



Dipartimento Impresa e Management

Cattedra Politiche di Marketing

LE DETERMINANTI DELLA CUSTOMER EXPERIENCE:
ANALISI DEL FORMAT ORO DEI SUPERMERCATI DOC

Relatore

Prof.ssa Simona Romani

Candidato

Giulia Mangialavori

640071

Correlatore

Prof. Riccardo Lanzara

Anno accademico 2012/2013

Sommario

Introduzione	4
Capitolo 1 La Customer Experience nella Grande Distribuzione.....	6
1.1 Definizione di Customer Experience.....	6
1.1.1 Confronto tra customer experience e costrutti simili.....	11
1.2 Customer experience nella grande distribuzione: un modello d'analisi	13
Social Environment.....	17
Service Interface.....	20
Atmosfera	23
Assortimento.....	28
Price	30
Alternative channels.....	32
Retail brand.....	33
Customer experience t-1	35
Capitolo 2 La Grande Distribuzione in Italia: il caso DOC* Roma S.r.l.	36
2.1 La Grande Distribuzione.....	36
2.1.1 La Grande Distribuzione in Italia	37
2.2.2 Analisi del mercato di Roma	40
Gruppo Conad	42
Gruppo Auchan	46
Gruppo Carrefour Italia	48
Despar Italia	51
Gruppo Selex	53
Unicoop Tirreno	55
Gruppo Pam	56
Consorzio Gros	59
2.2 Il caso DOC* Roma S.r.l.....	60
2.2.1 Coop Italia	60
2.2.2 Unicoop Firenze	62
2.2.3 Doc* Roma S.r.l.....	65
2.3 Analisi del format oro	69
Doc Fonteiana	74

Doc Parioli	77
2.3.2 La customer experience nel format oro	79
Capitolo 3 Analisi dei driver della customer experience nel caso Doc*Roma S.r.l.	86
3.1 Il questionario.....	87
3.2 Analisi del campione	89
3.3 Analisi dell’esperienza	100
3.3.1 Analisi delle dimensioni della customer experience.....	100
3.3.2 Analisi del modello di regressione multipla	119
Conclusioni	125
Appendici.....	134
Appendice 1: il questionario	134
Bibliografia.....	140
Sitografia	147

Introduzione

L'immagine di un'azienda può essere influenzata da ciò che i consumatori pensano e dicono riguardo ai suoi prodotti e servizi: questo dipende dall'esperienza che i consumatori vivono quando si rapportano con l'azienda. Un'esperienza di alta qualità può incoraggiare i clienti a diventare fedeli e ripetere i propri acquisti, mentre una cattiva esperienza può danneggiare l'azienda a causa della scarsa fiducia dei consumatori. La maggior consapevolezza che caratterizza i consumatori durante il processo di acquisto e l'incremento delle loro aspettative, richiedono cambiamenti che siano in grado di rispondere ai loro bisogni: in particolare le ricerche mostrano che la soddisfazione dei clienti non dipende solo dai prodotti e dai servizi offerti, ma anche da come questi sono offerti. Il tema della *customer experience* risulta rilevante in ogni tipo di business in quanto permette alle aziende di andare oltre la semplice fornitura di un prodotto e trovare modi nuovi ed efficaci per distinguersi dai concorrenti. Il capitolo 1 parte dalla definizione del concetto di *customer experience* analizzandone l'evoluzione e i motivi che hanno portato alla sua affermazione. Il business scelto per trattare l'argomento è quello della grande distribuzione: per questo motivo sarà proposto un modello di analisi della *customer experience* che si adatta a questo ambito. Il modello mostra quali sono le principali dimensioni, da cui dipende l'esperienza dei consumatori, che possono essere manovrate dalle aziende per creare un vantaggio differenziale rispetto ai concorrenti: le dimensioni saranno scomposte in tutti gli elementi da cui sono costituite al fine di una corretta comprensione dei loro possibili utilizzi. Il tema della grande distribuzione sarà poi approfondito nel capitolo 2. Per illustrare come il modello della *customer experience* può essere applicato nella pratica è stato scelto il caso della società Doc*Roma S.r.l., operante sul territorio romano da pochi anni. Inizialmente sarà fornita una panoramica della grande distribuzione in Italia con una descrizione delle caratteristiche e dei trend di questo settore: successivamente il focus sarà spostato sul mercato romano e sui principali attori che vi operano, al fine di analizzare la situazione che Doc ha dovuto affrontare nel momento in cui ha deciso di entrare in questo mercato. La seconda parte del capitolo sarà dedicata alla descrizione dell'azienda, con riferimento alla sua storia, i suoi valori e la sua strategia. Come sarà chiaro più avanti, l'insegna opera sul mercato romano attraverso

l'utilizzo di tre format: oro, market e superstore. Questa tesi focalizza la sua analisi sul format oro: per questo motivo saranno descritte le caratteristiche principali di questo format facendo riferimento alle leve del retail mix e saranno descritti più nel dettaglio i punti vendita che sono stati oggetto di analisi. L'obiettivo della tesi è quello di rilevare quali determinanti della *customer experience* risultano più importanti in questo format e saranno, quindi, avanzate delle ipotesi a riguardo. Il capitolo 3 si occupa di analizzare i dati raccolti al fine di testare la validità di queste ipotesi. La raccolta dei dati è avvenuta in due punti vendita dell'insegna Doc tramite somministrazione di un questionario a trecento consumatori, centocinquanta per ogni punto vendita. I risultati derivanti dall'analisi statistica di questi dati permettono di individuare quali sono gli aspetti su cui l'insegna risulta più carente, nonché quali sono le dimensioni che maggiormente impattano sull'esperienza dei consumatori. Il confronto tra gli aspetti più rilevanti e i punteggi assegnati a questi aspetti con riferimento all'insegna, costituiscono un importante dato per l'azienda, che permette di capire cosa è necessario migliorare e su cosa improntare il proprio posizionamento.

