la rete, una forma di marketing per raggiungere una maggiore vivacità. Internet diventa un metodo per dialogare e informare vari interlocutori come i fornitori, gli agenti, la catena di vendita, il mercato potenziale e quello esistente, le sedi distribuite sul territorio. La diffusione di informazioni porta benefici in termini di possibilità di aggiornamento dei documenti e dei dati in tempo reale, abbattimento dei costi di trasporto e velocità;
- ***migliorare la qualità del servizio***: è possibile realizzare i processi aziendali in una prospettiva di customer satisfaction, attraverso l'uso di servizi che siano da supporto all'attività commerciale e alla progettazione dell'assistenza pre e post vendita;
- ***ridisegnare i processi interni dell'impresa con lo scopo di ottenere vantaggi di riduzione dei costi e di efficienza***: internet permette di integrare, ottimizzare e automatizzare determinate procedure quali le transazioni e gli ordini e di connettere in tempo reale la giacenza in magazzino, la logistica e le esigenze dei consumatori;
- ***usufruire della rete come canale di vendita***: un mezzo attraverso il quale si possano consultare cataloghi di prodotti, scovare quelli più allettanti, compiere la transazione economica e, infine, la consegna a domicilio.

Quest' ultimo punto è considerato il più evidente e importante ma non può sicuramente bastare per far aumentare i profitti aziendali e per poter parlare di E-commerce. L'E-commerce rappresenta un modo, di "stare sul mercato", che sta stravolgendo le fondamenta dell' economia moderna e non costituisce solo una nuova modalità di vendita.

#### ***4.1 L'E-commerce nel mondo ed in Europa.***

La vendita di prodotti e servizi attraverso internet ha costituito nel 2015 il 7,4% del totale del mercato di vendita al dettaglio a livello globale: complessivamente 1.671 miliardi di dollari, oltre 350 miliardi di dollari in più del 2014. Entro il 2019, questo raddoppierà per arrivare a toccare i 3.578 miliardi di dollari, nonostante continui a rappresentare solo un frammento (12,8%) degli acquisti al dettaglio totali (eMarketer 2015).

Nel mercato B2B, si prevede che il fatturato E-commerce mondiale toccherà i 6.700 miliardi di dollari entro il 2020, il doppio del B2C stimato per quello stesso anno; Questo è dovuto anche al contributo delle piattaforme pubbliche multisettore quali Amazon e Alibaba.

Per quanto riguarda il B2C i mercati più estesi sono rappresentati da Stati Uniti e Cina, e i protagonisti del mercato sono colossi globali come Amazon, che nel 2015 ha fatturato a livello globale 98 miliardi di Euro, e per il mercato cinese, Alibaba. Questi players stanno sottraendo grandi quote di mercato ai retailer e ai produttori in molte aree merceologiche anche se, nel mercato in cui operano, agevolano l' inserimento in mercati esteri delle imprese E-commerce. Inoltre, la concorrenza globale, caratterizzata anche da scontri per ottenere vendite via marketplace, causa una competizione sul prezzo, che porta ad una marginalità ridotta, con ricavi a volte insufficienti a coprire i costi.

Amazon vuole ampliare le proprie attività in tutti i settori merceologici, come evidenziato dalla creazione di vari progetti come ad esempio Flex, per chi vuole fare singole spedizioni come fattorino, Fire TV per il live streaming, AWS (Amazon Web Services) che rappresenta l'8% dei ricavi complessivi di Amazon. Tuttavia Amazon deve confrontarsi anche con altri grandi competitors quali Google e Apple.

Parlando dell' Europa, il valore dell'E-commerce è rappresentato da 477 miliardi di dollari nel 2015 con Regno Unito, Francia e Germania che occupano pressochè i due terzi del fatturato totale. Al settimo posto dopo Russia, Spagna e Olanda si posiziona l'Italia. Le vendite on line europee con il 7,3% sulle vendite al dettaglio superano il 7% statunitense, ma nel sud Europa si arriva a malapena al 2% (Gfk,2015).

In Inghilterra il fatturato dalla vendita on line di beni ha raggiunto i 60 miliardi di sterline nel 2015 (eMarketer, 2015), facendo di questo Paese il leader dell'on line sulle vendite al

dettaglio. Ancora nel Regno Unito, è in grande diffusione il mobile commerce, che costituisce un terzo delle vendite. Nel 2019 si stima che arriverà a rappresentarne il 43,7%.

#### ***4.2 L'E-commerce in Italia.***

In Italia, le imprese che lavorano nel commercio elettronico sono 16 mila nel 2016 e nel 2025 raggiungeranno le 50 mila. Un terzo di esse è localizzato in due regioni: Lombardia (3 mila) e Lazio (1.840). Seguono Campania, Emilia Romagna, Piemonte, Veneto e Toscana (Confesercenti).

Gli italiani che hanno accesso attivo a internet sono 28,7 milioni, quasi un milione in più rispetto al 2015, e costituiscono il 52% degli italiani dai 2 anni in su, collegati da tutti i dispositivi (tablet, smartphone e desktop). Circa 21,7 milioni di italiani accedono alla rete nel giorno medio e navigano all'incirca due ore. Aumenta l'accesso a internet tramite dispositivi mobili quali tablet e smartphone, con circa 22,3 milioni di utenti attivi nel mese. Il 75,8% degli utenti on line, 21,8 milioni, ha visitato almeno un' applicazione o un sito legato all'E-commerce, dedicandovi in media 1 ora e 39 minuti (Audiweb, 2016).

Il fatturato dell' E-commerce è stimato in 28,8 miliardi di Euro nel 2015 ed è aumentato del 19% rispetto al 2014; ciò è dovuto alla costante crescita dei grandi protagonisti internazionali che, ormai, si posizionano anche in nuovi settori come la moda e l' alimentare.

L' E-commerce alimentare in Italia ha cominciato lentamente a ridurre il divario con gli altri Paesi europei attraverso la crescita di player locali ma, in particolare, tramite l'entrata sul mercato italiano di player internazionali, che hanno effettuato progressive acquisizioni. La società di Londra Just Eat ha acquisito Clicca e Mangia a Milano, DeliveRex a Roma, HelloFood Italia e PizzaBo (quattro società acquisite per 125 milioni di euro). Oggi 3.500 ristoranti in Italia utilizzano Just Eat. Solo PizzaBo nel 2015 ha consegnato 3 milioni di pizze. Nel novembre 2015, sempre nel settore alimentare, è avvenuto il lancio di Amazon Prime Now per la consegna della spesa a Milano e in 34 comuni dell'hinterland; esso consente l'acquisto di oltre 20 mila prodotti grocery, inclusi prodotti freschi, e da febbraio 2016 anche oltre 30 tipologie di verdura e frutta fresche. L'acquisto è possibile esclusivamente via mobile app, con consegna a domicilio, entro un' ora dall' acquisto, tutti i giorni della settimana, dalle 8 a mezzanotte e nella fascia oraria più gradita dal cliente nelle altre zone.

Come già detto precedentemente, il fatturato dell' E-commerce in Italia nel 2015 è stimato in 28,8 miliardi Euro, con una crescita del 19% sul 2014. L'E-commerce, dopo due anni consecutivi di crescita inferiore al 10%, cresce con una percentuale a due cifre. I settori più maturi rappresentati da quelli del tempo libero e del turismo occupano complessivamente

oltre tre quarti del mercato; specialmente il settore del tempo libero, dopo una fase di stallo, si è incrementato con la ripresa del tasso di crescita del gioco on line. Però, quello che è cresciuto maggiormente è il settore dei centri commerciali online (+140%); questo è dovuto all' avvento nel mercato dei grandi player internazionali che hanno eroso quote di mercato di altri settori, come l' alimentare, l' elettronica di consumo e la moda. Inoltre, il settore alimentare, registra una forte crescita (+77%) grazie all' entrata di nuovi player e allo sviluppo della consegna del fresco.

I settori dell' editoria, casa e arredamento, moda, bellezza e salute hanno avuto un incremento del fatturato on line, ma ancora ridotto rispetto al mercato E-commerce complessivamente inteso. La crescita dell'editoria, in particolare, è dovuta unicamente all' aumento dell' utilizzo di prodotti digitali che, in parte, riequilibra il calo del cartaceo.

L'elettronica di consumo è l'unico settore che ha registrato una contrazione nel 2015 (-15%), poiché non è in grado di far fronte alla concorrenza dei centri commerciali on line e perde, di conseguenza, una parte del fatturato on line.

#### ***4.3 Principali trend.***

Nel 2016 il mobile, con il canale delle app, rappresenta la principale strategia di E-commerce, perché consente una migliore user experience e una maggior frequenza di interazione: gli esempi più noti sono le app di Amazon e Amazon Now, Alibaba, che presenta app differenti per differenti tipologie di target e mercato, Zalando, Yoox e altri. Altro tipo di app mobile E-commerce che si sta evolvendo è quella di applicazioni per la mobilità come MyTaxi e Uber. E' essenziale possedere determinate procedure, come la semplificazione del processo d' acquisto e la memorizzazione dei dati della carta di credito, per assicurare l'acquisto via mobile.

Perciò, sono i più grandi player che si sviluppano ed investono grandi somme in innovazione tecnologica e pubblicità. Nell'ultimo anno si è assistito a fusioni ed acquisizioni rilevanti, tra cui:

- ***Alibaba e lo Youtube Cinese:*** L' E-commerce cinese ha speso circa 4,8 miliardi di dollari per acquisire piattaforma principale di video cinese, Youku Tudou. Gli investimenti in acquisizioni da parte di Alibaba sono stati stimati in 15 miliardi di dollari, durante il 2015.

- ***Amazon attraverso le acquisizioni investe nella tecnologia:*** Amazon, negli ultimi mesi, ha acquisito nove società che si occupano di infrastrutture Cloud, dell' Internet of Things, di tecnologie 3D per il fashion e di intelligenza artificiale.

Inoltre, nel 2015 e nel 2016 diversi brand E-commerce, come Just Eat nell' alimentare e Zalando nell' abbigliamento, hanno investito nella pubblicità televisiva per accrescere le vendite online e far conoscere il brand. La tv è uno strumento molto efficace per attirare i consumatori italiani e creare fiducia nel brand.

Nel settore del turismo Expedia, Trivago e Kayak hanno investito in pubblicità televisiva; anche Booking.com ha investito in campagne televisive, anche per lanciare la cosiddetta "Passion Search", una tecnologia che aiuta i viaggiatori a trovare le migliori mete a seconda dei loro specifici interessi.

Infine, si è sviluppata notevolmente la Sharing Economy (Uber e Airbnb sono i casi di maggiore successo), che promuove forme di consumo non basate sul possesso, ma sulla relazione e l' accesso.

I settori maggiori sono rappresentati dal turismo, i servizi professionali, i trasporti, il wellness, il food e in senso più ampio il prestito e lo scambio di beni.

La maggior parte dei retailer punta ad alimentare la fedeltà dei clienti per causare acquisti ripetitivi, attraverso programmi di loyalty integrati ai social media ,alle app mobile e all'e-mail marketing.

Nell' ambito del turismo si denota un ammodernamento nei programmi di fedeltà; invece, in altri settori si assiste all' unione dell'acquisto in negozio a quello online, alla creazione nuovi strumenti di business intelligence e alla progettazione di logiche di game mechanism.

#### **4.4 Tipologie di E-commerce.**

Le principali categorie di E-commerce, considerando i soggetti da cui hanno origine ed i destinatari, sono:

- **B2B (Business to Business):** è una transazione commerciale che avviene tra due aziende con lo scopo di trasferirsi informazioni aggiornate su listini e prodotti, ordinare beni e servizi e pagare elettronicamente. Il distributore può ordinare i prodotti attraverso il catalogo elettronico e ricevere prezzi più bassi dovuti ai costi d'esercizio minori. Alcune grandi imprese lavorano esclusivamente tramite internet. La produttrice di attrezzature di rete e di software, la Cisco System, prende oltre l'80% degli ordini attraverso la rete. Inoltre, le aziende utilizzano internet per instaurare relazioni durature con importanti clienti industriali, non solo per vendere prodotti e servizi online. Per esempio, la Dell ha creato dei siti web personalizzati ad oltre 113.000 clienti istituzionali e aziendali in tutto il globo; tali siti consentono ai clienti

di governare in modo efficace tutte le le fasi legate alla gestione dei prodotti Dell a al loro acquisto;

- **B2C (Business to Consumer)**: è una transazione commerciale che mette in relazione l'impresa con il cliente finale, il quale, grazie a siti interattivi e multimediali, può scegliere tra più listini e cataloghi arricchiti da informazioni sempre più aggiornate e dettagliate. Un caso di grande successo è quello di Amazon, che è nato come una grandissima libreria virtuale dove il cliente ha l'occasione di trovare anche un libro raro, ottenendo sconti e beneficiando dell'opportunità di farselo consegnare a casa in meno di 48 ore. Parlando della spedizione del prodotto, si può fare una distinzione tra commercio elettronico diretto e indiretto. Nel commercio elettronico diretto il prodotto che viene acquistato è un bene fisico che viene consegnato tramite corriere. Invece, nel commercio elettronico indiretto, il bene è in formato digitale, perciò può essere direttamente trasmesso attraverso internet. La rete presenta differenti tipi di consumatori, che ricercano esperienze diverse di consumo. però, i consumatori online presentano un comportamento d'acquisto differente rispetto ai consumatori tradizionali. Infatti, durante la transazione online, sono i clienti a stabilire e controllare un contatto. Il marketing online si rivolge a un pubblico che cerca in modo continuo ed attivo informazioni su prodotti e servizi, mentre il marketing tradizionale attinge prevalentemente ad un consumatore passivo;

- **C2C (Consumer to Consumer)**: è la più recente forma di commercio elettronico e si sta diffondendo grazie al proliferare di siti che conducono aste online. E' caratterizzato da transazioni online di informazioni, beni e servizi tra i consumatori finali. Le procedure della transazione vengono gestite dal venditore e dall'acquirente. Grazie ai siti C2C si può entrare in contatto con un universo molto più ampio di persone rispetto ai soliti annunci sui quotidiani o i meractini delle pulci. Ad esempio, Ebay, solo in Italia, ha richiamato più di 600.000 venditori dalla B2C, dalle piccole e grandi imprese, che mettono all'asta gli eccessi in magazzino. Inoltre il C2C agevola la diffusione di feedback e informazioni tra gli users, attraverso forum che ospitano determinati target con uno specifico interesse (un esempio evidente sono i blog). Il marketing sfrutta i forum per controllare e colpire una domanda molto frammentata, però non aiutano a monitorare la relazione con i clienti. Nell'approccio C2C gli acquirenti della rete creano ed usufruiscono delle informazioni sui prodotti;

- **C2B (Consumer to Business)**: è una forma particolare di transazione attraverso la quale i consumatori determinano il prezzo che sono inclini a pagare per un prodotto o un servizio e le aziende decidono se accettare o meno l'offerta.



Infine, alle tipologie appena descritte si possono aggiungere altre due categorie:

- **B2A (Business to Administration)**: rappresentano tutte le transazioni che avvengono tra imprese e Pubblica Amministrazione. In Italia sono ancora in fase embrionale e poco sviluppate a causa delle difficoltà della Pubblica Amministrazione di adeguarsi alle nuove tecnologie;
- **C2A (Consumer to Administration)**: sono le transazioni tra cittadino e Pubblica Amministrazione per il pagamento di tasse e contributi online; anche questa, come la categoria B2A, è ancora in fase di lancio.

#### **4.5 Fattori critici e di successo.**

La progettazione di un sito E-commerce consente la realizzazione di nuovo canale di vendita che presenta due vantaggi rispetto a quelli tradizionali:

- **un vantaggio temporale**: il sito è attivo sette giorni su sette ,24 ore al giorno;
- **un vantaggio geografico**: il sito dà l'opportunità di vendere a clienti residenti in qualsiasi parte del mondo.

Inoltre, il consumatore può scegliere tra una diversificata e ampia gamma di prodotti, offerti a prezzi differenti: attraverso i motori di ricerca si possono trovare prodotti di nicchia, amatoriali, inconsueti e specialistici.

Grazie all' E-commerce il processo d'acquisto cambia; da un processo unidirezionale e lineare si salta ad un processo multicanale, composto da un intreccio di attività interdipendenti. Con la creazione di un sito di E-commerce si accorcia la filiera distributiva, diminuendo il prezzo dei beni avvantaggiando l'azienda, che riduce i costi di intermediazione, ed il consumatore finale, che aumenta il suo potere d'acquisto.

Infine gli strumenti di CRM diventano fondamentali nella raccolta e nell'analisi di dati qualitativi e quantitativi, poiché consentono di stabilire il profilo ideale dell'utente, capendo quali sono i suoi comportamenti, le sue preferenze d'acquisto e le sue scelte di consumo; le aziende, con i dati raccolti, hanno la possibilità di mappare i comportamenti d'acquisto dei loro clienti per comprendere meglio le loro esigenze, e possono sfruttare tali informazioni per targettizzare l'offerta e l'assistenza post vendita.

Tuttavia, è necessario conquistare visibilità e credibilità nella rete, realizzando per gli utenti un'esperienza positiva, sia nella fase di acquisto, sia durante tutto il percorso di scelta, in modo tale che il cliente desideri ripetere l'esperienza e la consigli ad altri utenti.

Solo dando vita ad un'esperienza positiva, tramite tecniche di SEO (Search Engine Optimization) e messaggi pubblicitari e, le imprese sviluppano un'immagine di marca e una web reputation di successo.

Creare un negozio di E-commerce attribuisce due vantaggi all'azienda:

- **costi minori in confronto agli store tradizionali:** personale ridotto, affitto immobili, gestione ottimale delle scorte e del magazzino;
- **maggiore efficienza:** apertura 24 ore su 24, senza festività e possibilità di vendere attraverso dropshipping, cioè senza possedere materialmente i prodotti in magazzino.

Una ricerca condotta per conto dell'Associazione Italiana commercio elettronico dall'Università degli Studi di Brescia, ha individuato, in ordine decrescente di importanza, i fattori determinanti nelle decisioni d'acquisto dei visitatori online: divertimento e soddisfazione personale nell'acquisto, sicurezza e fiducia ispirata, utilità percepita dal cliente, influenza dei social network, piena disponibilità di internet e della tecnologia, competenza dei navigatori, facilità d'uso del sito, esperienza nell'acquisto online.

Ecco, quindi che l'E-commerce comprende aspetti funzionali, ma anche emozionali: fin dalla fase di progettazione del sito bisogna fare attenzione agli elementi che aumentano il potenziale di coinvolgimento, divertimento e interazione; la fiducia che nasce per un sito E-commerce ha una valenza superiore rispetto agli strumenti di usability; tuttavia, questi ultimi danno prova del fatto che un negozio online facile da usare è più credibile rispetto ad un altro che presenta una navigazione complicata, creata per compiacere gli stessi retailer.

I dati dimostrano come l'E-commerce accresca il fatturato delle imprese, consentendogli di offrire migliori possibilità qualitative e quantitative rispetto all'offline. Un'analisi condotta da BCG per conto di Google evidenzia come le PMI attive online crescano di più, più in fretta e attirino una clientela internazionale maggiore rispetto alle PMI offline (The Boston Consulting Group, 2011).

Infine, l'E-commerce esercita un impatto sempre maggiore verso nuovi settori che vengono inclusi dalle attività del commercio online.

Nonostante tutti i vantaggi descritti, esistono alcune difficoltà che potrebbero far sfumare la conclusione della transazione online; infatti, l'utente, poiché non instaura una relazione diretta con il venditore e non ha la possibilità di toccare fisicamente il prodotto, potrebbe

rinunciare ad acquistare all'ultimo momento, spaventato anche da un possibile pagamento del bene prima di averlo tra le mani.

Oltretutto, l'azienda deve possedere o acquisire (direttamente o tramite outsourcing) conoscenze commerciali, logistiche, tecnologiche e promozionali specifiche appena decide di dar vita ad un negozio online; queste conoscenze, insieme ad un investimento non eccessivo, permetterà all'azienda di raggiungere il successo grazie alla capacità di attirare una gran mole di clienti.

Infine, si dovrà fare particolare attenzione alla creazione di un sistema di logistica efficiente per la gestione della piattaforma informatica, delle spedizioni e dei resi.



## **Capitolo 5**

### ***Il consumatore online e le strategie di E-commerce***

#### ***5.1 Il consumatore online.***

La ricerca realizzata dalla collaborazione tra ContactLab e Netcomm ed intitolata “E-commerce Consumer Behaviour Report 2012”, evidenzia che coloro che acquistano online sono soprattutto sbilanciato giovani e coloro che hanno un reddito medio-alto. Il cliente dell’E-commerce, secondo l’analisi:

- è una persona giovane, con meno di 34 anni;
- è istruito, in possesso di laurea;
- è ancora studente o lavora come impiegato;
- ha un reddito medio-alto, oltre 35 mila euro.

Tuttavia, anche le persone anziane cominciano ad effettuare acquisti in rete, come conferma anche una ricerca, che sottolinea come in Italia 700 mila persone che hanno più di 60 anni che acquistano su Ebay (Ebay Italia, 2011).

I dati ContactLab evidenzia come l’89% degli utenti che hanno acquistato online negli ultimi tre mesi ha effettuato più di un solo acquisto e uno su quattro ha acquistato più di cinque volte. Inoltre, il consumatore online diventa un acquirente consapevole, poiché il 94% degli utenti utilizza i canali online (sito del produttore, recensioni in rete, blog o forum) anche per informarsi sui prodotti/servizi prima di acquistare nel negozio fisico. Poi una persona su quattro chiede consiglio agli amici, rendendo fondamentale anche il passaparola, non solo la ricerca di pareri sui social network, blog e forum.

In Italia, il 57% degli acquirenti online spende ogni anno fino a 500 euro, e, tra questi, il 13% paga meno di 100 euro. Il 34% arriva a spendere dai 500 ai 2.000 euro e solo il 9% paga annualmente più di 2.000 euro (Casaleggio Associati, 2011).

Le categorie merceologiche acquistate in maggior misura in rete sono l’editoria (libri, cd e dvd), i trasporti e l’abbigliamento.

Inoltre, l’abbigliamento è acquistato prevalentemente da donne (67%), mentre nell’elettronica di consumo gli acquirenti principali sono uomini (72%).

La ragione principale che spinge ad acquistare online è quella di trovare un prezzo più economico rispetto al negozio tradizionale (75% degli utenti). Le altre motivazioni sono la comodità di effettuare l'acquisto da casa (60%) e la velocità dell'acquisto (44%); ci sono poi motivi secondari quali l'opportunità di acquistare prodotti che nei negozi fisici non sono presenti (39%), la possibilità di confrontare il prodotto con altri (34%), l'opportunità di acquistare prodotti non reperibili in Italia (22%).

## 5.2 *Customer loyalty.*

Il problema principale nell'E-commerce è che le aziende perdono all'incirca il 10% di clienti all'anno, poiché si preoccupano troppo di scovare nuova clientela invece di porre maggior attenzione al concetto di fidelizzazione, di instaurazione di una relazione duratura e costante con il consumatore.

A tal riguardo, Harvard Business Review, afferma che acquisire nuovi clienti costa cinque volte di più rispetto alla fidelizzazione di quelli esistenti, il cui tasso di redditività aumenta nel tempo. Inoltre, un aumento del 2% nella fidelizzazione dei clienti, inoltre, crea un effetto sugli utili uguale a quello che deriva da una diminuzione del 10% dei costi aziendali.

Un'efficace fidelizzazione ha bisogno di:

- un ottimo CRM;
- un programma di medio-lungo termine;
- un programma fedeltà volto a premiare i clienti più fedeli.

Nell'E-commerce, le strategie di fidelizzazione possono essere:

- **in-site**: attività che ottimizzano il sito E-commerce dal lato della navigazione e della usability;
- **out-site**: attività di marketing e web marketing indirizzate a sollecitare il ritorno dei clienti e a premiare quelli più fedeli.

Per quanto riguarda le attività in-site consideriamo:

- il login o registrazione, che rende più facili i successivi acquisti, ma che spesso le persone ritengono una perdita di tempo; quindi questa pratica, a volte, ha effetti negativi sul cosiddetto tasso di conversione<sup>13</sup>. Perciò, è necessario convincere gli utenti che il login è rapido e

semplice oppure attuare l'opzione "Acquista come ospite", spostando la fase di registrazione alla fine di un ordine;

- contenuti personalizzati (ad esempio wishlist, far comparire gli ultimi prodotti visitati, mostrare un messaggio di benvenuto utilizzando il nome dell'utente) volti a migliorare l'interazione con il cliente dopo che questo abbia acquistato o effettuato il login, catturando la sua curiosità, riservandogli un trattamento speciale e facendolo sentire a casa;
- contenuti aggiornati (nuovi sconti, nuovi prodotti) , per rendere il sito coinvolgente e assicurarsi visite del sito nell'immediato futuro;
- programmi di fidelizzazione, per aumentare le possibilità di riacquisto nel sito da parte del cliente (ad esempio iscrivendosi alla newsletter o lasciando un commento ad un prodotto regalando punti che, convertiti in buoni sconto, portano ad un acquisto una volta raggiunto un determinato punteggio)
- feedback delle proprie esperienze d'acquisto, che permette di migliorare la relazione con clienti già acquisiti o di conquistarne di nuovi;
- usability e performance del sito, che migliorano l'esperienza di navigazione, incrementando la possibilità di ritorno dell'utente;
- customer care e CRM, che permettono di instaurare forti legami con i clienti tramite un servizio di assistenza tempestiva ed immediata;
- newsletter, per aumentare le relazioni con il consumatore e creare future campagne promozionali.

Per quanto riguarda la fidelizzazione out-site, le strategie sono:

- l'e-mail marketing, mezzo ideale per rimanere in contatto con gli utenti e per ricordare loro di tornare a visitare il sito. Lo scopo è quello di realizzare specifiche offerte di acquisto costruite su misura per il cliente, facendolo sentire coinvolto e considerato;
- promozioni esclusive a clienti particolari ( ad esempio offrire una particolare offerta o una percentuale di sconto ai clienti migliori, ai nuovi clienti o a chi non ha ancora effettuato il primo acquisto);
- presenza sui social media, per incrementare la consapevolezza e la diffusione del brand attraverso un'interazione costante con i clienti.

### **5.2.1 Importanza del sito web.**

Nella realizzazione di un sito sono fondamentali da un lato il concetto di usability, ossia il grado di facilità e soddisfazione con cui si avviene l'interazione tra l'uomo e il computer, e, dall'altro lato, l'aspetto grafico che può influenzare le decisioni di acquisto da parte del visitatore, il quale, se nei primi secondi di accesso, riesce ad orientarsi e "sentirsi a casa", quasi sicuramente resterà sul sito.

La grafica del sito, specialmente negli E-commerce, non deve avere un impatto troppo creativo o decorativo, poiché potrebbe spingere l'utente ad abbandonare il sito, non avendo immediatamente la situazione sotto controllo, abbandonare il sito; al contrario la grafica deve costituire uno strumento di semplificazione, consentendo una facile, fluida e corretta comprensione dei contenuti e delle pagine.

La velocità di caricamento del sito, inoltre, aumenta il tasso di conversione; Amazon.com evidenzia come le vendite calano dell'1% per ogni millisecondo di ritardo nel caricamento.

Infine, è essenziale evitare testi lunghi ed associare determinate parole chiave ai prodotti per incrementare la probabilità di vendita (per esempio unire le parole "garantito", "sconti" o "saldi" ad un prodotto).

Essenziali, poi, sono le immagini; un E-commerce con poche e piccole immagini, non ottimizzate, non avrà mai successo.

Esistono diversi studi psicologici che mostrano come gli elementi di grafica o determinati colori possano influenzare le reazioni dei visitatori; Ad esempio, molti siti E-commerce realizzano il "pulsante di acquisto" o "BOB" (Big Orange Button) di colore arancione, poiché richiama l'attività e l'azione.

Analisi curiose sono state fatte anche sul cosiddetto eye tacking, cioè sul tracciamento dello sguardo dell'utente in una pagina web, evidenziando come le informazioni più rilevanti dovrebbero essere rappresentate nei primi due paragrafi, perché il cliente legge la riga superiore per poi guardare rapidamente in basso nella pagina e poi risalire proseguendo lungo il lato destro, secondo uno schema ad F.

Perciò, gli elementi che attirano maggiormente l'utente online sono:

- facilità di utilizzo, prestazioni e velocità;
- architettura del sito;
- impatto visivo e caratteristiche delle immagini;
- contenuti interessanti e sempre aggiornati;
- personalizzazione;
- carrello e opzioni di pagamento;
- disponibilità di aiuto.



### ***5.2.2 Attività di Marketing e Advertising.***

Le attività di marketing e comunicazione online si sostanziano principalmente nell'attività di keyword advertising, che riceve in media il 29% degli investimenti di marketing, come registrato nel 2015 (23% nel 2013, 28% nel 2014), e le attività di SEO alle quali viene assegnato il 19% delle risorse disponibili, con un lieve calo rispetto al 21% del 2015 (Casaleggio Associati, 2016).

Gli investimenti nell'e-mail marketing calano, rappresentando circa il 12% del totale contro il 17% dell'anno 2013, mentre aumentano gli investimenti nei social media (14% contro il 12% dell'anno 2015). Viene investito il 6% del budget alle aree di shopping o ai siti comparatori, con un calo rispetto all'8% del 2013, mentre gli investimenti in banner e sponsorship sono pressochè stabili (4,8% contro il 5% del 2015 e il 4% del 2014). Il budget investito per i programmi di affiliazione cala al 2,8% rispetto al 4% del 2015 e del 2014. Infine, il 6,4% del budget è impiegato nella pubblicità offline, con un aumento degli investimenti sulla stampa che riceve il 4%, in crescita rispetto al 2% del 2015. La televisione costituisce il 2% dell'investimento (1,8% nel 2015) e la radio lo 0,4% (0,2% nel 2015).

Di conseguenza, sta avvenendo un progressivo passaggio dai media tradizionali a quelli online. Molte aziende che hanno sperimentato la promozione online hanno deciso di ridurre o addirittura eliminare gli investimenti sui media offline, ritenuti poco efficaci e costosi.

Inoltre, le imprese del largo consumo (alimentare o cosmetica) e in quelle legati al valore del brand (moda) si affidano moltissimo ai social media per instaurare una relazione continua con i clienti e fidelizzarli. Invece, nei settori più maturi e caratterizzati da un livello basso di fidelizzazione (assicurazioni e turismo) le aziende puntano maggiormente sugli investimenti in keyword advertising e SEO. Infine, nell'elettronica di consumo si investe molto in advertising (24%) e nella presenza sui comparatori (20%).

Il 34% delle aziende intervistate dichiara di voler investire in marketing e promozione e il 28% nel miglioramento della usability e della user experience. Il 9% vuole investire in attività per la vendita all'estero e il 7% al potenziamento dell'infrastruttura tecnologica. Infine, risulta accresciuto il numero di coloro che ritengono prioritari il customer care (7%) e i servizi logistici (2% nel 2013), mentre il numero di aziende che non intendono investire nell'anno in corso cala al 2% rispetto al 3% del 2015 e il 7% del 2014.

### 5.2.3 Il customer care come vantaggio competitivo.

Il customer care è lo strumento fondamentale che serve a favorire il cliente o il potenziale cliente prima, durante e dopo l'acquisto e a rafforzare il brand e consentendo un aumento del mercato clienti. La customer care non si limita ad essere un numero verde o call center, ma fa parte di una vera e propria strategia di CRM, essenziale per conoscere il cliente e soddisfare i suoi bisogni, offrendo informazioni chiare e trasparenti così da costruire una relazione duratura e costruttiva.

Il customer care deve assistere e semplificare la relazione con il cliente, facendolo sentire importante e consapevole di aver scelto un'azienda giusta, onesta e professionale.

I principali strumenti del customer care sono:

- **il telefono**: il più antico strumento di customer care, che crea un contatto diretto fra cliente e azienda, indispensabile per risolvere in breve tempo problemi complessi. Tuttavia, questo strumento è costoso, soprattutto nel caso del numero verde, anche perché necessita di personale operativo a tempo pieno e spesso gli E-commerce sono troppo piccoli per avvalersi di una spesa tanto ingente;

- **l'e-mail**: ne è cresciuto molto l'uso negli ultimi anni e molte aziende lo usano come unico strumento di comunicazione, soprattutto per i costi esigui, ma è uno strumento di comunicazione quasi impersonale;

- la **chat line**: è un canale dedicato messo a disposizione per i clienti dal sito E-commerce, dove è possibile "chattare" con gli addetti del customer care. È uno strumento poco utilizzato in Italia, utilizzato soprattutto per condividere interessi o fare amicizia, ma dati recenti dimostrano che si sta sempre più diffondendo;

- i **forum online**: simili alle chat-line, ma dove non avvengono interazioni solo fra addetti e clienti ma vi partecipano più persone scambiandosi feedback, pareri e giudizi su prodotti e servizi del sito ospitante, "moderati" da uno o più addetti del customer care. Negli Usa, un forum molto noto è quello di Dell.com, che ha fatto del customer care uno dei propri punti di forza. In Italia, ci sono pochi esempi tra i quali Flashmall.it, un sito che dalle ore 9.00 alle ore 20.00, rende disponibile uno spazio (moderato da una o due persone) dove esporre i propri dubbi, chiedere consigli e pareri, parlare dei propri acquisti, fare i complimenti al sito. Ogni giorno partecipano circa 5.000 persone, con punte di 300 partecipanti contemporaneamente;

- le **FAQ** (Frequently Asked Questions): consiste nell'unire in una sezione specifica del sito le domande più frequenti poste dai clienti, con tanto di risposta. Le FAQ sono apprezzate

molto perché, se ben strutturate, consentono al cliente di risolvere i propri dubbi senza dover inviare email ponendo magari anche apparentemente senza senso. Inoltre, è uno strumento estremamente economico, utile soprattutto per i piccoli siti di E-commerce, che difficilmente possono sostenere le spese per un call center o per persone che si occupino di rispondere alle e-mail dei clienti. Una ricerca della Forrester Research ha sottolineato come gestire un cliente attraverso le FAQ costa circa un quarantesimo di quello che costa attraverso il telefono e circa un decimo di quello che costa la gestione attraverso e-mail.

### ***5.3 Il Caso Nike nella personalizzazione delle scarpe nel web.***

Aziende di beni di consumo, come Nike o Levis, che vendono i loro prodotti attraverso negozi al dettaglio, utilizzano anche l' E-commerce, interagendo direttamente con i loro consumatori, in particolare per vendere prodotti personalizzati.

E' quello che fa Nike, evidenziando la volontà, già manifestata nell' anno di nascita, di personalizzare delle scarpe, che in passato venivano disegnate e prodotte una ad una, rispettando i gusti degli atleti a cui erano destinate. Oggi, il cliente sceglie il colore tra colore delle scarpe tra una serie di campioni che vengono di volta in volta mostrati.

Nike ha realizzato siti diversi, a seconda che venda prodotti standard, scarpe, orologi e borse personalizzabili o modelli di scarpe di running personalizzabili.

Il servizio, partito nel 1999 negli Stati Uniti, è arrivato in Italia nell' ottobre del 2003, grazie ai siti [www.nikeid.com/europe](http://www.nikeid.com/europe) e [www.nikeshox.com](http://www.nikeshox.com). Il primo sito vendeva prodotti da personalizzare tra scarpe, borse e orology, mentre il secondo proponeva solo scarpe da running personalizzabili. L' utente sceglieva il colore di ogni singola parte della scarpa, inseriva, se interessato, la propria firma, il Nike ID (Individual Design) e anche progettava scarpe a proprio gusto e piacimento.

#### ***5.3.1 Il processo di personalizzazione.***

Nel sito [www.nikeid.com/europe](http://www.nikeid.com/europe), tra le varie categorie di prodotti (scarpe, zaini, orologi) si sceglieva la linea e il prodotto specifico; poi, aveva inizio la progettazione. In particolare, i clienti potevano scegliere tra sette linee differenti di scarpe: scarpe da corsa, calcio, basket, tennis baseball e ginnastica, e per ognuna di esse erano presenti modelli diversi.

Invece, nel sito [www.nikeshox.com](http://www.nikeshox.com), l' utente poteva scegliere solo tra i modelli della linea running.

Il percorso di acquisto, strutturato nello stesso modo in entrambi i siti, avveniva in quattro fasi:

- **Inizia:** si selezionava il genere (maschile o femminile) e la taglia;
- **Disegna:** l'utente poteva scegliere il colore di ogni singola parte della scarpa;
- **Personalizza:** era possibile inserire sul retro della scarpa una scritta di al massimo otto caratteri o il simbolo della Nike sulla linguetta.
- **Create la propria scarpa:** si acquistavano le scarpe cliccando sulla scritta "aggiungi al carrello".

L'immagine veniva visualizzata tramite una ricostruzione 3D, era visibile da diverse angolazioni ed era possibile tornare indietro ad ogni step o apportare delle modifiche.

Aggiunto al carrello, in una pagina apposita dove venivano riassunti tutti i gli articoli creati dall'utente, il corrispettivo prezzo e quello totale, il prodotto poteva essere modificato di nuovo, eliminato dal carrello o acquistato.

### ***5.3.2 La negoziazione e la transazione.***

Al termine della procedura precedentemente descritta, il cliente poteva procedere ad effettuare l'ordine direttamente alla fabbrica, specificando la forma di pagamento.

Gli ordini potevano essere effettuati 24 ore su 24, sette giorni la settimana e venivano applicati costi di spedizione, variabili a seconda del paese.

L'importo veniva addebitato sulla carta di credito o sul conto solo al momento della consegna del prodotto.

### ***5.3.3 I servizi integrative offerti.***

Anche se il cliente possa nutrire una certa diffidenza nei confronti degli acquisti online, Nike non proponeva molti servizi che potevano far fronte a tale diffidenza, probabilmente facendo leva sull'importanza del proprio marchio. L'unica garanzia che offriva era l'opportunità di restituire, entro 7 giorni dal ricevimento della merce, gli articoli ordinati purchè inutilizzati.

### **5.3.4 Gli strumenti di customer service.**

Come accennato precedentemente, Nike ha realizzato siti differenti per vendere prodotti standard (www.nike.com), scarpe, orologi e borse personalizzabili (www.nikeid.com) o solo modelli di scarpe di running personalizzabili (www.nikeshox.com). Il primo sito era il più attrezzato in termine di customer service rispetto agli altri due. Presentava, infatti, “funzioni automatizzate”, “ruolo attivo degli utenti” e “personale di assistenza”, mentre gli altri due siti offrivano solamente un numero telefonico, un indirizzo e-mail per chiedere aiuto o al personale di assistenza.