Capitolo 1 La Customer Experience nella Grande Distribuzione

Il tema della *customer experience* ha assunto negli anni sempre più importanza, sia alla luce di un clima economico sfavorevole sia grazie ai tentativi delle aziende di cercare nuove strade per differenziarsi dai propri concorrenti. Questo capitolo parte, quindi, con la definizione del concetto, mostrando come gli studi in materia si sono evoluti nel tempo: da un'analisi il cui focus era il consumatore a una maggior attenzione rivolta a studiare il rapporto tra cliente e azienda per capire come migliorare queste interazioni, siano esse dirette che indirette, e fornire, così, la miglior esperienza di consumo. Nel sottolineare la rilevanza di questo argomento, lo si distinguerà da costrutti simili che sono stati sempre al centro delle ricerche di marketing, come la *customer satisfaction* e il *customer relationship management*.

Inoltre, per mostrare come lo studio della *customer experience* possa essere utile per agire sul posizionamento delle aziende e migliorare, di conseguenza, la soddisfazione dei clienti, ci si è concentrati sul mercato della distribuzione al dettaglio: questo capitolo propone un modello il cui scopo è quello di definire le determinanti della *customer experience* e mostrare come esse impattano sul comportamento dei consumatori.

1.1 Definizione di Customer Experience

Nell'ambito del marketing il concetto di *customer experience* è stato a lungo discusso. Lebergott (1993) rileva la presenza di temi riguardanti l'esperienza di consumo già in alcuni scritti di J.M. Keynes, A. Marshall e A. Smith. L'economista Lawrence Abbott scrive, "quello che le persone realmente desiderano non sono prodotti, ma esperienze soddisfacenti". Negli anni il concetto di *customer experience* si è evoluto e ha iniziato ad acquisire rilevanza negli anni 90 con il libro di Pine e Gilmore (1999) *sull'experience economy* e il libro di Schmitt *sull' experience marketing*: questi scritti sottolineano l'importanza dell'esperienza come un nuovo tipo di offerta da parte delle imprese che va oltre la mera vendita di prodotti e che si spiega con la convinzione che i consumatori siano alla ricerca di qualcosa di più della semplice funzionalità di prodotti e servizi. Questa prospettiva viene seguita negli anni successivi da una serie di articoli che descrivono la *customer experience* come un'esperienza olistica che coinvolge le persone su differenti

livelli e in tutte le interazioni tra consumatore e azienda, visione che sarà poi rielaborata e ampliata. Inizialmente il concetto di *customer experience* viene ripreso in una prospettiva *service-centred*, che avendo un forte orientamento verso il consumatore e la costruzione di relazioni, sosteneva l'importanza di un'esperienza di consumo superiore come mezzo per ottenere un vantaggio competitivo. Secondo la logica *service-dominant* l'organizzazione non può creare da sola valore per il consumatore, ma il consumatore gioca un ruolo parimenti importante nella creazione della sua stessa esperienza. Il consumatore è, quindi, visto prima come una persona e poi come un consumatore e il focus delle impresa diventa la soddisfazione dei bisogni funzionali, psicologici ed emozionali dei consumatori.

Gli studi in questo campo evolvono arrivando a parlare di *customer experience management*: si cerca, cioè, di capire come rendere ogni interazione tra cliente e azienda al di sopra delle aspettative del primo. Per far questo è necessario considerare non solo il tradizionale processo di ricerca delle informazioni e scelta ma anche gli aspetti esperienziali di questo processo. Gentile, Spiller e Noci affermano che “l'esperienza di consumo è originata da un set di interazioni tra il consumatore e il prodotto e l'organizzazione, o parte di essa, che provocano una reazione. Questa esperienza è strettamente personale e implica il coinvolgimento del consumatore a diversi livelli (razionale, emozionale, sensoriale, fisico e spirituale)”. Per Meyer e Schwager la *customer experience* è “la risposta soggettiva dei consumatori a ogni contatto diretto e indiretto con l'organizzazione. Il contatto diretto generalmente avviene nel corso degli acquisti, degli utilizzi e dei servizi ed è solitamente avviato dal consumatore. Il contatto indiretto riguarda, il più delle volte, incontri non programmati con i rappresentanti dei prodotti, dei servizi e dei brand di un'azienda e prende la forma di raccomandazioni o critiche, pubblicità, news, recensioni e così via”.

Affinché quest'esperienza possa essere gestita è importante capire quali siano i fattori che la creano. In una prospettiva olistica l'esperienza del consumatore è influenzata non solo da elementi direttamente controllabili dall'azienda, come il servizio o il prezzo, ma anche da elementi che sono al di fuori del suo controllo, come l'influenza degli altri clienti o le motivazioni che spingono i consumatori all'acquisto. Le aziende devono fare propri e gestire tutti quegli aspetti del processo di consumo che permettono di influenzare i

pensieri e le emozioni dei consumatori. L'obiettivo è quello di creare la perfetta *customer experience*, grazie alla quale far diventare i consumatori dei sostenitori dell'azienda permettendone una crescita duratura e profittevole¹. Quest'esperienza ideale è, ovviamente, definita dal punto di vista del consumatore e risulta, quindi, unica per ognuno e può cambiare nel tempo: per questo, la *value proposition* dell'azienda deve essere dinamica e in grado di capire i mutevoli bisogni e desideri dei consumatori.

Dopo aver analizzato lo sviluppo degli studi sulla *customer experience*, è opportuno analizzare perché questo concetto ha acquisito importanza e come può essere sfruttato.

Tutte le aziende, ormai, si impegnano per essere *customer centric* e per migliorare la propria efficienza diminuendo i costi, offrendo prezzi competitivi e servizi superiori. Ogni azienda tenta di affermare la propria diversità rispetto alle altre. Ottenere la differenziazione nelle caratteristiche di un prodotto aggiungendo qualche orpello che non comporta nessun credibile miglioramento nel valore offerto è uno dei modi. Questo metodo, ovviamente, se non supportato da un'eccezionale innovazione, crea un vuoto tra ciò che i consumatori si aspettano e ciò che realmente viene offerto: bisogna andare oltre i tentativi solo apparenti di creare un'offerta unica visto che la differenziazione è la chiave del successo in un'era in cui molti brand sono alla pari dei loro concorrenti. I consumatori non sono solo alla ricerca del miglior prezzo, del massimo incentivo e così via. Le aziende non pongono sufficiente attenzione al fatto che i consumatori molto spesso seguono le proprie sensazioni piuttosto che i propri pensieri razionali. Le emozioni sono largamente utilizzate per pubblicizzare i prodotti ma il ruolo degli aspetti emozionali è spesso trascurato nella progettazione della fase di acquisto e consumo. I manager devono capire come utilizzare a proprio vantaggio il lato emozionale del consumo: negli ultimi anni si sono soffermati sulla convinzione che gestire l'esperienza implicasse semplicemente offrire divertimento o essere creativi. Al contrario, le aziende devono acquisire una profonda conoscenza di tutto l'iter seguito dal consumatore, dalle aspettative che hanno prima dell'esperienza fino alle valutazioni che esprimono dopo che questa è terminata. I manager devono cercare di capire l'esperienza dei consumatori, individuando gli aspetti che permettono di rispondere o eccedere ai bisogni emozionali e alle aspettative delle persone: il problema della gestione delle esperienze, infatti, è che le dimensioni che

¹ Faw P. e Payne A., 2007, *Toward the perfect customer experience*, Brand Management, 15 (2), p.89-101

influenzano la *customer experience* non possono essere definite a priori ma differiscono in funzione del settore considerato, delle circostanze di mercato e degli obiettivi dell'azienda. L'importanza di comprendere il funzionamento della *customer experience* deriva dall'impatto positivo che questa può avere sulla fedeltà dei consumatori, da sempre primario obiettivo per le imprese. Alcune ricerche mostrano, infatti, che l'analisi della *customer experience* può essere utilizzata, al posto di quella relativa al *service quality* e alla *customer satisfaction*, per studiare la *brand loyalty*. A. R. Ismail propone una ricerca sugli alberghi in Egitto: come primo passo vengono definiti gli antecedenti della *customer experience*. Attraverso un'analisi della letteratura disponibile sono elencati i possibili antecedenti, cioè quelli che in generale influenzano l'esperienza di consumo: pubblicità, prezzo, dipendenti, servizi, *word of mouth*, il mood dei consumatori antecedente all'esperienza. Per estrapolare quelli che possono essere applicati al caso degli alberghi in Egitto e analizzare l'impatto della *customer experience* sulla *brand loyalty* sono generati degli item la cui misurazione avviene attraverso una *likert scale* di sette punti. I dati indicano che le ipotesi riguardanti il legame tra *customer experience* e il prezzo, il servizio, il WOM e la *brand loyalty* sono statisticamente significative, portando l'autore a rigettare le altre. Questi risultati mostrano che la *customer experience* ha un effetto positivo e rilevante sulla fedeltà dei consumatori e possono aiutare i manager a capire il ruolo importante dell'esperienza di consumo e le sue dimensioni: alcuni elementi sono sotto il controllo delle aziende, mentre altri no, come il WOM. Le aziende devono cercare di ridurre l'impatto di certe dimensioni, come il WOM, che possono influenzare negativamente l'esperienza, disponendo una strada diretta per trattare i reclami dei clienti e assicurandosi di offrire un servizio di alta qualità.

A differenza degli studi basati su analisi riguardanti *service quality* e *customer satisfaction*, quelli sulla *customer experience* permettono di ottenere una conoscenza più profonda e ampia del valore percepito dai consumatori, non fermandosi alla conoscenza delle loro aspettative. La maggior parte delle aziende si concentra sulla misurazione della soddisfazione e il risultato che si ottiene è che le aziende sono piene di dati che non sanno come utilizzare: il problema è che misurare la soddisfazione non dice nulla sul come raggiungerla. La soddisfazione è essenzialmente il culmine di una serie di esperienze: per comprendere come ottenere la soddisfazione dei consumatori, le aziende

devono decomporla nelle singole esperienze. Inoltre, attraverso le ricerche sulla *customer satisfaction*, i consumatori non sempre danno un giudizio esatto sul come si è rivelato essere il loro contatto con l'azienda e i suoi prodotti. Un serio ostacolo all'affidabilità delle indagini sui consumatori è legato al fatto che la soddisfazione può essere espressa come misura della percezione di alcuni degli aspetti della *customer experience* ma non necessariamente di tutte le risposte dei consumatori ai prodotti o servizi dell'impresa: buoni risultati sul lato della *customer satisfaction* possono spingere i manager a non indagare in modo più approfondito su tutti gli aspetti dell'esperienza, perdendo così la possibilità di individuare opportunità di miglioramento.