### **5.4 Il caso Levis.**

Levi Strauss & Company, fondata a San Francisco da un immigrante bavarese e poi rimasta di proprietà dei discendenti, è la multinazionale leader nel settore dell'abbigliamento jeans-casual, producendo e vendendo jeans, capi d'abbigliamento sportivi e casual per uomo, donna e bambini. Fin dal 1873, i jeans Levi's sono sempre stati i più conosciuti ed affermati al mondo riuscendo a catturare l'attenzione e la fedeltà di diverse generazioni di individui permettendo all'azienda di raggiungere i 150 anni di attività nel 2003.

#### **5.4.1 Lo sviluppo dell'approccio one to one.**

Levi Strauss, già agli inizi degli anni '90 capisce qual'è l'importanza della mass customisation e di un approccio one to one.

Negli anni '90 c'era molta concorrenza nel mercato dell'abbigliamento e molte imprese americane spostavano i loro stabilimenti in Asia per ridurre i costi e abbassare i prezzi, offrendo di conseguenza jeans a solo 15 dollari.

Levi's non riusciva a dare al consumatore una valida ragione per pagare di più i propri jeans e non poteva far altro che spostare la sua produzione del Nord America oltremare, cercando qualche strategia per far fronte ai competitors.

Decide, così, di dar vita ad una strategia di **mass customisation**. Lo scopo della Levi's diventava realizzare jeans per soddisfare le esigenze del singolo consumatore, offrendogli una memorabile esperienza di shopping. Perciò, nell'autunno del 1994, in alcune aree degli Stati Uniti, Levi's lanciò un servizio **made-to-order** per jeans femminili personalizzati.

Tramite l'uso della tecnologia del computer, i jeans venivano personalizzati in base a quattro misure: vita, fianchi, altezza del cavallo e lunghezza delle gambe.

Questa strategia, detta “*Personal Pairs*”, ebbe molto successo, cosicché l’azienda applicò la personalizzazione ad altri modelli ed espanse la vendita anche a negozi oltremare.

Nel punto vendita vengono prese le misure dei clienti e accolte le preferenze sui colori, modelli e tessuti. Un sistema computerizzato seleziona il paio di jeans più vicino a quello richiesto dal cliente e disponibile in negozio in modo tale che il cliente possa provarli e apportare le modifiche necessarie; queste ultime, infine, vengono inserite nel sistema computerizzato, anche attraverso l’ aiuto di un body scanner, cosicché il prossimo paio di jeans possa essere ordinato senza lo step try-on. Poi, i dati elaborati vengono spediti alla fabbrica di produzione nel Tennessee e due settimane più tardi il cliente può ritirare i suoi jeans personalizzati, che costano solamente dieci dollari in più rispetto ai jeans prodotti in serie. Il tutto comporta un’ enorme riduzione dei costi per obsolescenza dei prodotti, spazi di immagazzinaggio, inventari, ecc..

I dati del cliente sono memorizzati in un database e ad ogni paio di jeans è abbinato un codice a barre poichè, se il cliente volesse acquistare lo stesso jeans in un’ altra tonalità, può semplicemente ordinarlo per telefono, senza recarsi in negozio, attraverso l’ indicazione del codice a barre.

Le strategie di mass customization necessitano dell’ utilizzo di tecnologie quali i codici a barre, i laser per il taglio, i body scanner e le applicazioni web. Le tecnologie principali per personalizzare gli abiti sono: i body scanner per raccogliere le misure del corpo, il sistema di design assistito da computer (CAD) per la loro progettazione, Internet per la comunicazione tra il cliente e il produttore e processi computerizzati che sono di supporto alla produzione e alla consegna.

Inoltre, dall’ autunno del ’98 l’azienda ha sperimentato nuovi modi di instaurare relazioni con i clienti.

L’ azienda era partita con la strategia chiamata “ *The Original Spin*”: in selezionati negozi Levi’s, il cliente entrava in una cabina d’ acciaio, si spogliava e veniva scannerizzato attraverso un sensore ottico, che prendeva le misure della persona e determinava la taglia appropriate; venivano prese anche le impronte digitali, utili come riconoscimento per un acquisto futuro.

Fatto ciò, il cliente disegnava i suoi jeans davanti ad un personal computer, collegato al lettore ottico, con l’ aiuto di un addetto.

Il cliente poteva scegliere, tra i diversi modelli, il tipo di jeans classic, low-cut o relaxed, quindi il colore (per esempio indaco chiaro, nero o gessato); seguiva la leg opening, a zampa d’ elefante, dritti, svasati o larghi; e infine il tipo di chiusura, a zip o a bottoni. Tutte le scelte,

anche la possibilità di dare un nome ai jeans, erano inserite nel computer e due settimane dopo il jeans veniva consegnato direttamente a casa.

Tuttavia Levi's vendeva a 55 dollari per un paio di jeans disegnati su misura e a 45 dollari I jeans standard. Perciò, la personalizzazione poteva ridurre le spese, abbassando i costi di magazzino, ma non portava ad un abbassamento dei prezzi, poichè nei prodotti fatti su misura era percepito un valore più alto.

Ma nell' ottobre 2003, si è vista costretta a chiudere il programma, diventato instabile a causa delle continue interazioni tra azienda e cliente, costose e propense ad errori.

Per realizzare una strategia competitiva, l' impresa deve realizzare un prodotto che soddisfi I bisogni del cliente, ma nel contempo creare una "relazione di apprendimento" con il cliente stesso.

Quello che assicura la fedeltà del cliente è la *relazione*. Ed era questo il problema del programma "Original Spin", che aveva concentrato tutte le sue forze sul processo di produzione e non si era preoccupata di creare delle relazioni con il singolo cliente. Levi's non si era preoccupata di sottoporre sondaggi o feedback, con l' aiuto dei quali avrebbe potuto apportare miglioramenti.

Ma Levi's ha introdotto una grande innovazione: la *Virtual Fitting Room*, dove I clienti possono creare una versione online di sè stessi e provarsi virtualmente i jeans.

#### **5.4.2 Levi's Virtual Fitting Room.**

Accedendo, all' indirizzo [www.us.levis.com](http://www.us.levis.com), nella sezione "Levis virtual fitting room", Levi's fornisce uno strumento virtuale per aiutare il cliente a provare e comprare il jeans che soddisfa le sue preferenze senza dover mai lasciare la propria casa.

Levi' s ha scoperto, tramite una ricerca di mercato, che trovare un jeans che calzi bene è molto difficile, ma grazie alla Virtual Fitting Room, ha sviluppato un semplice metodo per aiutare i client.

Gli utenti, inizialmente creano il loro modello in base ai lineamenti del viso, alla forma del corpo, all' altezza, al peso, ed altre misure utili per individuare la taglia e il modello giusto.

In seguito, cliccando su "Personalize my model" , i clienti rispondono alle domande della sezione "My model", dove si domandano caratteristiche generali della persona, e la sezione "My fit", dove si richiedono misure dettagliate.

Alla fine dei questionari, bisogna compilare un form in cui viene richiesta lo user Id e la password, che consente ai clienti di rientrare nel sito senza dover ripetere continuamente il procedimento e di aver così, fin dall' inizio, il modello personalizzato.

Poi, l'utente passa alla scelta dell'abbigliamento nella sezione "Dressing Room", dove sono elencati i modelli di jeans e, cliccando sull'immagine del jeans o sulla scritta "try on" è possibile farlo indossare al modello personalizzato cosicché il cliente si immedesima e possa giudicare.

I jeans sono osservabili da più angolazioni, notare tutti i minimi particolari della vestibilità e se il capo non piace, si può tornare allo step precedente e scegliere un altro modello cliccando su "Remove This Outfit".

Nel caso si voglia un parere di esperti si può cliccare sull'opzione "What's My Size", che valuta, da una scala da 1 a 5, quanto il jeans scelto si addice al cliente stesso.

E' possibile continuare il procedimento finché non si trova il jeans più adatto e, cliccando sull'opzione "info/buy", richiedere anche informazioni per poi acquistarlo.

#### **5.4.3 Gli strumenti online di customer service.**

Gli strumenti customer service sono di tipo "ruolo attivo degli utenti" e "personale di assistenza" e non vi sono "funzioni automatizzate".

Il primo gruppo è composto da: la funzione "search in databases", dove l'utente può informarsi, facendo ricerche sulla parola chiave o su argomenti utilizzando motori di ricerca all'interno del sito; il feedback sui prodotti acquistati da altri utenti, presente nella sezione "your stories".

Nel secondo gruppo ci sono: le risposte tramite e-mail; le newsletter; le pubblicazioni sul sito, tra cui informazioni dettagliate sul servizio di "Virtual Fitting Room", presentazione di immagini del jeans accompagnate da una breve descrizione.

Tutto questo rappresenta un servizio per farsi fare pubblicità gratis, attraverso il passaparola del consumatore, molto importante per un'azienda che opera online.

#### **5.4.4 Il percorso di Levi's.**

Riguardando la storia di Levi's, si è potuto verificare come questa abbia adottato più strategie nell'approccio one to one.

Levi's non ha optato subito ad approccio individualizzato, proponendo nel suo primo secolo di attività jeans standard.

Nel 1994 ha sperimentato il programma "Personal Pair" per linee femminili (il primo in ambito mass customization), estendendolo nel 1998 a linee maschili e offrendo al cliente l'opportunità di creare il proprio jeans.



Il programma, attuato in negozio e supportato dall'uso di Internet e della tecnologia body scanner, rendeva il consumatore co-creatore, essenziale per una personalizzazione di alto livello, ma, per i motivi già menzionati, nel 2003 decade.

Ma l'azienda si è evoluta introducendo tecnologia body scanner nel sito web, consentendo ai clienti di provare i jeans senza dover mai lasciare casa propria. I jeans non sono più personalizzabili, ma l'offerta è caratterizzata da una vastissima varietà di taglie, atta a soddisfare le esigenze di tutti gli utenti.

La strategia "Personal Pair" permetteva di scegliere tra i jeans proposti il modello, il colore e poi di fare delle modifiche come da un sarto. Invece, il programma "Original Spin" consente di creare i propri jeans nei dettagli e di far partecipare il cliente alla fase di progettazione.

Perciò, Levi's non offre più jeans personalizzabili ma un'ampissima varietà di taglie che permette di soddisfare tutti gli utenti, facendo affidamento su tecnologie informatiche dove la flessibilità e velocità di risposta sono importantissime ed essenziali.



## **Capitolo 6**

### ***Food E – Commerce nel Mondo***

La curiosità di navigare nel web è diffusa ormai in tutto il mondo, soprattutto per le sue caratteristiche di comodità, convenienza e attenzione personalizzata e lo sviluppo della banda larga e del mobile è in costante crescita. Nel lato dell' offerta, l'online rende possibile la vendita diretta anche a piccoli produttori che normalmente non hanno una struttura sufficiente per implementare un sistema di vendita al cliente finale, permettendo di instaurare un legame più diretto con il consumatore, accrescendo di conseguenza la brand awareness e rendendo possibile la vendita in un nuovo canale distributivo.

La crisi economica ha spinto molte aziende ad esplorare la strada dell' E-commerce ed, inoltre, quando il denaro è poco, ciò che conta di più è il cibo. Ecco, quindi, che è nato il food E-commerce, il quale, a livello mondiale, è rappresentato soprattutto da grandi catene retail che hanno realizzato una propria piattaforma online per aumentare la rete di clienti a cui vendere prodotti già presenti nel negozio fisico, soprattutto grazie ad una comunicazione mirata che riesce ad intercettare la domanda. La crescita di questo settore è dovuta anche all'espansione dell'uso del mobile (smartphone e tablet) a livello mondiale; nel 2016 gli acquisti E-commerce dallo smartphone hanno toccato i 3,3 miliardi di euro, con una crescita del 63% rispetto al 2015. Negli ultimi tre anni il mercato è triplicato e, in Italia, 2/3<sup>1</sup> dei consumatori online si informa prima di comprare un prodotto e, la maggior parte delle volte, comprano in negozio ma hanno già preso la decisione prima. Il bisogno di essere informati emerge anche nel comparto del food, dove si sta sviluppando la volontà di ottenere informazioni riguardo le materie prime, il luogo di produzione e le caratteristiche nutrizionali. Internet ha dato vita ad un'esperienza del cibo; tutti gli step, dalla ricerca del cibo fino al suo consumo, sono ormai socializzate e ogni individuo sembra essersi trasformato in un cuoco e assaggiatore. Tale riscoperta del cibo si sta diffondendo grazie all' espansione di un macroambiente che ruota intorno al cibo, grazie ad esempio ai programmi di cucina presenti e alla nascita di food-blogger.

Perciò, il digital marketing ed il social media marketing sono sempre più utilizzati per raggiungere in modo efficace il proprio target di clienti, ad esempio utilizzando promozioni o coupon specifici per differenti tipi di clienti o grazie a servizi di advertising online

---

<sup>1</sup> Il numero di individui che possono accedere a Internet in mobilità è ottenuto dai dati dell'AGCom (<http://www.agcom.it/osservatorio-delle-telecomunicazioni>)

geolocalizzati, come i Real Time Banner Bidding. Grazie alla strategie dei Big Data le compagnie immagazzinano sempre più informazioni sui consumatori senza che questi se ne accorgano, imparando a scoprire le loro abitudini, potendo così creare nuovi programmi di loyalty e di engagement.

### **6.1 America.**

Il food ha avuto difficoltà ad essere venduto online a causa della perdita di “fisicità” rispetto ad un prodotto acquistabile in negozio. Le aziende di successo come Tesco, Walmart, Safeway e “start-up” come Amazon e Freshdirect, sono un mix di brick e mortar. Solo dopo alcuni anni, i principali retailer hanno iniziato ad adottare modelli di business del grocery online sostenibili che porteranno ad una rivoluzione nel retail, gestendo scrupolosamente il prezzo, la logistica, il rapporto con il cliente e la sua fidelizzazione.

Ci sono pochissime persone al mondo senza cellulare e la maggior parte non li utilizza solo per le telefonate ed i messaggi. Solo gli Stati Uniti, con 318 milioni di abitanti, presentano un tasso di penetrazione di internet dell’87% (US Census Bureau/ internet world Stats) e più smartphone significa più informazioni a disposizione delle aziende. McKinsey sostiene che, attraverso l’ accumulo, l’immagazzinamento e l’analisi di informazioni quali quelle dei prodotti in magazzino, delle vendite storiche, delle preferenze dei consumatori, previsioni delle vendite stagionali, la strategia dei big data consentirà alle aziende di aumentare notevolmente propri profitti. “C’è un urgente bisogno urgente di ripensare ai negozi e apportare dei cambiamenti, senza i quali molte catene entreranno nell’area zombie”, affermano i professori dell’Harvard University (Rajivlal, Alvarez e Greenberg, 2015). Nel settore alimentare degli Usa ci sarà la fine della “one stop shopping”, un unico luogo dove sono offerti prodotti e servizi ed aumenterà la trasparenza dei prezzi con un appiattimento di quest’ultimi.

Ci saranno anche evoluzioni che scaturiranno dalla battaglia online ingaggiata tra Amazon e Walmart. Secondo il libro “Retail revolution” (Rajivlal, Alvarez e Greenberg, 2015), il futuro sarà determinato da chi diventerà il protagonista nell’ online. Se vincerà Amazon il focus del retail sarà la convenienza. I negozi caleranno le loro vendite al dettaglio ed i supermercati non riusciranno a sostenere i costi di struttura, aumentando i prezzi a spese dei consumatori a basso reddito. Nel caso vicesse Walmart, prevarrà una strategia focalizzata sul prezzo ed i retailer utilizzeranno i supermercati come luoghi di raccolta per gli E-commerce.

In ogni caso miglioreranno la creazione di contenuti digitali, per attirare nuovi utenti, e la distribuzione, ci sarà un abbassamento dei costi, dell'inventario e nelle selezioni da parte del retail online;

## **6.2 Europa.**

Nel Nord America e nei maggiori Paesi europei non c'è la carenza di disponibilità di prodotti online. Nell'Ovest Europa l'E-commerce ha preso piede; nel Regno Unito, soprattutto grazie alla presenza di Tesco, catena di supermercati leader nel mercato inglese, e in Francia, i negozi di alimentari e i tradizionali ipermercati stanno cambiando le abitudini d'acquisto dei consumatori.

E' fondamentale, però, poter accedere ad Internet per poter acquistare online. Nell'Europa occidentale, nel 2016, l'83% delle famiglie possedeva un collegamento Internet e l'accesso tramite il mobile aumenta in tutti i Paesi (ad esempio Gran Bretagna 71%, Svezia 83% e Norvegia 76%).

Dopo aver analizzato il cambiamento delle abitudini dei consumatori, gli E-retailer hanno implementato una strategia integrata tra il canale fisico ed il canale online e oggi l'E-commerce è molto importante, almeno in paesi come il Regno Unito e Francia. IGD ha analizzato che le vendite di generi alimentari online nel 2016 hanno raggiunto i 18,9 miliardi di dollari, partendo dai 9,8 miliardi di dollari del 2012. La Francia ha raggiunto, nello stesso periodo, i 14,63 miliardi di dollari, partendo dai 6,89 miliardi di dollari. Anche Germania, Svizzera e Paesi Bassi stanno crescendo grazie al lavoro dei grandi player dell'online come Zalando, Asos, Just-eat, e allo shopping da cellulare. Le nuove tecnologie e la connettività offrono ai consumatori nuove opportunità di fare shopping in ogni momento e situazione. Il valore dell'E-commerce raddoppierà nei prossimi 5 anni, ma i vari mercati si stanno evolvendo in modo differente secondo modelli di business diversi, evidenziando che non esiste un unico approccio. L'E-commerce dovrebbe essere integrato maggiormente nelle strategie di business delle aziende, bisognerebbe capire il trend e il processo decisionale degli acquisti di generi alimentari online, per stabilire un rapporto più stabile con il cliente ed aumentare, così la propria customer base. Indiscutibile, però, è il fatto che la convenienza e la semplicità di avere a casa i prodotti alimentari costituiscono i motivi principali e più importanti per l'implementazione di un food E-commerce.

Il cibo è una categoria dove c'è un potenziale di crescita enorme e, tra le nazioni europee, il primo posto di acquisti di generi alimentari online, secondo gli studi di E-commerce Europe e Eurostat, è occupato dall'Inghilterra. Il numero degli europei che ha acquistato online alimenti

è aumentato del 60% (B2C Ecommerce Europe Report 2016 ) negli ultimi 5 anni (nel 2015 oltre 200 milioni di europei hanno acquistato online, circa 40 milioni in più rispetto al 2011). Il report ha analizzato 4 nazioni di consumatori online di food: Olanda, Germania, Regno Unito e Francia, evidenziando che la fascia demografica dei consumatori online principale è quella tra i 20 e i 49 anni. Gli inglesi sono stati, come già detto in precedenza, i primi ad acquistare online con una percentuale del 22% della popolazione. La Danimarca è al secondo posto con il 12%, seguita da Olanda al 11% e Francia a 9%, e proprio quest'ultima sta avendo una crescita esponenziale del 400% negli ultimi 4 anni. La volontà del consumatore di toccare i prodotti freschi prima dell'acquisto li ha spinti ad acquistare online prodotti confezionati, piuttosto che quelli deperibili ma ciò che è lampante è che esiste una fase di pre-acquisto dove gli utenti paragonano i prezzi, cercano recensioni e informazioni online. Le aziende devono capire ciò che desiderano i consumatori online, quello che stanno comprando e ciò che stanno cercando. Secondo Miller anche i consumatori benestanti ricercano sconti online e sono più felici se acquistano online per ottenere degli sconti, invece che acquistare con sconti nei negozi fisici.

I Paesi appena descritti presentano tutti dei mercati online sviluppati, ma ci sono differenze in termini di penetrazione del mercato (Credit Suisse-Retail Outlook, 2015). *Penetrazione di mercato bassa*: Italia, Francia, Svezia Svizzera, Paesi Bassi; *Penetrazione di mercato media*: Germania, Austria e Norvegia; *Penetrazione di mercato alta*: Gran Bretagna.

A livello comunitario il "Single market Act II" ritiene fondamentale raggiungere il Mercato Digitale Unico, e considera l'E-commerce la leva principale per la crescita economica e la fiducia nel mercato.

### **6.3 Asia.**

L'Asia si posiziona all'inizio della curva di maturità dell'E-commerce e nell'Asia-Pacific<sup>2</sup> molti consumatori hanno già cominciato ad acquistare online. Anche nel mercato asiatico la navigazione, le percentuali di acquisto online e di sviluppo dell'uso del mobile sono simili a ciò che si riscontra in Europa ed i beneficiari di tutto questo saranno i retail ben organizzati.

Tra il 2013 e il 2017 un milione di player si sono avventurati nell'E-commerce ed il valore delle vendite dell'E-commerce online è aumentato del 10% ogni anno (The Economist-Intelligence Unit) con una crescita migliore nei mercati emergenti rispetto ai mercati già

---

<sup>2</sup> L'area Asia-Pacific comprende Cina, Giappone, India, Corea del Sud, Australia, Indonesia e altri paesi minori

sviluppati come il Giappone e le vendite online in Cina sono cresciute del 120% tra il 2003 e il 2012.

Le vendite online sono incentivate dalla penetrazione degli smartphone e internet tra la popolazione Asiatica; infatti, è stato stimato (The Economist-Intelligence Unit) che in Cina ci fossero 71 smartphone per ogni 100 persone già nel 2013. In Malesia si arrivava ad 80 e 49 in Thailandia.

Nei mercati emergenti, nei prossimi 10 anni i consumatori migreranno dalle periferie al centro, dal 2025 il consumo aumenterà più del doppio saltando da 12 trillioni a 30 trillioni di dollari e l'urbanizzazione e la nascita di una classe media farà crescere il mercato retail.

Nell'alimentare le vendite si stanno spostando verso l'online anche se in molte nazioni i consumatori non si fidano della sicurezza dei pagamenti online e, in alcuni casi, non possiedono carte di credito o strumenti per pagare online. Ma in India, ad esempio, il problema della sicurezza dei pagamenti online è stato mitigato con l'utilizzo del contrassegno e, secondo l'analisi di Deloitte (2013) sul mercato Indiano, questo segmento è destinato a raggiungere una quota di mercato del 20% nel 2020.

I retail dovranno affrontare sfide in campi come quello del servizio al consumatore e della catena di distribuzione e avranno a che fare con una popolazione giovane, benestante, in crescita e consapevole degli standard globali. Le catene di distribuzione organizzate dovranno innovarsi continuamente, creando nuove esperienze di consumo. Nel mercato asiatico, il retail online sta crescendo, esiste una forte domanda, e le campagne di sconti e innovazioni, come il pagamento in contrassegno con contanti, hanno attratto una miriade di consumatori. Si stima che la quota del segmento online cresca fino al 18% nel 2018 (Deloitte) nella distribuzione organizzata, grazie ad una crescita di internet, della sua penetrazione nelle case asiatiche e all'implementazione di sistemi di pagamento sicuri.

Uno dei motivi di crescita di Flipkart in India è stata, per l'appunto, l'adozione del pagamento in contanti piuttosto del pagamento online in anticipo. Una ricerca sull'online shopping (Online Shopping Survey, 2014) fatta da Mastercard nell'Asia Pacifica tra il novembre e il dicembre del 2014 ha evidenziato un grande aumento della percentuale di acquisti online in India che, infatti, è aumentata all'80% rispetto al 53,1% del 2013 e, durante lo stesso periodo, la percentuale di acquisti indiani on-line negli ultimi tre mesi è salita dal 70,9% all'87,8%.

L'India ha la seconda più grande base di clienti abbonata al mobile (900 milioni) (Internet world stats), e il terzo più alto numero di abbonati ad Internet. Anche per tal ragione, l'E-commerce costituirà un fattore di crescita chiave per l'economia, poiché provocherà anche lo sviluppo di aziende di IT di supporto al web e di imprese di logistica.

## **6.4 Maggiori players di mercato nel Mondo.**

### **6.4.1 America.**

**Amazon Fresh:** Amazon nasce nel 1994 a Seattle grazie a Jeff Bezos, che aveva l'idea di creare la più grande libreria online al mondo. L'azienda, così, ha dato il via ad una crescita che ha raggiunto livelli impressionanti. L'arma vincente per avere un successo mondiale fu la strategia dei prezzi bassi, ma cominciò a vendere a partire dal 2000 anche cd, elettronica e articoli per la casa e nel 2007 lancia il primo prodotto creato da Amazon stesso: Il Kindle.

Però, nel 2013 Amazon lancia Amazon Fresh, per conquistare il mondo a livello del food.

L'azienda ha incrementato le relazioni con i consumatori, per cogliere al meglio le loro esigenze e di conseguenza il servizio, dopo aver avuto successo negli USA, è approdato anche in Europa.

Sul sito si può scegliere la pasta, il latte, le uova, un libro e tutto ciò di cui si ha necessità e nel giro di qualche ora arriva tutto direttamente a casa; un altro servizio offerto è quello delle partnership con ristoranti e tavole calde. I nuovi iscritti hanno un periodo di prova di 30 giorni ad Amazon Fresh, a seguito del quale è possibile sottoscrivere un abbonamento annuale di 214€ (Annual Report, 2014). Infine l'azienda ha creato Amazon Dash, assoluta novità del suo modello di business, che consente ai consumatori di acquistare prodotti alimentari facilmente da casa. L'apparecchio chiamato "bacchetta magica" (Magic wand), punta il codice a barre del prodotto che si vuole comprare e, se collegato con il Wi-Fi, trasmette ciò che è stato scannerizzato alla wishlist del cliente, trasferendo direttamente l'ordine ad Amazon Fresh. Questo metodo, che permette al cliente di scansionare in casa il codice a barre del prodotto che sta esaurendo e che ha intenzione di riacquistare, diventerà una grande minaccia per gli altri players della GDO, poiché Amazon ha realizzato un'offerta di valore originale:

- **Apportando un'innovazione:** ha differenziato il suo business con un'offerta di prodotti maggiore di quella che ha caratterizzato Amazon in questi anni;
- **Migliorando un servizio:** il sito, tramite filtri migliora la ricerca (ad esempio biologico, vegano, vegetariano, senza grassi, ecc.);
- **Risolvendo un problema specifico:** se il cliente non è a casa il cibo sarà recapitato in contenitori che ne manterranno la temperatura costante;
- **Migliorando la performance del delivery:** se l'ordine avviene prima delle ore 10 la consegna avverrà entro le 18.



Amazon ha soprattutto una forte riconoscibilità del brand poiché quasi tutti lo considerano il più grande sito di E-commerce al mondo. Amazon vuole fare del grocery il suo core business del grocery, facendo leva soprattutto sui suoi clienti già fidelizzati.

**Walmart:** “Saving people money so they can live better” è il motto di Walmart che, aiutando i consumatori a risparmiare e vivere meglio sia acquistando negli stores che online, è diventato uno Storico brick-and-mortar fondato da Sam Walton nel 1962, la cui strategia è sempre stata rappresentata dalla frase “The Lowest Prices Anytime, Anywhere” (Annual Report, 2016).

Walmart.com, negli Stati Uniti, ha dato l’ opportunità ai clienti da un lato di scegliere ed acquistare online tra un assortimento che comprende più di 5 milioni di prodotti e dall’ altro di approfittare di convenienti modalità di consegna. Dal 2010 è il più grande retailer al mondo per numero di dipendenti e fatturato, e il suo servizio online è attivo in 10 paesi (Usa, Canada, Argentina, Brasile, Cile, Messico, Cina, Giappone, SudAfrica e Inghilterra). Walmart, realtà dinamica e in continua crescita, offre sia online che offline innovazioni per un'esperienza d’ acquisto personalizzata.

L’ implementazione e il miglioramento della piattaforma online è stata possibile grazie a Walmart-Labs, che ha permesso di acquistare ovunque e in qualsiasi momento sia online, che negli stores, attraverso mobile e social, assicurando una “Personalized shopping experience”, percependo cosa i clienti vogliono o di cosa hanno bisogno, ma anche cosa vorrebbero e come vorrebbero ottenerla. Attraverso le app esistono differenti opzioni di consegna:

- **Home Free:** è possibile ricevere a casa i propri acquisti superando una soglia di 50\$;
- **Site to store:** consente di effettuare l’ ordine online e di ritirarlo in modo gratuito in uno store Walmart, un mercato del proprio quartiere oppure presso un ufficio FedEx;
- **Pick up today:** offre l’ opportunità di effettuare l’ordine online e di ritirarlo presso lo store quando si vuole inviando un messaggio dal proprio smartphone in modo da preparare l’ordine.

Quindi, con il click and collect l’ordine è effettuato online e ritirato in store senza aggiunta di altri costi e clienti hanno la sensazione di accedere in un grande mercato di prodotti a prezzi stracciati.

Walmart possiede analisti che studiano i comportamenti dei propri consumatori a livello mondiale e sfruttano questi dati per personalizzare il percorso all’ acquisto del cliente, cercando di capire di cosa necessita, dove lo vuole e in che modo vuole riceverlo. Il mobile ha trasformato il retail unendo online e store e dando il potere al consumatore.

L' E-commerce di Walmart ha 85 milioni (Annual Report, 2017) di visite al mese e i numeri crescono di anno in anno, tramite la sua leadership di costo e alle sue economie di scala.

Walmart ha cominciato a realizzare centri automatizzati dedicati alla fornitura del canale online, ma essenzialmente gli ordini sono gestiti dagli store più vicini.

L' azienda non è solo una catena di store in tutto il mondo ma è molto di più poiché ha cambiato il mondo del retail.

#### **6.4.2 Europa.**

**Ocado:** rappresenta la piattaforma più grande dedicata al grocery online esistente; esso basa il proprio business sulla vendita e distribuzione di prodotti propri e di retailer del mercato inglese che utilizzano Ocado.com per il proprio servizio di consegna e promuove partnership con retailer strategici come Carrefour, Tesco e Morrison. Ocado sostiene che il mondo sta cambiando velocemente, guidato da diverse abitudini d'acquisto e tecnologie migliori di cui dispongono i clienti" (Annual Report e Account, 2014). Ocado può raggiungere un gran vantaggio competitivo, soprattutto grazie ai legami instaurati con i propri clienti, partners e shareholder. Ocado è famoso nel mercato inglese per la garanzia dei prodotti e la cura della consegna, cioè "consegnata nella propria cucina con un sorriso e con i piedi puliti, anche se si abita al sesto piano" (Annual Report e Account, 2014). Le tecnologie sono innovative e in costante evoluzione per migliorare la customer journey (ad esempio ha fornito ai clienti app per acquistare online, consegne di un'unica ora e consegne a sostegno della green economy).

Come già detto in precedenza, il settore degli alimentari nel futuro prossimo andrà spostandosi verso l'online e questo costituirà un vantaggio per Ocado, che si dedica unicamente all'online, rispetto invece ai retailer tradizionali che operano anche offline.

Per quanto riguarda l'assortimento, Ocado offre una scelta di 43,000 referenze di prodotti, tra cui anche private label ed effettua, inoltre, consegne molto efficienti (Annual Report e Account, 2016), raggiungendo 230.000 consegne a settimana.

Il modello centralizzato dell' azienda ha ridotto notevolmente i costi, grazie alla sua supply chain e agli investimenti impiegati nell'automazione dei magazzini, portando ad una diminuzione dei costi inerenti ad ogni spedizione. Il vantaggio di essere il first-mover ha permesso di sviluppare un' esperienza che ha portato Ocado ad essere nel top level del grocery online e della soddisfazione del cliente. I consumatori sono motivati a spostarsi verso l' online poiché l' azienda offre una customer journey più personalizzata, prodotti freschi, un ampio assortimento, convenienza e miglior livello di servizio.

Ocado si relaziona con il consumatore al momento dell'ordine, sull'interfaccia online, e al momento della consegna e cerca di offrire il maggior valore possibile ai clienti tramite questi touchpoints, con tempi di consegna anche di un'ora, possibile 7 giorni su 7, dalle 6 del mattino fino alle 11 di sera.

**Tesco:** Tesco è il primo tra i brick and mortar che ha realizzato la consegna dei prodotti a casa, attraverso il lancio di Tesco.com nel 1997. Dal 2000 Tesco.com è cresciuta fino a raggiungere 500.000 persone per settimana e l'uso della tecnologia è stato essenziale per migliorare la consegna e la struttura logistica.

Tesco ha un ruolo di primo piano nel mercato ed un modello di consegna a casa dei prodotti che genera 2 miliardi di dollari di vendite solo in UK (Annual Report e Financial Statement, 2016).

Tesco.com è una delle migliori piattaforme a livello internazionale e ciò ha permesso all'azienda di costruire il suo successo nel mondo multicanale, offrendo prodotti e servizi di cui, in modo da soddisfare a pieno le esigenze dei consumatori. Analizzando il cambiamento del comportamento d'acquisto dei clienti, Tesco ha anche modificato lo spazio degli store trasformandoli in modo da dare l'opportunità di mangiare e incontrare la famiglia o gli amici. La strategia multicanale di Tesco ha permesso di utilizzare sia gli store sia la piattaforma online per rendere la customer journey piacevole e semplice. La sfida e l'occasione dei retailer non è solo di avere un altro canale di sbocco per le vendite, ma è quello di innovare il settore, incontrando cambiamenti veloci delle abitudini d'acquisto. La strategia di Tesco è sostanzialmente delineata da tre parametri: la forza del brand, Internet e tutti gli sviluppi ad esso legati, lo sviluppo delle capacità del gruppo e la presenza attraverso economie di scala internazionali.

Acquistare online o nei piccoli store di convenienza rappresenterebbe un vantaggio per Tesco, che possiede un elevato numero di store e sostiene ingenti costi di struttura. Perciò, l'azienda sta effettuando investimenti in tal senso, cercando di valorizzare l'online e i piccoli negozi, ad esempio attraverso la creazione di un abbonamento di consegna chiamato "Saver" che, lanciato solo nel maggio 2012, è utilizzato da oltre 200.000 clienti, tramite slot di consegna di un'ora in oltre il 98% del Regno Unito e grazie al Click & Collect disponibile in 260 location. Tesco rende disponibili prodotti precedentemente considerati irraggiungibili e da player brick e mortar si è evoluo combinando l'online e l'offline, grazie anche ad una conoscenza perfetta del cliente. Mentre l'alimentare online è ancora nella fase embrionale in Europa centrale e in Asia, Tesco rileva già un trend di crescita positivo.

### 6.4.3 Asia.

**Redmart:** Fondata nel Marzo del 2011 ha conquistato il mercato asiatico con la convinzione (Annual Report e Financial Statement, 2014) che l'E-commerce prevalicherà i brick e mortar dal punto di vista del prezzo (l'online permette di non aver bisogno di negozi da affittare o gestire dei dipendenti), dell'assortimento (non esistono limitazioni fisiche per la vendita dei prodotti) e dell'esperienza (nessuna coda o pesanti buste della spesa), sulla quale Redmart ha puntato tutto.

Perciò, l'azienda ha focalizzato la sua attenzione sull'usabilità della piattaforma, ponendo al centro i bisogni e la convenienza dei consumatori. La strategia di marketing di Redmart punta esclusivamente a portare nel sito il maggior numero di visitatori interessati ad acquistare food online, grazie alla pubblicità online (SEM, SEO, Retargeting, banner) non avendo il canale offline che attiva quello online.

Tuttavia, la società sta crescendo troppo velocemente e prima di crescere sarebbe meglio ottimizzare il proprio modello di business. Il CEO Egan (Annual Report e Financial Statement, 2014) sostiene che "Redmart sta crescendo talmente in fretta che non c'è più spazio nei magazzini e non ci sono più furgoni disponibili per consegnare la merce; ma prima di uno sviluppo è indispensabile essere sicuri che le infrastrutture della logistica siano solide". Infatti, le chiavi principali del successo di un food E-commerce sono la logistica e la tecnologia. Un ordine della company Asiatica consiste in una media di 22 a 26 Sku per box e la società opera nella città di Singapore con 16 furgoncini per la consegna della spesa. Poi, ha realizzato un software su mobile per permettere ai fattorini di scegliere le rotte più appropriate e registrare il tempo di consegna. Redmart fa leva sul prezzo basso, un ampio assortimento di prodotti (che raggiunge le 24.000 referenze ed è in continuo aggiornamento) e la consegna nello stesso giorno.

Infine, l'azienda ha investito risorse per introdurre il "freschissimo", escogitare metodi per mantenere i prodotti conservati nel tragitto dal magazzino alla casa del cliente e migliorare la piattaforma logistica.

**Foodpanda:** è un marketplace, ossia un tipo di E-commerce dove i prodotti sono forniti da terzi ma la transazione è effettuata dal proprietario del marketplace, e consegna alimenti ma soprattutto piatti pronti di ristoranti, pizzerie e tavole calde. Foodpanda ha sede a Berlino, opera in 40 nazioni nei 5 continenti ed è nata nell'incubatore più importante per quanto riguarda gli E-commerce Rocket Internet. L'azienda ha ricevuto 20 milioni di dollari in fondi da Investment AB Kinnevik, Phenomen Ventures e Rocket Internet nell'aprile 2013 e nel

febbraio 2014, ha raccolto altri 20 milioni di dollari da un altro gruppo di investitori Phenomen Ventures.

Il servizio di consegna di Foodpanda si ispira a modelli di business già conosciuti da noi occidentali, come GrubHub negli Stati Uniti e Just-eat in Europa; Tuttavia, la startup è stata progettata per i mercati emergenti e per questa ragione il lancio nel 2012 è avvenuto a Singapore, dove oggi è leader nel campo delle consegne.

Foodpanda serve un target di tre miliardi di persone, prendendo in considerazione tutte le nazioni in cui opera. Gli utenti ordinano il proprio pranzo/cena da più di 35.000 ristoranti in tutto il mondo e, una volta effettuato dal sito web oppure tramite mobile, l'ordine viene inviato ai ristoranti partner, che consegnano il cibo presso i clienti. I clienti scrivono sulla piattaforma il proprio cap per trovare i ristoranti nelle vicinanze, e poi ne consultano i menù. I ristoranti preparano quello che è stato ordinato e procedono alla consegna e alla fine Foodpanda invia un SMS di conferma e il tempo previsto di arrivo a destinazione.

Foodpanda ha stabilito una partnership anche con 7eleven, multinazionale con 32.000 negozi al dettaglio in tutto il mondo, permettendogli di vendere prodotti convenience in Malesya, consegnati nelle zone selezionate dalla collaborazione. Inoltre, anche per 7eleven la partnership ha avuto successo a causa degli spostamenti degli acquisti verso l'online e l'aumento della domanda dei consumatori per prodotti convenience durante i pasti. Foodpanda oggi è attiva in 500 città con 45mila ristoranti partner e con un team di 1000 persone e nel 2014 è entrata nel mercato Africano ottenendo un grande successo.