Vista l'importanza del tema, per ottenere un efficace *customer experience management*, il primo passo è quello di segmentare i consumatori, individuare il proprio target e fornire la giusta esperienza in base alle caratteristiche del target. I consumatori ricercano aziende che siano all'altezza o superino le loro aspettative e li facciano sentire speciali. Il *customer experience management* è, così, diventato un elemento cruciale per sviluppare e sostenere la soddisfazione e la fedeltà dei clienti: le aziende devono trovare dei modi per essere sicure che i clienti siano soddisfatti dai prodotti e servizi ricevuti in ogni possibile touch point.

Nel concreto, per gestire la *customer experience* è necessario seguire tre obiettivi:

1. Mettere in evidenza i bisogni dei consumatori: spesso le aziende si concentrano troppo sul migliorare i prodotti, aggiungendo ad esempio nuove funzioni, ma non cercano di capire cosa realmente vogliono i consumatori;
2. Essere sicuri che ogni interazione risulti memorabile: l'azienda deve controllare e gestire tutti i touch point con i consumatori, ascoltando i loro feedback e agendo di conseguenza in modo rapido e immediato;
3. Incorporare l'attenzione per la *customer experience* nella cultura dell'azienda: questo aspetto riflette il bisogno per l'azienda di andare oltre il mero promuovere il focus sui consumatori nel suo ambiente interno; ognuno nell'azienda deve impegnarsi a fornire una coinvolgente *customer experience*.

Per fare questo le organizzazioni devono, in primis, condividere e diffondere presso ogni unità, divisione o funzione la conoscenza dei bisogni dei consumatori. Infatti, per

realizzare una *customer experience* di valore, le aziende devono capire cosa i consumatori apprezzano, quali touch point utilizzano per interagire con i prodotti e i servizi e come poter offrire maggior valore coinvolgendo il consumatore nella creazione della sua esperienza: in tal modo il valore non è aggiunto dal prodotto o creato dal servizio ma è racchiuso nell'esperienza che risulta personalizzata, in quanto creata attraverso una partecipazione attiva del consumatore. Tutte le funzioni partecipano a questo processo. Il marketing deve capire le preferenze e i bisogni del target di mercato, diffonderne la conoscenza nell'azienda e definire una strategia di comunicazione su misura dei consumatori. La funzione *operations* deve assicurarsi che i processi, le competenze e le pratiche siano coerenti in ogni touch point. Il *product development* deve fare più che specificare le caratteristiche dei prodotti: deve progettare l'esperienza di consumo osservando come i consumatori utilizzano i prodotti e i servizi, capendo il perché di questi utilizzi e scoprendo come l'utilizzo può frustrare il consumatore. L'*information technology* deve raccogliere, analizzare e distribuire i dati sulle esperienze di consumo, integrare le informazioni con quelle generate dal *customer relationship management* e monitorare l'andamento dei dati. La funzione risorse umane deve insegnare ai dipendenti che cos'è il *customer experience management* e come può influenzare il processo decisionale dell'azienda.

1.1.1 Confronto tra customer experience e costrutti simili

Quando si parla di *customer experience* è opportuno vedere come questa interagisca con un altro costrutto che è sempre stato al centro delle ricerche di marketing, la *customer satisfaction*. Come anticipato nella prima parte del capitolo, questa è essenzialmente il risultato di una serie di *customer experience*, o, alternativamente, il risultato della differenza tra le esperienze positive e quelle negative e, quindi, per capire come ottenere i migliori risultati sul lato della soddisfazione, le aziende devono scomporla nelle esperienze che la compongono. Bisogna tener presente che le esperienze di consumo non sono una conseguenza diretta delle promesse dei brand e dell'offerta di prodotti/servizi; le aziende devono indagare e monitorare gli stessi consumatori, con le loro aspettative e le loro effettive esperienze. Quest'attenzione per il consumatore richiede la strutturazione di un processo in cui ogni funzione si impegni nell'obiettivo comune di fornire una buona esperienza. Le aspettative rappresentano le opinioni circa un prodotto

o un servizio e servono da riferimento rispetto al quale giudicare l'effettiva performance del prodotto o del servizio. Possono in parte dipendere dalle esperienze precedenti con l'offerta dell'azienda: i consumatori comparano, istintivamente, ogni nuova esperienza, positiva o negativa, con quelle precedenti e formulano il proprio giudizio. Le aspettative possono anche essere influenzate dalle condizioni di mercato, la concorrenza, la situazione personale del consumatore o dallo stesso brand. La differenza tra le attese e l'effettiva esperienza influenza, di conseguenza, la soddisfazione: quando le aspettative sono maggiori dell'attuale esperienza creano una percezione negativa, mentre, quando le aspettative sono più basse dell'effettiva esperienza si crea una percezione positiva. I consumatori che sperimentano percezioni negative valuteranno in modo negativo anche la propria soddisfazione e, viceversa, quelli che hanno percezioni positive risulteranno soddisfatti.

Molte aziende, ormai, pongono al centro della propria strategia il consumatore e ricorrono a un approccio basato sul *Customer Relationship Management*: questo può essere definito come una filosofia di business che si pone l'obiettivo di creare e aumentare il valore percepito dai consumatori, in modo da renderli fedeli all'azienda, attraverso un'appropriata gestione delle relazioni con gli stessi. Con la diffusione del concetto di *customer experience* si è andato anche affermando un nuovo approccio definito *Customer Experience Management*: CEM e CRM differiscono in termini di ciò che analizzano, di timing, di audience e di scopi (tab.1.1).