## ***Capitolo 7***

### ***Food E - Commerce in Italia***

#### ***7.1 Evoluzione e prospettive.***

In Italia il primo supermercato fu aperto nel 1957 a Milano nel 1957, contrassegnando l'avvio di un cambiamento culturale e commerciale commerciale che avrebbe mutato i tempi e ritmi dell'agire quotidiano”(Garosci, 2008). La nascita dei supermercati rappresentano l'apertura alla modernità, risolvendo il problema della fame e della miseria patiti durante gli anni di guerra, poichè assicurano ai cittadini, un rifornimento quotidiano delle merci. Oggi, però, il problema si è spostato dalla necessità di abbondanza di cibo al desiderio di farsi recapitare il cibo dove si vuole e quando si vuole. Così, entra in gioco l' E-commerce, che ha un valore del fatturato in Italia stimato in 31,7 miliardi di Euro nel 2017 (Casaleggio Associati, 2017), che rappresenta un dato molto basso rispetto ad esempio a quello britannico, e quindi le prospettive di crescita sono notevoli.

Concentrandosi ora al settore alimentare, il food E-commerce presenta un fatturato di 2,4 %, un valore molto piccolo rispetto ad altri comparti. Come sostiene Roberto Liscia, Presidente di Netcomm-Consorzio del Commercio Elettronico Italiano “sempre più aziende, startup e player internazionali, iniziano a cogliere le opportunità che solo la rete è in grado di assicurare, aiutandole a competere con norme chiare e trasparenti”.

Tuttavia, l'Italia presenta un ritardo della vendita a distanza in confronto ad altri Paesi europei; infatti, in Italia, la vendita a distanza si è sviluppata intorno agli anni '60, mentre in Inghilterra, Francia e Germania, era già attiva da un ventennio. Di conseguenza, anche la l'E-commerce in Italia ha riscontrato delle difficoltà a svilupparsi rispetto ad altri Paesi del mondo. Il consumatore italiano non ha appreso ancora a pieno i benefici che possa creare l' E-commerce tra i quali la possibilità di poter acquistare prodotti alimentari senza spostarsi dall' ufficio o da casa.

Con il ricambio generazionale in atto e la nascita di molte persone attratte dal digitale lo scenario dovrebbe evolversi positivamente ma, al momento, il 60% circa di chi non acquista online ha paura di comprare in rete a causa della scarsa sicurezza. Però, questo è dovuto essenzialmente ad una sbagliata percezione dei consumatori, poiché dati statistici evidenziano che per i pagamenti online esiste un sistema di sicurezza addirittura più sicuro rispetto ai canali tradizionali. Le frodi, ad esempio, nel 2012 hanno inciso solo per lo 0,13% (Rapporto

statistico sulle frodi con le carte di pagamento, MEF), e l' appropriazione di dati sensibili dalle carte di credito sembra avvenire principalmente negli acquisti offline. Ma le ricerche (ContactLab e NetComm) delineano anche che il 40% degli utenti italiani ha la necessità di "toccare la merce" rispetto, invece, al 12% degli utenti inglesi e tedeschi. Le istituzioni dovranno pilotare questo cambiamento, poiché sembra ormai fondamentale un' interrelazione tra tecnologia, industria e società. Dunque l' Italia, grazie all' art. 47 del decreto-legge 9 febbraio 2012, n. 5, convertito in legge con modificazioni dalla legge 4 aprile 2012, n. 35, ha definito una strategia nazionale per lo sviluppo dell' economia digitale del Paese. Il decreto emula l' iniziativa promossa nella "Digital Agenda" all' interno della strategia europea EU2020, grazie alla quale la Commissione Europea si è adoperata affinché almeno un terzo delle PMI possa commerciare online entro il 2020, investendo fondi di finanziamento del programma Digital Growth 2014-2020.

## ***7.2 Strategia di Internazionalizzazione.***

Un' impresa si dice internazionale quando gestisce attività di natura economica, in due o più paesi, in maniera permanente.

L' internazionalizzazione fa riferimento non alla dimensione finanziaria ma a quella reale dell' azienda. "La presenza estera dell' impresa si basa su un orientamento strategico preciso, attraverso la progettazione di un piano, nel conseguente investimento di risorse e nella implementazione di una rete di relazioni stabile con altri soggetti presenti in altre zone geografiche" (Caroli, 1994). L' impresa internazionale deve mantenere una propria coerenza interna per perseguire lo scopo di fondo per cui si è costituita, ma, allo stesso tempo possedere un' ampiezza adeguata alle relazioni di mercato che sviluppa in altre aree del mondo.

I fattori interni, che convincono l' impresa a dar vita ad attività produttive e commerciali all' estero, sono rappresentati dall' idea di crescita della propria posizione competitiva e di sviluppo delle risorse interne. I fattori esterni, invece, riguardano lo sfruttamento di segnali e stimoli provenienti dall' ambiente. La gestione di attività internazionali (Dunning, 1998) riduce i costi transazionali e migliora la posizione competitiva dell' azienda rispetto ai concorrenti locali. Inoltre, la teoria del ciclo di vita internazionale di Vernon sostiene che, se opera in più aree geografiche, che presentano un tasso di sviluppo della domanda diverso, l' azienda può allungare il ciclo di vita del prodotto, facendo leva sul valore differente attribuitogli dalla domanda nei vari paesi.

Le aziende reagiranno in modo diverso ad un' espansione internazionale di un proprio concorrente: o inserendosi anch' esse, attraverso un effetto di trascinamento (Aharoni, 1996)



nel mercato estero dove già operano i diretti concorrenti, per timore di perdere un vantaggio competitivo o di peggiorare la propria posizione di un mercato, adottando un' approccio imitativo; oppure dando vita all' exchange of threat, ovvero reagire colpire un concorrente estero nel proprio mercato locale, come stanno facendo diversi E-commerce e marketplace stranieri nel mercato italiano, sfruttando le loro esperienze ed economie di scala per penetrare i mercati emergenti.

Inoltre, il fattore Made-in procurerebbe un forte vantaggio competitivo nel caso di un' espansione all'estero. Poiché lavorano all' interno di contesto geografico contraddistinto da una elevata reputazione e tradizione positiva, le aziende italiane potrebbero sfruttare all' estero questo elemento di differenziazione del prodotto e l'E-commerce potrebbe contribuire a questa creazione di valore per il Paese, incrementandone anche il PIL. Ci sarebbe l' opportunità di generare nuovi posti di lavoro, facendo crescere le aziende e generare maggior valore per i consumatori. L'E-commerce è essenziale per raggiungere lo scopo di crescita promosso dalla strategia Europa 2020. McKinsey ha generato un indice chiamato "E-web intensity index", che è la sintesi dell' indicatore di volume di E-commerce e di pubblicità online, di quello di utilizzo di internet da parte dei consumatori e dell' indicatore che esprime l'accesso alla banda larga; l' indice , nella classifica dei 34 Paesi Ocse considerati, pone l' Italia al vendisettesimo posto (la Francia al diciassettesimo, la Spagna al ventiquattresimo). McKinsey, analizzando 4800 PMI di 13 paesi, tra cui 415 aziende italiane, ha evidenziato l' esistenza di una forte connessione tra il livello di utilizzo di Internet di un'azienda e la sua capacità di svilupparsi ed esportare; infatti, a livello internazionale, le aziende con una forte presenza sul mondo digitale si sono accresciute più del doppio rispetto alle aziende con una presenza minima o completamente assente nella sfera digitale.

Ma nel contesto attuale, l'arma del Made in Italy, da sola non basta. Per comunicare il valore aggiunto e la qualità dei prodotti alimentari italiani e mantenere, di conseguenza, un vantaggio competitivo nei mercati nazionale ed internazionale, è necessario adottare strategie innovative e l'E-commerce ne è un esempio. La correlazione tra saperi tradizionali e innovazione contribuirà alla crescita italiana e attirerà nuovi consumatori grazie alle nuove strategie di commercializzazione e di relazione, fornite dall' E-commerce che permettono anche l' implementazione di un canale di distribuzione ulteriore dei prodotti. Perciò, l'E-commerce e, quindi, anche il settore food possono essere valutati anche nell'ottica di esportazione dei prodotti. Le PMI, attraverso il canale online hanno l' opportunità, da un lato di aumentare i touchpoint con il cliente finale e quindi aumentare potenzialmente i ricavi, e dall' altro lato di espandersi sul mercato internazionale tramite strategie meno complesse ed onerose rispetto ai canali tradizionali, eliminando anche eventuali intermediari, essenziali nel modello classico.

Però, per avere successo, la struttura dell'E-commerce deve essere affiancata da una strategia di comunicazione integrata, in modo tale da ottenere una visibilità efficace per convincere gli utenti ad acquistare. La strategia E-commerce colpisce diversi tipi di target di consumatori, cercando di soddisfarne i particolari bisogni ed, inoltre, è propensa all'internazionalizzazione e all'esportazione, poiché è progettata come piattaforma multilingua per servizi internazionali di spedizione.

Tuttavia, per poter esportare i propri prodotti all'estero, è fondamentale conoscere e gestire le differenti normative locali, le logiche commerciali e le procedure doganali, dove presenti. In particolare, le micro e piccole aziende, saranno agevolate nel loro processo di internazionalizzazione verso i mercati europei ma anche, ad esempio, in Russia e in Cina. Nello scenario contemporaneo le aziende italiane devono rivalutare le loro strategie di esportazione volgendosi soprattutto verso lo sfruttamento dei servizi online. L'Italia è rappresentata per il 99% da piccole e medie imprese, per le quali l'E-commerce rappresenta una importante strumento di visibilità e di crescita e può trasformarsi nel traino alla crescita delle esportazioni italiane, considerando anche il fatto che la bilancia commerciale dell'E-commerce è negativa. All'estero, il Made in Italy è sinonimo di elevata qualità del prodotto, funzionalità, design attraente, precisione e tecnica, ma solo il 34% delle PMI possiede un sito internet e circa il 13% lo sfrutta per fare E-commerce. In conclusione, c'è una forte necessità della presenza italiana nell'E-commerce, che costituisce il canale migliore per accrescere la competitività Made in Italy in Paesi stranieri, limitando i costi di investimento delle PMI.

### ***7.3 Maggiori player di mercato in Italia.***

#### ***7.3.1 Cortilia.***

Cortilia, nata nel 2011 grazie alla passione del suo fondatore Marco Porcaro, rappresenta il primo marketplace agricolo online per la vendita diretta di prodotti artigianali e locali, che connette la filiera corta di produttori ortofrutticoli e consumatori finali, senza l'interferenza di intermediari della grande distribuzione organizzata. Questo procura un gran vantaggio ai moltissimi agricoltori locali e alle PMI, che ottengono nuove opportunità per vendere i loro distintivi prodotti online, e rende disponibili prodotti genuini e freschi del nostro territorio a chilometri zero. Sulla piattaforma online si possono fare spese occasionali oppure abbonarsi, ricevendo settimanalmente cassette di differenti tipologie e dimensioni a seconda delle proprie esigenze, con tutti i migliori prodotti ortofrutticoli di stagione.

La value proposition del brand Cortilia si basa sul principio di riscoprire i sapori stagionali dei prodotti locali, ormai distrutti dall' avvento della grande distribuzione, che offre alimenti anche non stagionali. Cortilia, grazie all' aiuto di altri investitori come il fondo di Seed Digital Investments, Sicar, Boox, Club Italia investimenti e alcuni Business Angels, con finanziamenti da 1,5 a di 5 milioni di euro, ha deciso di incrementare le persone occupate nei settori del marketing ed, in particolare, della logistica perché, l'attività si svolge prevalentemente sulla strada e non solo tramite internet. Inoltre la start-up ha lo scopo di estendere le vendite in tutti i capoluoghi di provincia densamente abitati della regione Lombardia anche se, ad oggi, il servizio di marketplace Cortilia è attivo sulle principali città della Lombardia e Piemonte: Milano, Como, Varese, Lodi, Gallarate, Pavia, Torino e Novara. Nel sito di Cortilia si può acquistare in 2 modi:

- **Abbonamento alla cassetta:** permette all'utente di ricevere ogni settimana una cassetta di frutta e/o verdura di stagione e di decidere di volta in volta se aggiungere altri prodotti come le carni, riso, sughi, marmellate, formaggi e tanti altri prodotti;
- **Spesa occasionale:** l' utente effettua un singolo ordine scegliendo ad uno ad uno i prodotti per la propria spesa.

Cortilia, un E-commerce di prodotti alimentari a filiera corta, permette di ricevere direttamente a casa eccellenze locali di frutta e verdura appena colte in pochi click. Il consumatore può decidere di acquistare i prodotti da un singolo agricoltore, che ha l' opportunità di ottenere una fedeltà d'acquisto, così come avverrebbe in una compravendita diretta. Per ora, Cortilia dispone di 40 aziende agricole che offrono, a 30 mila utenti, prodotti artigianali appena colti, realizzati con tecniche sostenibili e controllati qualitativamente dal team della startup. Dal momento dell'iscrizione, il cliente viene associato al mercato agricolo, di cui può sceglierne i prodotti, più vicino all'indirizzo di consegna. Sul sito, gli agricoltori raccontano la loro storia e i sistemi di coltivazione dei prodotti forniti. Il modello di business di Cortilia è quindi fondato sulla trasparenza, su una filiera corta che mette in relazione, tramite una logistica integrata centralizzata, agricoltori e consumatori.

### **7.3.2 Esselunga.**

Ormai è cambiato anche il modo di fare la spesa poiché, grazie all' online è possibile acquistare direttamente da casa propria.

Il progetto E-commerce “Esselunga a casa” è nato nel 1999, dalla collaborazione tra l’ ufficio corporate di Esselunga e la società di consulenza McKinsey, e trae ispirazione dagli Stati Uniti, dove un gruppo di delegati della società di Caprotti fu inviato per analizzare diversi pionieri dell’e-retailers. Quattro anni dopo la sua nascita, “Esselunga a casa” ha raggiunto un fatturato di 40 milioni di euro (Archivio storico Caprotti Esselunga a casa), che comprendeva spese online per 31 milioni di euro e consegne a casa per 9 milioni di euro; Le spese online partono dai diversi magazzini centralizzati o da supermercati con un magazzino capiente per arrivare a casa dei clienti con appositi furgoncini. Invece, le consegne a domicilio partono esclusivamente dai supermercati, dove i clienti si recano a fare la spesa, per poi sfruttare il servizio della consegna a casa.

Il successo di “Esselunga a casa” fu così enorme da essere imitato anche da un partner della società in ESD (centrale d’acquisto detenuta da European Marketing Distribution - EMD) che implementò la stessa piattaforma online. L’ esempio per di Caprotti era Tesco che nel 2006 ha fatturato 1 miliardo di sterline solo grazie al canale E-commerce. Nel 2009 “Esselunga a casa” ha fatturato 53 milioni di euro (AgipaPress, 2009) per raggiungere nel 2011 i 90 milioni di euro. L’Osservatorio B2C del Politecnico di Milano analizzò che il settore grocery in Italia valeva 100 milioni e il leader Esselunga pesava per il 90%.

“Esselunga a casa” è il primo sito italiano di vendita online di prodotti alimentari frutto della prima catena di supermercati , nata in Italia nel 1957, prima anche a livelli di fatturato nella distribuzione organizzata. Esselunga offre un servizio di spesa online e consegna a domicilio non circoscritto ad una sola città ad alta densità di popolazione ed alle sue zone periferiche, come altri concorrenti minori, poiché è presente nelle maggiori regioni del centro-nord, con oltre 140 punti vendita situati in Veneto, Liguria, Piemonte, Lombardia, Toscana ed Emilia Romagna. L’azienda assicura che carne, frutta, verdura, pesce, salumi e prodotti di gastronomia siano prodotti e confezionati freschi poco prima della consegna. Inoltre, il consumatore può partecipare alle promozioni disponibili e raccogliere punti “Fidaty” (servizio di raccolta punti, già attivo per i negozi fisici) per il catalogo dei premi. Il pagamento avviene alla consegna, con carta di credito o bancomat, oppure online tramite pagamenti certificati e sicuri e l’utente per ottenere questo servizio deve registrarsi con nickname, password, indirizzo email, comune di residenza e codice postale, per verificare se la zona di residenza è coperta dal servizio. “Esselunga a casa” rappresenta l’unico player dello scenario competitivo italiano a potersi paragonare ai giganti dell’ E-commerce come Walmart e Tesco, sia in termini di fatturato che di assortimento.

### 7.3.3 Eataly.

Eataly (nome inventato da Celestino Ciocca, che unisce le parole eat e Italy) è stata fondata da Oscar Farinetti ad Asti nel 2004 ed è contraddistinta da una catena di punti vendita di medie e grandi dimensioni specializzati nella vendita di alimenti e nella ristorazione. L'azienda cerca di offrire le migliori produzioni artigianali ad un premium price su larga scala, cercando di stabilire una relazione diretta tra produttore e distributore finale, tramite un alleggerimento della catena distributiva.

Questo modello innovativo nell'universo del retail alimentare prevede l'unione di piccole e medie imprese specializzate nel Made in Italy che lavorano nel settore enogastronomico producendo pasta, vino, olio, carne, formaggi locali e salumi, venduti poi in un'unica boutique. La società è controllata per il 60% dal suo fondatore e per il 40% da alcune cooperative. Eataly è soprattutto il frutto delle idee di Oscar Farinetti, appassionato di cibo, e di un lungo lavoro di preparazione cominciato quattro anni prima (progettare un modello innovativo nel mondo della GDO ha richiesto il contributo di molte persone, istituzioni e imprese) culminato con l'apertura del supermercato di Torino nell'ex fabbrica dismessa del Vermouth Carpano; l'azienda punta a dare visibilità alla produzione artigianale d'eccellenza, avvicinando il pubblico a cibi di qualità superiore, ponendo l'attenzione alla provenienza e alla lavorazione delle materie prime.

Lo sviluppo dell'idea di Eataly è stata molto complessa, dovendo coordinare quattro elementi essenziali:

- **Prodotto:** l'individuazione dei prodotti, che saranno distribuiti da Eataly, e dei responsabili dei diversi reparti merceologici;
- **Controllo:** l'acquisizione di alcune filiere produttive fondamentali per presidiare i settori merceologici più importanti;
- **Finanza:** creazione di una struttura societaria che fornisse all'azienda il giusto sostegno finanziario e l'esperienza di cui ha bisogno il settore;
- **Luogo:** ricerca dei luoghi adatti ad ospitare i punti vendita e progettazione architettonica coerente con lo spirito dell'iniziativa.

Eataly si ispira alla filosofia di Slow Food e alla campagna di Carlo Petrini, per rilanciare le produzioni tradizionali di nicchia, schiacciate dalla grande distribuzione organizzata. Farinetti ha acquisito il controllo delle filiere produttive cruciali per garantire il rifornimento costante di una quantità elevata di prodotti come l'acqua, il pane, la pasta, il vino, la birra e i salumi. Eataly Net costituisce l'azienda digital del Gruppo Eataly, creata con lo scopo di rendere alla portata di tutti, in Italia e nel mondo, il cibo di alta qualità; spin-off dell'azienda dal 2013, è

partecipata dal fondo di venture capital 360 Capital Partners e oggi registra 60 mila ordini, 300mila utenti unici al mese e 30 milioni di pagine viste nel 2014 solo per il sito italiano.

E' stata anche implementata una versione mobile per smartphone e tablet, e il lancio di un'app nativa per iOS e Android. Il sito propone oltre 3.500 prodotti, consegnati in tutta Europa, Nord America e Giappone ed è disponibile in tre lingue (italiano, inglese e tedesco).

Nell' E-commerce è necessario fare una selezione attenta dei prodotti offerti e del packaging ed Eataly in questo campo eccelle, riuscendo ad offrire altissima qualità e a potenziare l'esperienza dell' utente, attraverso l' uso di diverse leve del marketing tra cui l' adozione di una strategia omni-channel, della creazione di una sinergia tra canale online e negozi fisici e la possibilità di conoscere la storia di prodotti e produttori.

## ***Capitolo 8***

### ***Il caso Primo Taglio***

#### ***8.1 Azienda e Strategia di digitalizzazione.***

Il Gruppo Amodio opera nel comparto agroalimentare dal 1880 e possiede un'esperienza nel campo delle filiere lattiero casearie, delle carni suine e della distribuzione alimentare che si tramanda da cinque generazioni. Esso ha dato alla nascita il 3 Dicembre 2014 a Primo Taglio nella location inkitchen (Milano), unendo i valori tradizionali della bottega di fiducia con moderno linguaggio del web, offrendo un modello completamente nuovo di effettuare una spesa di qualità, direttamente e comodamente da casa propria. Il progetto coinvolgerà importanti città italiane come Roma, Torino, Milano, Firenze e Bologna.

La strategia del progetto Primo Taglio ha lo scopo di soddisfare i bisogni di un mercato in costante cambiamento attraverso la vendita di prodotti della tradizione, facendo leva sull'eccellenza italiana ed il sapore artigianale. Il Gruppo, attraverso un investimento di 1,5 milioni di euro ha realizzato un sito E-commerce riguardante il food nel quale, oltre al fresco, è possibile acquistare il "freschissimo", ossia prodotti che saranno preparati solo dopo l'avvenuta ordinazione. Il servizio, che è, al momento, attivo a Torino, Milano e relative province, permette di ordinare e ricevere in 48 ore i vari tipi di prodotti dal martedì alla domenica. La gamma di alimenti raggiunge le 500 referenze ed è comprensiva di pasta, frutta, verdura, dolci, prodotti da forno, salumi, formaggi e latticini, vini e liquori. Si vorrebbe estendere il progetto anche alle città di Roma, Firenze, Bologna, ma anche in altre città di Paesi europei.

Primo Taglio si sviluppa a tutti gli effetti come una startup innovativa frutto dell'intraprendenza di un gruppo molto affermato, e coinvolge nel lavoro 15 persone, con la previsione di arrivare ad 80 entro 24 mesi. Gli artigiani producono con le loro mani i prodotti, che sono poi distribuiti senza intermediari direttamente al consumatore. Inoltre, esiste un servizio particolare : nel caso venga effettuato l'ordine di un prodotto "freschissimo", esso verrà realizzato il giorno successivo e consegnato a domicilio, entro 48 ore e nella fascia oraria desiderata, insieme al resto della spesa, dai cosiddetti "Messaggeri del Gusto", i quali, facendo leva sulla loro esperienza potranno dare consigli su prodotti, abbinamenti da provare e ricette varie.

Francesco Amodio, amministratore delegato del Gruppo Amodio ha affermato: “Il nostro Gruppo nella storia ha sempre innovato seguendo il paradigma di interpretare il cambiamento”. Per questo motivo, il progetto Primo Taglio permetterà al Gruppo di evolversi nel mondo del digitale. Primo Taglio punta a produrre eccellenze alimentari, tramite il lavoro di artigiani esperti, consegnandole direttamente ai consumatori finali. Con il progetto Primo Taglio il Gruppo Amodio ritiene fondamentale, in un mercato particolare come quello del food, combinare l’online e l’offline, digitalizzando il modello di bottega, basandolo su valori quali l’eccellenza, l’artigianalità e la fiducia, unendolo ad una consegna personalizzata. Tale start-up potrebbe diventare il punto di riferimento nell’E-commerce food italiano grazie all’operato di un solido gruppo aziendale che ha deciso di sviluppare una tecnologia avanzata, che punta la sua attenzione anche al mobile, una strategia comunicativa molto aggressiva ed una logistica molto efficiente che consegna direttamente a casa prodotti freschissimi. Il Gruppo ha ottime chance di successo, poiché l’E-commerce in Italia è in forte crescita e tale progetto potrebbe trovare consenso da parte dei consumatori attenti alle novità. Le tecnologie digitali e i social diventano i mezzi essenziali attraverso i quali le aziende possano stabilire relazioni stabili e durature con i clienti, poiché questi ultimi sono presenti prevalentemente nella rete e nelle “piazze” dei social, dove si scambiano informazioni riguardo prodotti e stili di vita.

Dunque, lo sviluppo del progetto Primo Taglio si basa sui seguenti valori:

- **eccellenza**: prodotti di qualità realizzati da artigiani esperti;
- **fresco**: consegnare un prodotto fresco e in tempi rapidi grazie una logistica organizzata ad-hoc, entro 48 ore dall’effettuazione dell’ordine;
- **diretto**: prodotti consegnati direttamente ai consumatori, senza intermediari;
- **facile**: una piattaforma E-commerce che consenta agli utenti di acquistare velocemente e in modo semplice.

Dar vita ad marchio destinato specificatamente al canale digitale ha portato il Gruppo a sviluppare e ad accrescere moltissime competenze nella sfera del digitale, per affermare la propria presenza nel web: progettare una intranet aziendale, realizzare una story telling ed comunicazione online del brand efficace, integrandola con i social media; tutte attività che portano alla diffusione di competenze digitali nell’impresa e nei suoi dipendenti.

L’approccio multi-canale, attraverso l’uso contemporaneo dell’online, offline e del mobile, e lo sfruttamento di servizi personalizzati costituiscono gli strumenti fondamentali per colpire gli utenti. Infatti, la maggioranza delle PMI stanno rivoluzionando il loro modello di business



poiché, oggi, è il cliente, con tutti i suoi bisogni, e non più il prodotto, a rappresentare l'elemento di primo piano. Ormai è necessario che le imprese investano nell'universo del digitale e dell'innovazione occupandosi a livello manageriale di tutti gli aspetti legati alla creazione di una customer experience coerente con i valori aziendali, e non delegando questo compito ad un singolo tecnico, probabilmente estraneo all'azienda. Perciò, la missione del Gruppo Amodio è di soddisfare le esigenze dei clienti attraverso l'eccellenza dei propri prodotti, il sapore artigianale e della tradizione, facendo leva su importanti aspetti quali innovazione, flessibilità e controllo della produzione e della distribuzione.

Il nome del marchio permette di adattare l'offerta alle specialità locali tipiche. Che cosa c'è nel nome "Primo Taglio"? "Prendiamo il cibo sul serio. Perché il buon cibo racconta una storia e suscita emozioni. Ma lo fa con un linguaggio quotidiano ed essenziale. Una tavola imbandita aiuta a celebrare i momenti speciali, a stare con le persone che amiamo, chiudendo fuori tutto il resto. Le nostre radici affondano in un'avventura iniziata oltre la storia della famiglia Amodio: di uomini e donne coraggiosi e di una passione che non si è mai spenta. Al di là del tempo e dello spazio. Primo Taglio è il frutto di questa passione. È lo scrigno che racchiude la poesia talvolta un po' ruvida della campagna. Che integra i saperi contadini e artigiani di tre diverse filiere. È il talento di quattro generazioni di allevatori, produttori di formaggi e salumi e di commercianti. È il nostro impegno ad offrire la migliore qualità, senza compromessi. Come il taglio di prima categoria è la carne più tenera e più pregiata. Che si dà solo ai clienti affezionati" (Manifesto BrandBook).

## ***8.2 Concept-Value proposition.***

Primo Taglio offre prodotti artigianali freschi di qualità ed un servizio unico, attribuendo valore alle competenze e agli asset del Gruppo.

Primo Taglio si pone come modello di riferimento delle eccellenze artigianali del Made in Italy, integrando i valori della tradizione con le innovazioni legate all'E-commerce e mirando nell'immediato futuro ad espandere la propria gamma di prodotti e ad estendere il proprio servizio nelle città italiane di Roma, Firenze e Bologna, ponendo sempre lo sguardo verso altre città europee e all'internazionalizzazione.

Il valore dell'offerta di Primo Taglio si basa su:

- 500 prodotti tra standard, freschi e freschissimi;
- Gestione dell'intera filiera produttiva e distributiva;
- Modello on demand che garantisce freschezza;

- Consegna in 48 ore, 6 giorni su 7;

Primo Taglio ha sempre dato importanza alla necessità di usare mezzi propri per la consegna di prodotti propri direttamente a casa del cliente, cercando di instaurare un rapporto di fiducia, che vada oltre al semplice rapporto commerciale. Questa modalità vendita sta facendo conoscere i prodotti dell'azienda, creando con le famiglie una relazione duratura e costante, offrendo un servizio efficiente e cortese, che permette di aumentare la brand reputation dell'azienda. I prodotti, come già anticipato, sono realizzati dalle mani di artigiani esperti e distribuiti direttamente al consumatore. Primo Taglio adotta il direct selling come strumento di marketing diretto al consumatore, poiché tale approccio consente di realizzare un'effettiva territorialità dell'Azienda e permette di stabilire un contatto diretto con chi consegna a casa i prodotti. La strategia del direct marketing ebbero successo fin da subito in quanto al consumatore piace ricevere delle attenzioni individuali ed inoltre apprezza un'atmosfera confortevole in cui fare domande e conoscere meglio il prodotto (Lumpkin et al., 1989).

Primo Taglio sorge in un contesto fatto di giovani consumatori, che hanno familiarità con Internet e l'E-commerce, attenti al rapporto qualità-prezzo, che vorrebbero essere guidati e consigliati nella scelta e che ricercano un'esperienza del gusto. primotaglio.it offre prodotti tipici locali e molti sono creati dopo l'ordine e consegnati in 48 ore, a prezzi più che ragionevoli in relazione alla qualità. Inoltre i prodotti non sono consegnati non da semplici fattorini ma dai "Messaggeri del Gusto", che sono persone simili al negoziante di fiducia della bottega di quartiere, formate su tutti i prodotti, in grado di consigliare i consumatori. Primo taglio vuole presentarsi come il negozio online di fiducia, che consiglia il prodotto più fresco e la ricetta su come prepararlo. Dunque, il progetto dell'azienda è quello di difendersi nel mercato nazionale attraverso il canale web, puntando il focus su una rete distributiva di proprietà con l'ausilio di corrieri altamente formati nella gestione della consegna e nella fidelizzazione della clientela.

### **8.3 Marketing mix.**

**Mix prodotti:** Su primotaglio.it è possibile acquistare tra circa 500 prodotti quali pane, dolci, pasta fresca e secca, frutta e verdura, confetture, creme e yogurt includendo anche latticini, sia di vaccino che di bufala, e salumi. Se si effettua l'ordine di prodotti contrassegnati con il bollino "Freschissimi", questi saranno realizzati il giorno successivo e consegnati a casa dai Messaggeri del Gusto, entro 48 ore, nella fascia oraria desiderata, 6 giorni su 7, dal martedì alla domenica.

Inoltre, Primo Taglio offre ai suoi clienti anche l'abbonamento per ricevere ogni settimana una spesa personalizzata e un programma fidelity, attraverso il quale si possono invitare altre persone, attratte dai sapori artigianali, a condividere la propria esperienza di acquisto.

Primo Taglio vuole soddisfare in modo efficace e mirato i bisogni di un mercato in costante evoluzione, garantendo un servizio tecnologico efficace e all'avanguardia, capace di connettere i valori della bottega alimentare con la novità del web, proponendosi come un modo nuovo di fare la spesa comodamente da casa propria.

Gli elementi che rendono unica la proposta di Primo Taglio sono:

- l' **ampia gamma** dei **prodotti** offerti;
- la **freschezza** dei prodotti, che consente di esaltarne il gusto;
- l'**eccellenza del servizio**, che pone in contatto diretto il produttore con il consumatore assicurando velocità di consegna e personalizzazione.

Gli artigiani preparano i prodotti attraverso l'uso delle tecniche tradizionali di produzione, offrendo così cibi dal sapore inconfondibile e unico. In aggiunta, cosa importantissima è che il rapporto con il consumatore, dall'ordine alla consegna, è diretto, senza intermediari. Ogni mese vengono aggiunti nuovi prodotti, coniugando gli antichi sapori e saperi d'Italia. Possono anche essere acquistate birre artigianali e tavolette di cioccolato, introvabili nei supermercati, come ad esempio cioccolato al latte o fondente con noci di Sorrento, quello con le nocciole di Giffoni o i pistacchi di Bronte. Tra i best sellers ci sono le torte e i latticini, tra cui il Fior di Fuschella, una semplice ricotta composta unicamente da una vera e propria crema di latte, che ha origine dall'arte e dalle mani esperte dei maestri caseari. La gamma ortofrutticola, arricchita di volta in volta con prodotti stagionali, è rappresentata solamente da selezionate eccellenze d'Italia come le mele della Val Venosta e i broccoli baresi, da utilizzare per varie ricette o da gustare al naturale.

I prodotti sono offerti online tramite divisioni e categorizzazioni facili da memorizzare e riconoscere e il sito rende visibili, durante la navigazione, suggerimenti di cibi simili, personalizzati rispetto agli acquisti precedenti. Inoltre, si trovano recensioni di ogni prodotto fatte da altri utenti, pacchetti di acquisto (Bundle Box) e promozioni per sollecitare acquisti multipli, utilizzo di wishlist che aiutino il consumatore nella composizione del suo ordine. Tutto questo serve per realizzare una user-experience personalizzata e guidare l'utente verso l'acquisto con dinamicità e semplicità. La presentazione dei prodotti, attraverso fotografie realizzate dallo studio di specialisti foodstylist, ha lo scopo di sedurre visivamente e accendere la fantasia dell'utente. Sono presenti anche foto di dipendenti del Gruppo, poichè

nel rispetto della coerenza aziendale e della strategia generale dell'offerta, essi costituiscono un asset significativo.

**Pricing:** la fissazione del prezzo rappresenta un punto fondamentale per determinare la preferenza della domanda tra prodotti alternativi e delle quantità richieste; inoltre, determina il posizionamento di un prodotto e i suoi risultati economici. L'analisi diventa più interessante se parliamo di un E-commerce, poichè online i prezzi sono facilmente paragonabili ed essere oggetto di modifiche congiunturali, oppure dovute a costi di produzione o alla concorrenza. Tutti i prodotti acquistabili su primotaglio.it online presentano prezzi più che ragionevoli in rapporto alla qualità, che sono indirizzati ad un target di mercato online che si colloca tra Esselunga a casa (E-tailer che offer prodotti e prezzi da supermarket) e Eataly (che vende prodotti di altissima gamma con prezzi a volte inaccessibili). Il carrello medio online, che indica la quantità di spesa media di un utente, presenta la cifra di 70 euro, superiore rispetto all'offline. Per ottimizzare il carrello l'azienda ha concepito 5 azioni fondamentali:

- **Cross selling:** utilizzato per convincere il cliente ad acquistare un prodotto collegato ad altri prodotti acquistati da un altro cliente;
- **Up selling:** propone sulla scheda prodotto online prodotti collegati a quello ricercato ma con un prezzo più alto;
- **Whishlist:** la lista dei desideri, che consente agli utenti di selezionare dei prodotti ai quali sono interessati e poi decidere successivamente se acquistarli o meno;
- **Prodotti correlati:** suggeriti con le combinazioni di ricette presenti sul sito;
- **Free shipping:** spedizione di 4 euro che diventa gratuita per ordini superiori a 29,90 euro.

**Promozione:** la strategia digitale comprende tutte le attività di comunicazione, in particolare:

- **Community management:** costruzione della community e della conversazione;
- **Social Monitoring:** monitoraggio e analisi delle conversazioni, degli influencer e dei competitor;
- **Digital PR:** attività di comunicazione online ed ingaggio di influencer e blogger;
- **ADV:** pianificazione pubblicitaria;
- **Mailing:** pianificazione di campagne di direct email marketing.

E' sempre maggiore il tempo che gli utenti occupano nelle community all'interno dei social media parlando delle marche, scambiandosi opinioni e giudizio con altri utenti prima di

acquistare un prodotto o un servizio. Il pensiero di altri conta di più rispetto ad un messaggio pubblicitario o una pagina web di una marca.

Per tale motivazione Primo Taglio ha generato strategie di comunicazione push e pull allo scopo di promuovere i propri prodotti e servizi. Il marketing grazie al mobile permette di coinvolgere maggiormente l'utente e di attuare sempre nuovi modelli di business e di comunicazione. Vengono creati messaggi pubblicitari specifici ad uno specifico target per invogliarlo ad acquistare online, selezionando accuratamente linguaggio, stile e tono per dare ai prodotti la maggior visibilità possibile. Si pone l'accento alla strategia del marketing relazionale, focalizzando l'attenzione sulla conservazione e il miglioramento del rapporto con i clienti attuali (tramite newsletter promozionali non invasive ed efficaci) anziché acquisire nuovo pubblico, ricoinvolgendo gli utenti che visitano il sito senza effettuare acquisti (tramite Criteo e Real-Time Bidding, banner di ultima generazione per la pubblicità online) e valorizzando i clienti abituali. I consumatori preferiscono continuare a relazionarsi con la stessa azienda, piuttosto di rivolgersi continuamente ad un nuovo venditore. Inoltre, il costo per conservare un cliente acquisito, specialmente nel canale online, è inferiore rispetto a quello speso per attirare nuovi utenti. La finalità è quella di conservare e alimentare una base di consumatori fedeli che siano profittevoli nel lungo periodo. Ogni singolo cliente che visita il sito è prezioso. Il mail marketing, intendendo con questo il DEM e le newsletter, viene progettato con le stesse strategie di creazione del sito e della comunicazione, esaltando lo storytelling e gestendo al meglio il parco clienti. Per la definizione di uno stile comunicativo di un brand unico e riconoscibile, l'azienda ha realizzato un logo, ha scelto una tipografia ed uno stile fotografico ben precisi e specifici. Bisogna usufruire di tutti gli strumenti della comunicazione, esaltare la creatività e costruire valore tramite l'ascolto dei bisogni del cliente e l'adozione di strategie di comunicazione integrata.

**Brand – Labelling:** il brand rappresenta l'elemento dell'offerta che contribuisce ad accrescere in modo rilevante il valore dell'azienda ed il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

La strategia di brand adottata da Primo Taglio è il risultato dell'esperienza del Gruppo Amodio, che ha capito che i consumatori sono sempre più attenti alla qualità e sanno fare una valutazione del prodotto con il rapporto qualità/prezzo, fidelizzandosi al marchio che offre al meglio tale servizio. La costruzione del marchio e dell'assortimento, attraverso le private label, viene realizzata allo scopo di valorizzare gli asset del gruppo e gli artigiani locali. La comunicazione è in costante evoluzione e l'adozione di una strategia di branding è diventata

abbastanza complessa, poichè sono aumentati i touchpoint con i nuovi canali digital che hanno la necessità di nuovi modi di gestire le relazioni con il cliente.