Il CRM raccoglie le informazioni che l'azienda ha a disposizione circa i consumatori, come i prodotti o servizi domandati, i resi e le richieste, mentre il CEM indaga le opinioni dei consumatori sull'azienda. Il CRM raccoglie i dati dopo l'acquisto; il CEM analizza, invece la risposta immediata dei consumatori all'incontro con l'azienda. Le informazioni raccolte nel CRM sono utilizzate principalmente dagli impiegati delle vendite e del marketing per guidare le attività di vendita, come il cross-selling, attraverso dei bundle di prodotti richiesti e non. Nel caso del CEM le informazioni sono utilizzate dai manager che ricercano modi per realizzare la giusta *customer experience* e fornire prodotti che colmino il gap tra le aspettative e l'esperienza.

Al fine di comprendere la differenza tra aspettative ed esperienza il CRM non risulta particolarmente utile. Per ogni touch point raccoglie dati riguardati cosa l'azienda sa dei consumatori e li diffonde dopo che la transazione ha avuto luogo. Al contrario, il CEM acquisisce informazioni su ciò che i clienti pensano lì dove il livello di soddisfazione può meglio essere compreso: al termine di una serie di esperienze, positive o negative.

Tabella 1.1: confronto tra CEM e CRM

	What	When	How	Users	Purpose
CEM	Capire e diffondere cosa il consumatore pensa dell'azienda	Durante le interazioni tra consumatore e azienda	Interviste, indagini, osservazioni sul campo	Manager che vogliono diffondere le giuste aspettative e migliorare le esperienze	Migliorare l'offerta per diminuire il gap tra aspettative e esperienza
CRS	Capire e diffondere la conoscenza che l'azienda ha dei consumatori	Dopo che sono stati raccolti i dati della transazione	Dati del POS, sistemi per tracciare le vendite, ricerche di mercato	Le vendite, il marketing, il servizio clienti, per operare in modo più efficiente ed efficace	Facilitare il cross selling offrendo insieme prodotti richiesti e non

Fonte: Meyer C. e Schwager A. (2007), *Understanding customer experience*, Harvard Business Review

1.2 Customer experience nella grande distribuzione: un modello d'analisi

Il tema della *customer experience* riveste un ruolo molto importante nell'ambiente della distribuzione al dettaglio. Sopravvivere nell'attuale clima economico richiede più che bassi prezzi e prodotti innovativi: il mercato della distribuzione è, infatti, un mercato saturo e caratterizzato da clienti poco fedeli, in cui differenziarsi risulta molto difficile. I consumatori sono molto più attenti, rispetto al passato, nel decidere cosa acquistare e dove farlo: la sfida delle aziende è quella di convincere i clienti a non rivolgersi altrove e

creare con loro delle relazioni di lungo periodo. I dati sul commercio al dettaglio di febbraio 2013, pubblicati dall'Istat, mostrano un significativo calo delle vendite a dicembre 2012 del -3,8% rispetto al dicembre dell'anno passato: -2,7% per i prodotti alimentari e -4,2% per il non alimentari. Nel complesso la flessione del 2012 è del -2,2% ripartita in -0,8% per l'alimentare e -2,8% per il non alimentare. Il dato 2012 conferma il trend negativo dei consumi iniziato nel 2008: dal 2008, infatti, le vendite al dettaglio sono diminuite del -5,2% a livello complessivo, con un calo del -1,0% per i prodotti alimentari e del -6,8% per quelli non alimentari che hanno maggiormente sofferto del minor potere d'acquisto delle famiglie².

Per competere efficacemente e rendere fedeli i clienti, le aziende devono focalizzarsi sulla *customer experience*: per gestirla i retailer hanno bisogno di capire quali siano i fattori che la influenzano in modo da poter intervenire su questi driver. Questa tesi, utilizzando la letteratura in materia, ripropone il modello di analisi della *customer experience* (fig.1.7) di Verhoef et al., definendone le determinanti e cercando di capire come poter misurarne l'impatto.

Questo modello offre una visione olistica della *customer experience* includendo tutti gli aspetti che possono influenzare il consumatore nel contesto della vendita al dettaglio, coprendo tutto il ciclo di consumo, dalla fase antecedente all'acquisto, all'acquisto vero e proprio per finire con il post acquisto: a seconda poi delle aziende e delle loro strategie alcune determinanti assumeranno più o meno importanza. Sono considerati, infatti, il social environment, i servizi, l'atmosfera del negozio, l'assortimento, il prezzo e le promozioni, compresi i programmi fedeltà. Inoltre, è importante sottolineare come nel contesto d'oggi, caratterizzato da numerosi canali di distribuzione diversi, l'esperienza in un canale risulta influenzata anche da quella negli altri canali. Viene anche considerata l'interazione tra il retail brand, cioè il marchio del distributore, e la *customer experience*. Il modello include, infine, una componente dinamica, prevedendo che l'esperienza al tempo t può essere influenzata dalle esperienze passate al tempo $t-1$.