Per queste ragioni si è creato un brand forte che leghi la tradizione con l'innovazione; il nome "PrimoTaglio" è coerente con il posizionamento e gli obiettivi di target, "come il taglio di prima scelta che si dà solo ai clienti affezionati". Anche il termine "Messaggeri del Gusto" assume un significato importante, che attribuisce valore al contatto diretto con il cliente, e fa sì che tali Messaggeri diventino persone di fiducia e punti di riferimento per il consumatore. La marca impedisce al prodotto di essere semplicemente un bene generico, ma gli consente di essere facilmente ricordato e pronunciato. Nel mondo della marca si distingue il brand mark (marchio), cioè la parte della marca rappresentata da un disegno, un'iscrizione particolare o un colore, e il brand name (nome della marca) che, invece, è la parte della marca esprimibile a parole. Quindi, la marca è essenziale per stabilire un legame nella comunicazione tra domanda e offerta, stabilendo un contatto diretto con il cliente, e per informare il consumatore dell'esistenza di nuovi prodotti e delle loro caratteristiche.

#### **8.4 Logistica.**

PrimoTaglio ha dato il via ad una collaborazione con PonyZero, una giovane startup che offre un servizio di consegna a domicilio in bicicletta, con lo scopo di ridurre l'inquinamento e l'impatto ambientale, almeno nell'ultimo miglio urbano. Tale iniziativa di consegna ad emission zero dei prodotti Primo Taglio acquistati online, è stata lanciata il 22 aprile 2015, in occasione dell'Earth Day, da Milano città, per poi raggiungere Torino nel giugno 2015. Nell'occasione sono state progettate biciclette di Pony Zero in grado di conservare la catena del freddo, dalla presa della box fino alla consegna a casa del consumatore. La crescita dell'E-commerce ha favorito un aumento delle consegne "ultimo miglio", che, tuttavia, sono effettuate da furgoni spesso riempiti in parte e sicuramente non ecologici. La collaborazione con Pony Zero nasce dalla condivisione di obiettivi e valori legati alla salute e al benessere e le consegne riguarderanno solo la città e non la provincia. I corrieri in bicicletta si trasformeranno in veri e propri Messaggeri del Gusto, formati e preparati per consigliare i clienti su quanto acquistato, così come farebbe il negoziante di fiducia. Primo Taglio vuole integrare i valori della bottega alimentare con la comodità del web e l'attenzione all'ambiente è molto importante così come il sostegno del Made in Italy, che costituisce un marchio di eccellenza e qualità. La bicicletta permette di muoversi velocemente in città e non subisce rallentamenti dovuti al traffico né ritardi per la ricerca di un

parcheggio. Inoltre, permette di entrare nei centri storici e dentro le zone ZTL in qualsiasi fascia oraria, senza usufruire di permessi o costi aggiuntivi.

**Descrizione flusso operativo:** Il flusso operativo si esplicita nelle seguenti fasi:

- raccolta ordini dei clienti tramite il sistema Magento; (giorno A)
- produzione dei prodotti freschissimi presso gli stabilimenti lattiero caseari e salumificio appartenenti al Gruppo Amodio; (giorno B)
- confezionamento dei prodotti presso i magazzini attrezzati delle aziende del Gruppo;(giorno B)
- trasporto delle box da Napoli ai depositi delle città di sbocco; (giorno B)
- stoccaggio dei prodotti per tempi brevissimi nei magazzini sempre gestiti da aziende del Gruppo Amodio nelle città di sbocco; (giorno C)
- ritiro delle box da parte dei Messaggeri del Gusto (consegnatari del Gruppo o del Pony Zero) e consegna a casa dei clienti. (giorno C)

### **8.5 Piattaforma web.**

Il canale E-commerce sarà la principale via per la presentazione del catalogo e la gestione degli ordini. I canali social serviranno per stabilire la relazione con l'utente, comunicare, supportare l'acquisto così da accrescere la brand awareness. Il canale mobile contribuirà ad aumentare la frequenza di ordine e di acquisto.

Questa strategia prevede l'integrazione di tutti i canali digitali per coinvolgere e costruire una relazione con l'utente finale. Il progetto prevede la progettazione di una piattaforma E-commerce e una sua integrazione con i sistemi ERP (Enterprise Resource Planning) e l'implementazione di strategie di comunicazione. Questa struttura assicura all'azienda notevole sicurezza dei sistemi, che possono essere integrati o sostituiti da evoluzioni successive (sia interne che esterne) riducendo notevolmente i costi. La scelta di Magento è legata alla maggior flessibilità e profondità di integrazione, alla possibilità di realizzare maggiori personalizzazioni, ma specialmente possiede le caratteristiche necessarie ad sistema di E-commerce per integrare sia il lato utente (social e mobile), sia il lato sistemi (ordini, logistica, crm, pagamenti e fatturazione).

Acquistare i prodotti è semplicissimo: basta entrare nel sito [www.primotaglio.it](http://www.primotaglio.it), registrarsi gratuitamente, inserendo i propri dati e l'indirizzo per la consegna, e scegliere i prodotti. Il pagamento può avvenire tramite PayPal, carta di credito, contrassegno oppure con il nuovo

Sistema SisalPay. Di conseguenza, è fondamentale realizzare un sito web ottimizzato per qualsiasi dispositivo mobile, con una tecnologia che permetta una corretta visualizzazione in tutti i device, allo scopo di facilitare l'acquisto o semplicemente aumentare la brand awareness della marca e dell'azienda.



## ***Capitolo 9***

### ***Nuovo mercato del Food on-line: il Vino***

#### ***9.1 Evoluzione e prospettive.***

Un settore di spicco del ramo agroalimentare italiano è costituito sicuramente da quello vinicolo, dove l'Italia ricopre una funzione di primissimo ordine nel campo della produzione, ma sulla sfera dei consumi presenta indiscutibili criticità. Basti pensare che tra il 2005 e il 2014 il consumo di alcool in Italia è calato di circa il 15%; inoltre, il suo ruolo di alimento energetico, presente in prevalenza nelle regioni agricole, è cambiato per assumere una funzione di prodotto culturale, che intenditori e appassionati possono consumare occasionalmente. Di conseguenza è avvenuto un calo del consumo annuo pro capite, approdato sotto i 40 litri nel 2009 (dati ISMEA), con una costante lenta riduzione dei consumi nazionali (-15.35% consumati nel periodo 2009-2014 secondo i dati OIV – Organisation Internationale de la Vigne et du Vin). Tuttavia, il vino rimane la bevanda alcolica più bevuta, consumata dall'85% dei bevitori abituali (dati Coop) e da metà degli italiani; l'Italia rappresenta il terzo consumatore di vino al mondo e se consideriamo il commercio elettronico indirizzato ai consumatori finali, lo scenario italiano costituisce un settore in diffusione e in continuo fermento. Secondo il Rapporto E-commerce B2C 2015 dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, il valore delle vendite realizzate da businessman italiani ed esteri a clienti privati italiani, ha conquistato i 16,6 Mld di euro, con una crescita del 16% rispetto al 2014 (2,2 Mld di euro in valore assoluto), e registrando un tasso di penetrazione del 4% dell'online sul totale delle vendite retail. Le stime effettuate dalla Kedge Business School hanno evidenziato come il comparto del Food&Grocery, ed in particolare il segmento del Vino che vale all'incirca 24 milioni di euro, rappresenti uno dei settori merceologici del commercio elettronico B2C italiano.

Anche se l'Italia costituisca il terzo consumatore di vino al mondo e sia avvenuta una continua ascesa del commercio elettronico, le vendite online di vino non hanno avuto ancora una reale espansione e la penetrazione dell'online sulla vendita totale di vino al consumatore finale permane una tra le più basse al mondo (circa lo 0,2%). Moltissime aziende di produzione possiedono solo siti vetrina, caratterizzati da contenuti pressochè informativi per la descrizione dei prodotti, non interattivi e senza nessuna funzionalità di vendita e i players operanti sul mercato sono per la maggior parte rivenditori. Negli ultimi anni sono state

elaborate nuove strategie per attirare potenziali clienti e cercare di differenziarsi: il catalogo, l'abbonamento, il marketplace, le vendite private ed il gruppo d'acquisto sono alcuni esempi. Ciò nonostante le vendite sono limitate e gli attuali players non riescono ad emergere in modo netto rispetto ad altri poiché non raggiungono abbastanza visibilità, traffico, volume di transazioni e quote di mercato.

Il commercio elettronico del vino non è ancora decollato perché esiste un ritardo generale nella crescita dell'E-commerce che non è ancora diventato una vera consuetudine d'acquisto. Inoltre, parlando in modo particolare di vino, esistono motivi legati ad una domanda ancora in fase ancora embrionale, ma anche ad un'offerta che presenta problemi connessi ai costi di spedizione, alla logistica e quindi alla difficoltà di vendere il prodotto.

Anticipato tutto questo, si può sicuramente sostenere che il mercato online del vino possa accrescere il suo giro d'affari in maniera rilevante, cosa peraltro già avvenuta in Italia nei settori dell'abbigliamento e della moda, che nel 2015 ha raggiunto valore di 1,5 Mld di euro con una penetrazione dell'online sul totale retail del 9%, e del turismo, che nel 2015 ha toccato quota 7,8 Mld di euro e una penetrazione del 47%); inoltre, in Francia, il comparto del vino, dove l'online vale 850 Mln di euro con un tasso di penetrazione sul totale retail del 10%, è caratterizzato da un livello di digitalizzazione molto elevato, con un tasso di penetrazione di Internet dell'86% rispetto al 59% dell'Italia, ma assolutamente comparabile all'Italia quanto a produzione, consumi e distribuzione di vino.

Perciò, nel settore del vino, avranno successo solo i players di mercato che saranno in grado di capire le esigenze ed il cambiamento del comportamento d'acquisto dei consumatori, che ormai sono alla ricerca di informazioni e di prodotti artigianali difficilmente reperibili e, più in generale, di maggior valore per il denaro speso.

## ***9.2 Vino on-line nel Mondo (uno sguardo ai contesti più maturi).***

Il mercato del vino ha un valore totale di circa 250 Mld di euro e le vendite online valgono appena 5,5 Mld di euro (+600% dal 2006).

Le vendite online costituiscono una piccola porzione rispetto al totale del venduto, con una penetrazione media dell'online sul totale del retail del 2,20%. Ma in mercati quali Regno Unito, Francia e Stati Uniti, le cifre sono più elevate rispetto alla media e i players online sono aumentati moltissimo negli ultimi anni.

L'online è il canale con il maggior tasso di crescita durante gli anni, con una media del 10%, e stima uno sviluppo futuro stabile e costante.

Nei contesti più maturi il commercio elettronico rappresenta un canale di vendita fondamentale, con un aumento della penetrazione sul totale delle vendite di vino. La Cina è al quarto posto nella categoria dei consumi mondiali (16 Hl Mln), con un giro d'affari ed un mercato online sviluppatissimi ed il primato di penetrazione sul retail, con ben il 20% del vino acquistato in rete; gli Stati Uniti, il primo Paese consumatore di vino al mondo (31 Hl Mln, quasi il doppio dei consumi cinesi) presenta un valore dell'online che però è secondo a quello cinese, con una penetrazione del solo 4%. Il Regno Unito, invece, è il quinto consumatore al mondo, con 12,9 Hl Mln, ma l'online è un canale molto consolidato e vale ben 920 Mln di euro; la Francia, secondo consumatore con 27,2 Hl Mln, vanta un giro d'affari di 850 Mln di euro. Infine, la Germania (terzo consumatore al mondo insieme all'Italia), con 300 Mln di euro e Spagna (sesto consumatore), con 40 Mln di euro.

### ***9.3 Vino on-line in Italia.***

L'Italia, come già anticipato, è il terzo consumatore di vino al mondo ed il vino costituisce la bevanda alcolica più bevuta.

Negli ultimi anni, i consumi italiani di vino hanno evidenziato un calo; questo è stato causato dalla crisi economica e dell'inasprimento delle pene per la guida in stato di ebbrezza. Le ricerche dell'OIV delineano il fatto che, dopo la forte contrazione avvenuta nel 2008/2009, il consumo di vino a livello mondiale è rimasto lo stesso (intorno ai 240 Hl Mln) e che i consumi italiani, inglesi francesi e spagnolisi si sono ridotti, mentre quelli cinesi, americani e argentini hanno avuto una crescita.

Tra il 2005 e il 2014 i consumatori di alcolici è sceso di circa il 15%, con una riduzione concentrata specialmente tra i più giovani. I dati del Rapporto Coop 2015 mostrano come il vino rimanga la bevanda alcolica più bevuta in Italia, consumata da metà degli italiani e dall'85% dei bevitori abituali, con un valore che ricopre il 39% del fatturato GDO 2015, cui va peraltro sommato il 9% di spumanti e champagne. Invece, diminuiscono in volume le vendite di birra e aperitivi.

Tuttavia, la penetrazione dell'online sulla vendita totale di vino rimane una tra le più basse al mondo (0,2%), con un giro d'affari di circa 24 €Mln.

Anche nella sfera nazionale esistono operatori che si occupano di vendita online ma le vendite sono ancora contratte. Le motivazioni sono dovute, come già anticipato in precedenza, ad un ritardo generale nello sviluppo dell'E-commerce, a cui si aggiungono uno scarso stato di digitalizzazione del Paese e la bassa fiducia verso i pagamenti online.

Poi, entrando nello specifico nel settore vinicolo, ci sono ragioni da ritrovarsi non solo nella domanda che, come evidenziato prima, rappresenta un mercato in fase embrionale, ma anche nell'offerta, dove le ragioni più comunemente indicate sono:

- **bassa facilità di approvvigionamento** di vino rispetto ad altre nazioni (con acquisto diretto dal produttore o su altri canali);

- **caratteristiche del prodotto**: il vino è un prodotto emozionale, il cui consumo inizia prima dell'acquisto con l'acquisizione delle informazioni relative al prodotto, territorio e produttore; vendere il vino in modo decontestualizzato è difficile perché vendere una stessa bottiglia a distanza è ben diverso dal venderla in enoteca o in cantina dal produttore. Infine, le aziende forniscono spesso informazioni standard, che raramente vanno al di là della tradizionale scheda prodotto che contiene dati come la gradazione alcolica, l'uvaggio, l'analisi del vino o l'olfatto, e spesso manca la competenza del cliente sul prodotto venduto;

- **marchio e riconoscibilità del prodotto**: gli operatori online del settore vendono prodotti commerciali e riconoscibili ma a marginalità ridotta, per sopperire alla mancanza di una comunicazione dettagliata delle caratteristiche del vino;

- **logistica**: l'immagazzinaggio del vino ed il trasporto sono costosi e complicati ed esistono reali rischi di danneggiamento e rottura connessi agli sbalzi termici;

- **costi di spedizione** non proporzionali al costo del vino: il costo di spedizione del vino è connesso al suo peso e non alle sue caratteristiche ed è gravato anche da ordini di basso importo totale;

- **vincoli di quantità**: spesso gli operatori online stimano soglie minime d'acquisto troppo alte per raggiungere l'azzeramento dei costi di spedizione;

- **elevati costi di esportazione**: parliamo di costi legati non solo al trasporto, ma all'esportazione del vino, riguardanti la gestione documentale della spedizione nel rispetto degli adempimenti fiscali e burocratici previsti dalla normativa comunitaria per la vendita al di fuori del mercato nazionale;

- **scarso interesse** dimostrato fino ad ora da **produttori e operatori tradizionali** e conseguente scarsa allocazione di risorse finanziarie ed umane nel canale online;

- la **mancanza**, ad oggi, di un **reale operatore di riferimento**.

### ***9.3.1 Cambiamento delle dinamiche di consumo.***

I bisogni e le preferenze dei consumatori di vino sono in cambiamento e, sebbene i volumi di vendita stiano diminuendo, il giro d'affari può cominciare ad aumentare, in particolare nel mercato nazionale. *Si beve meno, ma meglio.*

Una ricerca intitolata “I nuovi comportamenti di acquisto e consumo nella grande distribuzione”, condotta da Symphony IRI Group nel 2012 afferma che oltre il 68% di consumatori di vino trovi sempre più difficile scegliere tra diversi tipi di vino; il 68% sostiene di voler incrementare le proprie competenze in termini di vini; il 74% sostiene che sia fondamentale conoscere la zona di provenienza del vino ed il 56,5% prova piacere nel sperimentare e gustare vini differenti. Sta cambiando soprattutto il comportamento di acquisto; infatti, come dichiarato dal report Wine Annual Report and Statistics dello USDA Foreign Agricultural Service: “[...] recent Italian wine consumer surveys show that Italian origin combined with knowledge of the winery are main elements in determining the consumer’s choice. [...] In general, an increasing number of consumers are willing to try new wines, to learn how to taste and understand the product, to find out its origin, and how it is processed”. Esiste un maggior desiderio di conoscere il settore vinicolo e la necessità di prestare una particolare attenzione alla provenienza e alla qualità del vino. Come già affermato, la funzione d’uso del vino è cambiata che, da alimento energetico diffuso in modo specifico nelle regioni agricole, è diventato un prodotto da consumo culturale e/o. Per questo motivo, si è verificata una discesa del consumo annuo pro capite ma anche un’attenzione particolare dei consumi sulla qualità che ha causato un cambiamento nel modo di fare spesa dei consumatori.

Il report intitolato “Il vino nella distribuzione moderna Italiana. Prospettive di rilancio nel canale GDO in Italia” sviluppato dal Symphony IRI Group nel 2015, delinea un calo nei volumi degli acquisti in GDO (-12,75 punti percentuali dal 2011), ma un contemporaneo però di un aggiustamento dei prezzi (+3,25 punti percentuali dal 2011) che ha aumentato i fatturati. Il calare quantitative delle vendite riguarda essenzialmente i vini di qualità minore, mentre quelli di superior qualità (i vini certificate DOC e DOCG) registrano un aumento nelle vendite e questo cambiamento nel comportamento di consumo è avvallato dal recupero dei prezzi al consumo degli ultimi anni.

### 9.3.2 Operatori dell' E-Commerce del Vino.

Supermercati (399–2.499 mq) e Ipermercati (>2.499 mq) e dominano la vendita di vino e accrescono la propria quota sul totale. I players di Libero Servizio (100-399 mq) aumentano certamente i volumi, ma perdono in valore di vendite. Complessivamente, Supermercati, Ipermercati e Libero Servizio pesano 1,5 Mld di euro. I Discount diminuiscono i volume, però aumentano in valore. Purtroppo, i piccoli operatori indipendenti del canale Grocery verificano un calo sia sui volume sia sui valori, poichè sono dominate dal potere della GDO.

Dunque, i retailers sono stati i primi a sfruttare le potenzialità della rete. Infatti, negli ultimi 5/6 anni, I retailers hanno realizzato molte iniziative commerciali, tentando di attirare nuovi clienti e di differenziarsi, dando vita a diversi modelli di business. I principali sono:

- **Catalogo:** è il modello di negozio online più tradizionale, di quegli operatori, detti brick and click, che vogliono aggiungere alla loro attività tipica dell' offline anche una vetrina online; tal modello ospita un catalogo prodotti ed uno schema di funzionamento uguale al negozio fisico; i prodotti venduti sono sempre gli stessi, con prezzi simili a quelli del canale offline. Tale modello è stato adottato per esempio da XtraWine, CallMeWine, SoundTaste, Tannico, Vino75 e Piuvino.it.

- **Vendite Private:** questo modello ha avuto origine all'estero ed ha avuto riscontri positivissimi in categorie merceologiche come l' abbigliamento, l' elettronica e gli accessori. Gli acquirenti devono essere registrati e le vendite diventano eventi, limitati nel tempo, dove viene offerta una quantità limitata di prodotti, che muta continuamente e i prezzi sono scontati rispetto al listino ordinario. Ecco, quindi, che tale modello si riscopre con un forte carattere psicologico legato alla percezione di straordinarietà e occasionalità dell' offerta. Svinando è stato il primo player italiano a sperimentare questo modello. Poi imitato da altri, come Wineowine.

- **Marketplace:** è uno spazio virtuale, gestito da un intermediario, nel quale venditori e acquirenti interagiscono; esempi lampanti sono Uvinum, Amazon ed Ebay.

- **Social Commerce:** è un modello caratterizzato da dinamiche social dove avviene la composizione di gruppi d'acquisto da parte dei clienti, che si organizzano e gestiscono autonomamente per cogliere l' opportunità delle varie offerte limitate nel tempo con sconti proporzionali e variabili a seconda delle quantità che vengono acquistate. Vinix Grassroots Market ne è un esempio.

Altri players, come per esempio Saldi Privati, vente-privee-com ed Eatally, non offrono solamente vino, ma esso si trova all'interno di una più ampia gamma di prodotti.

E' difficile misurare le performance degli operatori con focus esclusivo sul vino, poichè i dati disponibili sono lacunosi ed incomplete. Tuttavia, un'analisi dei bilanci disponibili presso l'archivio ufficiale della CCIAA - Registro Imprese sottolinea che operatori focalizzati sul vino come Xtrawine, Callmewine e SoundTaste abbiano ottenuto successi importanti e nuovi concorrenti, come Svinando e Tannico abbiano conseguito ricavi interessanti. Ormai, la rete è diventata un immenso canale di ricerca, informazione, intrattenimento e comunicazione, facendo in modo che l'influenza sociale dilaghi ad esempio attraverso Facebook, Twitter, comunità virtuali e blog; questo fenomeno, che ha avuto conseguenze in molte industrie, ha solamente da poco cominciato a colpire quella vinicola. I modelli di presenza diretta online più usati, in ordine crescente di propensione all'uso come mezzo di comunicazione e vendita, sono:

- **Sito vetrina:** è il tipo di sito più diffuso, pressochè informativo, attraverso il quale il produttore descrive prodotti e azienda, e rappresenta il livello minimo di presenza nella rete. Può anche contenere rimandi ai social network e ai punti vendita degli eventuali rivenditori o essere supportato da un blog tramite il quale comunicare le news aziendali;
- **Supporto commerciale:** è un'evoluzione del sito vetrina, alla possibilità di vendere prodotti si aggiunge l'opportunità di inserire ordini d'acquisto, gestiti poi offline dai partner distributivi.
- **E-Commerce:** presenza completamente online con offerta di tutti i prodotti dell'impresa.

Oggi, molte aziende vitivinicole si avvale solo di siti vetrina con contenuti informativi, non interattivi e non sfrutta le eventuali potenzialità offerte dall'E-commerce né delle strategie social per attirare il consumatore.

Piccoli e medi produttori sono sempre stati restii ad investire nel canale online e la forza dell'immagine internazionale dei vini italiani ha contribuito al perdurare di tale situazione. I produttori che posseggono un marchio noto pensano che vendere online porti ad uno svilimento dei propri prodotti e rischi di compromettere le vendite nei canali tradizionali. Invece, i produttori più piccoli e con marchi meno conosciuti ritengono che gli investimenti online siano troppo ingenti e prediligono vendere direttamente o affidarsi a partner distributivi locali.

Ma la situazione si sta evolvendo, poichè sta avvenendo un cambiamento nel comportamento di consumo ed una riduzione degli acquisti; quindi, gli imprenditori vitivinicoli sono sempre più interessati ad adottare strategie per affermare la loro presenza online. Tali strategie hanno

l'obiettivo di vendere direttamente o a sostenere le vendite indirette attraverso una diffusione più efficace dell'informazione che dia nuovamente risalto ai prodotti decontestualizzati.

Internet diventa un mezzo fondamentale per attirare nuovi target di mercato, incrementare la relazione con il cliente e migliorare l'attività pre e post-vendita, aumentando anche, di conseguenza, il coinvolgimento del cliente nel processo d'acquisto e la sua consapevolezza del prodotto.

Gli investimenti nell'universo online servono come strumento di branding e comunicazione, allo scopo di accrescere la conoscenza dei prodotti e valorizzare il marchio, non esclusivamente canale di vendita.

#### **9.4 Conclusioni.**

Il mercato italiano è ancora in fase embrionale, ma ha un elevatissimo potenziale di crescita.

La propensione agli acquisti online è minore rispetto ad altri paesi ma i consumi si stanno modificando.

Il canale online costituisce una enorme opportunità per i venditori perché:

- l'Italia è il terzo consumatore di vino al mondo, nonostante la crisi avvenuta;
- il vino è la bevanda alcolica più bevuta in Italia;
- i bisogni dei consumatori e il mutamento del comportamento dei consumi di vino si spostano verso l'online (ricerca di informazioni, migliore comparabilità dei prezzi, maggior valore);
- in generale, si sta verificando un forte trend di crescita dei consumi online e i "Millennials" contribuiranno a far crescere la domanda e la digitalizzazione del Paese che, nonostante le molte opportunità di accesso ad internet, si posiziona al 58° posto per penetrazione d'uso della rete, dopo paesi quali Portorico, Macedonia e Brasile, con 18 punti percentuali sotto la media europea;
- la penetrazione del canale online sul totale delle vendite di vino retail (0,2%) ed il valore assoluto delle vendite online (24 Mln di euro) sono tra le più basse al mondo e questo offre una gigantesca opportunità per tutti i produttori e retailers che saranno in grado di posizionarsi sul mercato;
- l'online è un canale fondamentale di vendita, diretta o intermediata, ma anche di comunicazione e di branding a sostegno della rete distributiva;
- ancora oggi, c'è l'assenza di un leader di riferimento, nonostante la nascita negli ultimi 6/7 anni di un gran numero di operatori online.



Quindi, il settore vinicolo online ed il commercio elettronico italiano sono destinati a crescere e ad evolversi nei prossimi anni.

Ci sono resistenze culturali che limitano l' evolversi del mercato, che potrà crescere solo con il completarsi del cambiamento che sta avvenendo a livello culturale e sociale degli operatori e dei consumatori. Il commercio elettronico diventerà un canale di vendita alternativo a quelli tradizionali, indirizzato non unicamente ad un target di nicchia, dove vendere prodotti a basso prezzo caratterizzerà solo la punta dell' iceberg.

Oggi, la penetrazione dell'online sul totale delle vendite di vino retail in Italia è del 0,25% contro il 4% medio generale, ma il commercio elettronico ha notevoli prospettive di crescita. Si prevede che il mercato domestico del vino online possa raggiungere un giro d'affari annuo intorno ai 200 Mln di euro già entro i prossimi cinque anni.

Nel contest italiano, rappresenterebbe una crescita simile a quella avvenuta per l'abbigliamento e la moda e in Francia per il vino. Il comparto della moda e dell'abbigliamento, dopo le iniziali resistenze culturali nei confronti dell'online, simili a quelle presenti ora nel settore del vino, dal 2008 ad oggi sono cresciuti significativamente con un giro d'affari che nel 2015 ha raggiunto i 1,5 Mld di euro ed una penetrazione dell'online sul totale retail del 9%. In Francia il settore vitivinicolo online, che come già anticipato, costituisce un mercato con un livello di digitalizzazione elevato ma paragonabile al nostro Paese in termini di produzione, distribuzione e consumo di vino, ha toccato un giro d'affari di 850 Mln di euro nel 2015 ed una penetrazione dell'online sul totale retail del 10%<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Tutta l' analisi è stata svolta congiuntamente da Svinando Wine Club, 2i3T - Incubatore di Imprese e per il Trasferimento Tecnologico dell'Università degli Studi di Torino, Club degli Investitori di Torino, e Piuvino.it Enoteca Online.



## *Capitolo 10*

### *Conclusioni.*

La volontà di questo elaborato è, tra le altre cose, quello di evidenziare il fatto che nel corso dei decenni la società ha subito dei profondi cambiamenti dal punto di vista sociale, culturale ed economico e tutto ciò ha fatto sì che il consumatore subisse una profondissima trasformazione, evolvendosi da semplice soggetto economico a vero e proprio individuo, protagonista dell' offerta commerciale delle aziende.

Ormai, nell' era postmoderna il consumatore è rappresentato da una persona, in costante movimento fisico, alla ricerca di quei valori e significati che possano portarla alla piena realizzazione di sé stessa e al riconoscimento del proprio essere da parte dell' ambiente sociale circostante.

Perciò, anche l' esperienza dell' acquisto e del consumo non vengono più viste sotto il semplice concetto di transazione economica e non puntano solamente alla semplice soddisfazione di un bisogno, ma si caratterizzano di una componente relazionale ed emozionale ed il prodotto non esprime più il suo valore semplicemente tramite le caratteristiche funzionali.

Il prodotto deve trasmettere una sorta di autenticità, che riporti il consumatore a fare un salto nel passato, che crei un legame fra gli individui e li conduca a vivere delle esperienze, che li colpiscano profondamente nella sfera emozionale ed emotiva, coinvolgendo tutti e cinque i sensi ed esplorando, in questo modo, la propria dimensione corporea, essenziale per scoprire sé stessi e relazionarsi all' ambiente esterno e agli altri.

Il consumatore diventa il perno su cui ruotano tutte le attività dell'azienda che, quindi, deve sperimentare nuove strategie di comunicazione, per stabilire una relazione duratura e basata sulla fiducia con il cliente, trasmettendo non solo le caratteristiche strutturali del prodotto, ma anche la propria identità, i propri principi e valori, come elementi intangibili dell'offerta.

Si cerca, così, di personalizzare l' offerta per cercare di rendere l'acquisto un evento unico attraverso la costumizzazione di massa, offrendo al cliente quello di cui necessita, nel momento in cui lo desidera. Inoltre, le aziende tentano di creare un viaggio esperienziale, che soddisfi i bisogni dei consumatori e li coinvolga in modo memorabile attraverso la realizzazione di una scena quasi teatrale, di un evento, che esibisca i prodotti e comunichi i valori e l' identità aziendali.

Le leve tradizionali non sono in grado di utilizzare strumenti adeguati che interpretino i valori aziendali, consentendo al consumatore di interagire con essi e di partecipare attivamente.

Fondamentalmente è stato naturale che i punti vendita si evolvessero, trasformandosi da semplici spazi di vendita a palcoscenici relazionali su cui inscenare l'offerta, dialogando con il cliente, offrendogli quei valori che li attirino a porre la loro attenzione sull'azienda e sui suoi prodotti: il punto vendita, da un luogo di transito, si evolve in luogo di permanenza e di dialogo tra il consumatore e l'azienda.

Il punto vendita si riscopre come luogo di comunicazione, che evoca l'universo valoriale espresso dalla marca e dall'azienda, che regala esperienze coinvolgenti, stimolanti e uniche, liberando sia i prodotti e lo stesso punto vendita da un ruolo passivo, ma rivalutandoli come strumenti di comunicazione dei valori aziendali e di dialogo.

Successivamente il mio lavoro ha cercato di descrivere il settore dell'E-commerce, che negli ultimi anni si è sviluppato esponenzialmente, influenzando i nuovi stili di vita e i nuovi comportamenti d'acquisto, che stanno cambiando inesorabilmente l'economia attuale.

Il mercato è diventato globale grazie alla rete e ora i consumatori possono acquistare i loro prodotti preferiti direttamente da casa seduti davanti al proprio computer.

Le aziende dovranno reagire alle innovazioni e trasformazioni generate dal web. Bisogna vendere prodotti che soddisfino i desideri degli acquirenti, ma soprattutto focalizzare l'attenzione sugli strumenti che favoriscono una relazione "virtuale", basata su elementi significativi come la web usability, il brand, il servizio al cliente, il servizio di pagamento, la consegna e le garanzie per l'utente.

Inoltre, l'E-commerce ha spinto il marketing ad evolversi, grazie ad attività come la keyword advertising e il SEO (Search Engine Optimization), causando un progressivo passaggio dai media tradizionali a quelli online. Particolare importanza assumono le attività di customer care, che esaltino la relazione con il cliente, allo scopo di facilitarne l'interazione stessa, che lo rassicurino, facendolo sentire importante e partecipe.

Internet ha consentito alle aziende di utilizzare un secondo canale, oltre a quello offline, meno costoso per offrire i loro prodotti e espandersi a livello internazionale; però, per ottenere un reale successo è necessario instaurare relazioni positive con i consumatori e fidelizzarli realizzando siti o app che lo facciano sentire parte attiva di un'esperienza, in grado di coinvolgerlo ed emozionarlo.

Inoltre, in Italia l'E-commerce è ancora nella fase embrionale e i margini di crescita e sviluppo sono sensazionali. Io ho analizzato, in particolare, da un lato l'E-commerce del comparto alimentare, con la presentazione anche del caso dell'azienda Primo Taglio, descrivendo le strategie adottate online e a livello logistico affinché le aziende possano

ottenere ottimi risultati economici e di fidelizzazione della clientela, e dall' altro lato ho descritto il settore vinicolo, evidenziando il fatto che ci sono aziende che hanno iniziato a vendere online, ma non esista ancora un vero e proprio leader di mercato da prendere come esempio.

Quindi, in entrambi i casi, le possibilità di espansione e di guadagno sono formidabili, e le aziende dovrebbero solo cavalcare l' onda di questo fenomeno, che ormai sta invadendo la vita di tutti gli individui.



## ***Bibliografia***

**Amazon Fresh**, *Annual Report*, 2014.

**Audiweb** (2013), *Sintesi e analisi dei risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia*, Report realizzato dalla Doxa.

**Beone A.**, *Commercio:breve storia dell'evoluzione*.

**Carù A., Cova B.**, *Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili*, in *Micro e Macro Marketing*, n. 2, 2003, pag.190.

**Casaleggio Associati** (2011), *L'utente italiano dell'e-commerce*, Report.

**Casaleggio Associati** (2013,2014,2015,2016), *E-commerce in Italia*, Report.

**Codeluppi V.**, *Consumo e comunicazione*, Milano, Edizioni Franco Angeli, 1990, pag.103.

**Codeluppi V.**, *I consumatori. Storia, tendenze,modelli*, Milano, Franco Angeli, 1992, pag.130.

**Codeluppi V.**, *Lo spettacolo della merci. I luoghi del consumo dai passage a Disney World*, Milano, Bompiani, 2000, pag.27-43-52-87.

**Codeluppi V.**, *Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza*, in *Micro e Macro Marketing*, 2001, pag.382.

**ContactLab, Netcomm** (2012), *E-commerce Consumer Behaviour*, Report.

**Cova B.**, *Il marketing tribale:legame, comunità, autenticità come valori del marketing mediterraneo*, Milano, Il sole 24 ore, 2003, pag.43-80-81-103.

**Credit Suisse-Retail Outlook** , *L'e-commerce in crescita cambia il commercio al dettaglio*, 2015.

**Cuomo G., Valentina Cecconi V.**, *L'evoluzione del ruolo del punto vendita nel potenziamento delle politiche di branding delle imprese industriali: il caso Bulgari*, IV Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", 2005.

**D'Amico S., Di Gregorio F.**, *Il punto vendita nel settore moda: quando la comunicazione passa attraverso la dimensione emozionale del concept store*, II Convegno annuale della società italiana di marketing, "Tendenze evolutive del marketing dei servizi.", 2005.

**Donald N.**, *Emotional design: perché amiamo (o odiamo) gli oggetti di tutti i giorni*, Milano, Apogeo, 2004.

**E-commerce Europe**, *EB2C Ecommerce Europe Report*, 2016.

**European Commission**, *Single Market Act II* .

**Fabris G.**, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno.*, Milano, Edizioni Franco Angeli, 2003, pag.192-202.

**Kotler P., Scott W.**, *Marketing Management*, Torino, Isedi, 2001, pag.27-777.

**Marchetti L.**, *Lusso, Moda ed esperienza: spunti per un manuale di retailtainment*.

**Mastercard**, *Online Shopping Survey*, 2014.

**Morace F.**, *Body vision*, Milano, Libri Scheiwiller, 2004, pag.12-13-28-65.

**Ocado Group**, *Annual Report & Account* 2014, 2016.

**Pellegrini**, *Luoghi dell'acquisto e relazione con il consumatore*, in *Micro e Macro Marketing*, n. 3, 2001, pag.382-388.

**Pine II J., Gilmore J.**, *L'economia delle esperienze*, Milano, Etas, 2000, pag.3-14-82-85-89

**Qualizza G.**, *Oltre lo shopping: profili evolutivi del consumo e del retailing.*, dispensa del corso di Comunicazione aziendale, 2004/05, pag.64.

**Redmart**, *Annual Report & Financial Statement*, 2014.

**Risi P.**, *"I cinque sensi dello shopping"*, 2001, pag.123-124.

**Sambri C., Pegan G.**, *Le strategie della comunicazione di marketing: il ruolo del punto vendita.*, Trieste, Edizioni Goliardiche, 2001, pag.141-205-206-208.

**Sansone M., Scafato F.**, *Il ruolo comunicativo del punto vendita nel Sistema moda. Un approccio semiotico.*

**Sansone M.**, *La comunicazione del/nel fashion retail*, II Convegno annuale della società italiana di marketing, "Tendenze evolutive del marketing dei servizi", 2005.

**Semprini A.**, *La marca. Dal prodotto al mercato, dal mercato alla società.*, Milano, Edizioni Lupetti, 1996, pag.141.

**Siri G.**, *Sogni e bisogni. Il nuovo consumatore nell'età postconsumistica.*, Milano, Lupetti, 1995, pag.105.

**Somaschini A.**, *Sedotti dai concept store raffinati empori del bello*, in *Repubblica*, 2002, pag.29.

**The Boston Consulting Group** (2011), *Fattore internet. Come internet sta trasformando l'economia italiana*, Report commissionato da Google.

**Tesco**, *Annual Report & Financial Statement* 2014.

**Università degli studi di Brescia** (2009), *Gli elementi maggiormente impattanti sulla propensione all'acquisto online*, Ricerca realizzata per conto di Aicel.

*B2C Ecommerce Europe Report 2016* "E-commerce Europe.

**Walmart**, *Annual Report* 2016, 2017.

**Zarantonello G.**, *Costumizzazione e costumizzazione di massa.*

**Zarantonello L.**, *Marketing ed esperienza: quali approcci possibili*, *Micro e Macro Marketing*, 2005, pag.177-196.

**Zorzetto F.**, *Esperienze di shopping: il concept store*, *Riviste digitali*, Arredo e Design, 2006.



## *Siti Internet*

[www.okpedia.it](http://www.okpedia.it)

[www.internectis.com](http://www.internectis.com)

[www.ocula.it](http://www.ocula.it)

[www.conversionagency.it](http://www.conversionagency.it)

[www.venderedipiu.it](http://www.venderedipiu.it)

[www.rivistedigitali.it](http://www.rivistedigitali.it)

[www.comunicazione.it](http://www.comunicazione.it)

[www.arte.it](http://www.arte.it)

[www.ambientieoggetti.com](http://www.ambientieoggetti.com)

[www.eventreport.it](http://www.eventreport.it)

[www.vpnmentor.com](http://www.vpnmentor.com)

[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

[www.levis.com](http://www.levis.com)

[www.e-marketing.com](http://www.e-marketing.com)

[www.levistrauss.com](http://www.levistrauss.com)

[www.mass-customization.de](http://www.mass-customization.de)

[www.nike.com](http://www.nike.com)