² Federdistribuzione: necessaria politica di rilancio dei consumi e nuove liberalizzazioni per evitare un 2013 ancora negativo

Figura 1.1: determinanti della customer experience



Fonte: Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M. e Schlesinger L.A. (2009), *Customer experience management: determinants, dynamics and management strategies*, *Journal of Retailing*, 85 (1), p. 31-41

Prima di Verhoef altri autori hanno cercato di definire le determinanti della *customer experience*. A. S. Sathish et al. analizzando il caso Sony hanno identificato le seguenti componenti:

- Convenience
- Atmosphere
- Information
- Display
- Staff
- Experience
- Satisfaction
- Loyalty

Ismail et al. nella loro analisi delle relazioni tra i consumatori e i brand, definiscono un framework teorico della *customer experience* che comprende:

- Perceived service quality
- Brand name
- Advertising
- Price
- Employee
- Servicescape
- Core service
- Wom
- Customer pre-consumption mood

Jain et al. hanno studiato la *customer experience* in diversi format del retailing, considerando l'esperienza come una variabile dipendente governata da un ampio numero di variabili indipendenti di marketing identificabili in:

- Ambiente: luce adeguata, piacevole qualità dell'aria, entrata attrattiva, open space sufficiente;
- Design: colore e tema, design interno, store fragrance;
- Customer service: servizio post-vendita, attenzione alle lamentele della clientela, competenza dei dipendenti;
- Visual appeal: direction marks, store image, visual display;
- Customer delight: waiting e sitting place, in store entertainment, elementi di sorpresa;
- Merchandise: brand offerti, varietà del prodotto;
- Convenience: tecnologia per conti veloci, offerte;
- Audio visual: product display, musica di sottofondo;
- Amenities: parcheggio conveniente, pulizia ed igiene;
- Servizi a valore aggiunto.

Il modello di Verhoef permette di sistematizzare i risultati degli studi precedenti racchiudendoli in otto macro categorie: queste, nel seguito del capitolo, verranno approfondite per definirle in tutti i loro aspetti.

Social Environment

La *customer experience* è influenzata dall'ambiente sociale che circonda i consumatori: i punti vendita sono luoghi in cui avvengono scambi sia materiali, ma anche sociali e informativi e spesso questi scambi riguardano persone tra loro sconosciute. Nei negozi sono presenti molti consumatori e ognuno può impattare sull'esperienza degli altri: ad esempio, se un consumatore richiede l'attenzione del personale può peggiorare l'esperienza di un altro consumatore bisognoso di aiuto. Le ricerche di marketing si sono sempre concentrate sull'importanza per le aziende di stringere rapporti con i propri clienti, trascurando l'importanza della creazione di relazioni tra gli stessi. Questi possono influenzarsi tra loro direttamente e indirettamente: stando troppo vicino agli altri clienti possono generare un senso d'ansia, fissare una persona può creare fastidio, oppure ancora, la sola apparenza può creare un senso di minaccia. I consumatori possono influenzarsi anche in modo diretto, assumendo diversi ruoli: ad esempio, ci sono consumatori pronti ad aiutare e dare consigli, ma anche quelli che si pongono con un atteggiamento competitivo cercando di mostrare le proprie capacità di spesa superiori. Grover e Fisk hanno condotto uno studio riguardante questo argomento e hanno identificato sia episodi positivi sia negativi in un contesto di interazione tra consumatori: gli episodi positivi includono gesti gentili e generosi, mentre quelli negativi, azioni egoistiche come il sorpassare mentre si è in coda. Questo studio, inoltre, mostra come la valutazione del comportamento di un individuo da parte degli altri sia basata su caratteristiche fisiche facilmente osservabili, come l'età o la nazionalità. In generale i consumatori tendono a interagire con chi ritengono dall'apparenza più simile a sé o al proprio ideale³.

Data l'importanza dell'argomento Brocato et al. hanno cercato di definire una scala (tab.1.2) che permetta di misurare le percezioni individuali circa gli altri consumatori⁴.

³ Grove S.J. e Fisk R.P. (1997), *The impact of other consumers on service experience: a critical incidents examination of getting alone*, Journal of Retailing, 73 (1), p. 63-85

⁴ Brocato E.D., Voorhees C.M. e Baker J., *Understanding the influence of cues from other customers in the service experience: a scale development and validation*, Journal of Retailing (2012), doi:10.1016/j.jretai.2012.01.006

Tabella 1.2: item per misurare l'OCP

Similarità	<ul style="list-style-type: none">• Posso identificarmi con gli altri clienti presenti nel punto vendita• Sono simile agli altri clienti presenti nel punto vendita• Gli altri clienti hanno il mio stesso background• Sento un legame con gli altri clienti
Apparenza	<ul style="list-style-type: none">• Mi piace l'aspetto degli altri clienti• Gli altri clienti sono vestiti in modo appropriato• Gli altri clienti hanno un aspetto gradevole• Gli altri clienti sembrano il tipo di persone che apprezzo
Comportamento appropriato	<ul style="list-style-type: none">• Il comportamento degli altri clienti è appropriato al contesto• Gli altri clienti sono amichevoli con me• Credo che le altre persone si comportino bene• Il comportamento delle altre persone è piacevole

Fonte: Brocato E.D., Voorhees C.M. e Baker J., *Understanding the influence of cues from other customers in the service experience: a scale development and validation*, *Journal of Retailing* (2012), doi:10.1016/j.jretai.2012.01.006

Le dimensioni dell'Other Consumer Perception individuate sono:

1. **Similarità:** è definita come la misura in cui un consumatore si sente simile e riesce a identificarsi con gli altri consumatori; questa definizione si lega al fatto che i consumatori cercano di frequentare ambienti con cui si sentono più compatibili;
2. **Apparenza:** comprende le caratteristiche fisiche e in generale l'aspetto degli altri consumatori, così com'è percepito dal singolo. I consumatori tendono a interagire soprattutto con chi giudicano simile a sé in base all'aspetto;
3. **Comportamento appropriato:** è definito come la misura in cui un individuo giudica appropriato il comportamento degli altri consumatori in rapporto all'ambiente in cui ci si trova.

La scala OCP può aiutare i manager a gestire e monitorare la composizione della propria base di consumatori, migliorare la *customer experience*, rivedere le tecniche di misurazione della performance e, quando appropriato, incoraggiare le interazioni tra clienti.

La qualità dell'interazione tra i consumatori può, quindi, incidere sulla generale valutazione dei consumatori circa l'azienda, la disponibilità a tornare nel futuro e la propensione a influenzare il giudizio delle altre persone attraverso un *word-of-mouth* positivo o negativo. Per questo motivo l'azienda deve capire come l'ambiente fisico, la sua politica operativa e i programmi di marketing possono influire sulla natura dell'incontro tra i consumatori: ad esempio, alcune aziende possono decidere di rivolgersi a una tipologia precisa di consumatori, in modo da mantenere omogenea la clientela. La gestione di queste interazioni richiede capacità di *compatibility management* che riguarda l'attrazione di consumatori simili e la gestione dell'ambiente d'incontro per favorire interazioni che migliorino la *customer experience*.

A livello non di singolo consumatore, l'ambiente sociale è anche caratterizzato dalla presenza e dall'influenza dei gruppi di riferimento, gruppi che sono psicologicamente significativi per una persona, per il suo atteggiamento e comportamento. Sono distinti tre tipi di gruppi di riferimento: gruppi associativi, cioè i gruppi a cui l'individuo appartiene; gruppi aspirazionali, a cui vorrebbe appartenere; gruppi dissociativi, a cui non vuole essere associato. L'associazione di un'azienda con un gruppo dissociativo porta le persone a evitarla o comunque a giudicarla in modo negativo: questa tendenza deriva dall'effetto che le scelte d'acquisto dell'individuo hanno sulla rappresentazione di sé. La presenza nei punti vendita di consumatori che rappresentano il proprio gruppo dissociativo, può rendere negativa un'esperienza di consumo che in condizioni diverse sarebbe stata del tutto soddisfacente. Anche in questo caso, quindi, ritorna la necessità per le aziende di monitorare la propria clientela e operare una segmentazione che non incida negativamente sull'esperienza dei propri clienti. Ogni consumatore ha bisogno di sentirsi a proprio agio con l'ambiente che lo circonda e sentirsi parte di una comunità locale, sviluppando un senso di appartenenza. Alcune persone scelgono, infatti, il luogo dove effettuare i propri acquisti poiché si sentono parte di un contesto che li rappresenta e in cui poter stringere legami con persone che sentono simili a sé.

Service Interface

Con il termine *service interface* si identificano tutti i servizi messi a disposizione dall'azienda per supportare i consumatori e le loro scelte: devono essere progettati e organizzati per facilitare e migliorare la *customer experience*. Una delle metodologie di misurazione più utilizzata in questo ambito è il metodo ServQual il quale permette di effettuare ricerche di mercato quantitative con l'obiettivo di misurare in modo puntuale e continuativo il livello di un servizio o di un insieme di servizi erogati da un'impresa.

Tabella 1.3: esempi di item per il ServQual nella distribuzione

ASPETTO FISICO
Il layout del negozio facilita la ricerca di ciò di cui si ha bisogno
Il layout del negozio facilita il movimento tra le corsie
AFFIDABILITA'
Il negozio offre tutti i servizi che aveva promesso
L'assortimento del negozio è disponibile quando il cliente lo richiede
INTERAZIONE
I dipendenti hanno le conoscenze per rispondere alle domande dei clienti
I dipendenti sono sempre cortesi con i clienti
RISOLUZIONE PROBLEMI
Quando un cliente ha un problema, il negozio mostra un sincero interesse nel risolverlo
I dipendenti sono in grado di gestire i reclami dei clienti in modo diretto e immediato
POLICY
Il negozio offre uno spazioso parcheggio
Le ore di apertura sono comode per tutti i clienti

Fonte: Parikh D. (2006), *Measuring retail service quality: an empirical assessment of the instrument*, Vikalpa, vol. 3. N. 2

Dabholkar, Thorpe e Rentz hanno proposto una versione del ServQual (di cui un esempio nella tab. 1.3) da utilizzare nell'ambito della distribuzione e che si compone di cinque dimensioni⁵:

1. Aspetto fisico: comprende l'apparenza delle strutture e la comodità offerta dal layout delle stesse. Quest'aspetto sarà trattato in modo più approfondito nei paragrafi successivi essendo parte dell'assortimento e dell'atmosfera;
2. Affidabilità: fa riferimento sia alla capacità di mantenere le promesse fatte, sia alla capacità di svolgere il servizio in modo adeguato;
3. Interazione: riguarda l'interazione tra i clienti e il personale e in particolare la capacità del personale di ispirare confidenza e essere cortese e disponibile;
4. Risoluzione dei problemi: riguarda la gestione dei reclami ed eventuali resi;
5. Policy: si riferisce agli aspetti della qualità del servizio che sono direttamente influenzati dalla policy del punto vendita.

Alcune ricerche sottolineano l'impatto che l'interazione con il personale di servizio ha sulla *customer experience*⁶. I clienti si aspettano che i servizi di base siano disponibili e forniti nel modo migliore: si aspettano di poter avere tutte le informazioni che richiedono circa i prodotti, la risoluzione di eventuali problemi, gestione dei reclami, assistenza post-vendita. Progettare un sistema orientato al cliente, permette ai dettaglianti di assicurare ai propri clienti un elevato livello di comfort e soddisfazione. Un personale ben formato e motivato gioca un ruolo critico nel fornire un servizio superiore ai clienti: la loro esperienza, le abilità, gli atteggiamenti, il linguaggio del corpo e il comportamento influenzano, oltretutto, l'immagine dell'azienda. Gestire le interazioni con i consumatori durante gli incontri è essenziale per creare fiducia e consolidare relazioni. Sherry, ad esempio, rileva come il linguaggio può contribuire a raggiungere determinati risultati da parte dell'azienda, come convertire i clienti da semplici spettatori ad attori partecipi nel

⁵ Dabholkar P.A., Thorpe D.I. e Rentz J.O. (1996), *A measure of service quality for retail stores: scale development and validation*, Journal of the Academy of Marketing Science, 24 (1), p. 3-16

⁶ Santhish A.S e Venkatesakumar R. (2011), *Customer experience management and store loyalty in corporate retailing with special reference to Sony world*, Annamalai International Journal of Business Studies & research, vol. 3, issue 1, p. 67-76; Jain R. e Bagdare S. (2009), *Determinants of customer experience in new forma retail stores*, Journal of Marketing & Communication, vol. 5, issue 2; Wang S., Beatty S.E. e Liu J. (2012), *Employees' decision making in the face of customers' fuzzy return requests*, Journal of Marketing, vol. 76, p. 69-86

processo d'acquisto⁷; Palmatier et al. osservano, invece, che la comunicazione è una delle strategie più efficaci per la creazione di relazioni e il perseguimento di obiettivi, quali la soddisfazione e la fedeltà⁸. Le aziende devono, quindi, investire nel proprio personale e non considerarlo solamente un costo, attivando così un circolo virtuoso: l'investimento nel personale consente un'esecuzione eccellente dei loro compiti, questo fa aumentare le vendite e i profitti, si amplia il budget da poter investire, si effettuano più investimenti nel personale e il ciclo ricomincia.

Strettamente collegata al tema della formazione del personale è la questione della gestione dei reclami. Come affermato nella definizione, la *customer experience* è un concetto olistico che comprende tutte le interazioni tra il cliente e l'azienda: non bisogna considerare, quindi, solo il momento dell'acquisto ma anche tutto ciò che c'è attorno a questo. La gestione dei reclami assume in questi termini molta importanza: problemi insorti nel post acquisto possono pesare di più sulle preferenze dei consumatori rispetto a un buon risultato nelle fasi iniziali. Il personale deve essere in grado di far fronte a qualsiasi problema con prontezza: se il cliente vede, infatti, un impegno dall'altra parte per la risoluzione del problema, si sentirà ascoltato e supportato e questo migliorerà la sua esperienza e il rapporto con l'azienda.

L'ultima dimensione da considerare è quella della tecnologia. I rapporti cliente-azienda, sono sempre più mediati dall'uso di tecnologie e questa tendenza inizia a svilupparsi anche nel retailing. Per i retailer è necessario accompagnare i consumatori verso una minor interazione con il personale e una maggior interazione con la tecnologia. L'introduzione di display che scorrono le offerte del giorno, casse automatiche, scanner per avere informazioni sui prodotti sono esempi di novità che possono essere introdotte nei punti vendita. Un aspetto importante è riuscire a superare le resistenze dei consumatori: devono essere messi nelle condizioni di apprendere come queste tecnologie funzionino in modo da non sentirsi frustrati e imbarazzati all'idea di non saperle utilizzare. Inoltre, è necessario che capiscano i vantaggi, in termini di facilità d'uso e risparmio di

⁷ Sherry J.F. Jr. (1988), *Market pitching and the ethnography of speaking*, Advance in Consumer Research, vol.15

⁸ Palmatier R.W., Rajiv P.D., Dhruv G. e Kenneth R.E. (2006), *Factor influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis*, Journal of Marketing, 70 (October), p.136

tempo, che queste tecnologie garantiscono così da essere loro stessi a voler apprenderne l'uso.

Atmosfera

Molti studi mostrano come l'atmosfera può influenzare il comportamento e l'atteggiamento delle persone immerse in quell'atmosfera. Il comportamento verso e all'interno di un ambiente può essere distinto in *approach behavior* e *avoidance behavior*. Il primo si riferisce a una condizione di disponibilità o desiderio nei confronti dell'ambiente di muoversi nella sua direzione, rimanere all'interno, esplorarlo, interagirci e tornarci. Il secondo si riferisce, invece, a una situazione opposta: insoddisfazione, senso di ansia o noia, desiderio di lasciare l'ambiente e non tornarci. Gli effetti dell'atmosfera sono alla base stati emotivi e per questo risultano difficili da esprimere, transitori e quindi difficili da ricordare. L'atmosfera di un negozio è caratterizzata sia da componenti affettive sia da quelle cognitive. Mehrabian e Russel⁹ affermano che ci sono tre stati emotivi, noti con l'acronimo PAD, che influenzano il comportamento: piacere (*Pleasure*), eccitazione (*Arousal*) e dominanza (*Dominance*). Questo modello ipotizza che qualsiasi ambiente, compreso quello della distribuzione, produce uno stato emotivo nell'individuo che può essere descritto utilizzando le tre dimensioni PAD. Il piacere si riferisce a quanto le persone si sentono bene, gioiose, felici o soddisfatte in quella situazione; l'eccitazione si riferisce a quanto le persone si sentono stimolate, attente o attive; la dominanza, infine, si riferisce a quanto gli individui sentono di avere il controllo e di essere liberi di agire.

In generale possiamo dire che: la dimensione dell'eccitazione è positivamente influenzata dall'affollamento, dai colori caldi e dalla musica veloce e a volume elevato; il piacere è positivamente influenzato da una situazione di scarso affollamento, dai colori freddi e solo alcuni dei colori caldi, come il giallo.

La componente cognitiva dell'atmosfera coincide, invece, con il grado di informazioni che è strettamente collegato con la presenza nell'ambiente di display e segnali.

Creare una certa atmosfera nel negozio puntando solo su uno dei fattori è molto difficile: per esempio, se l'obiettivo è quello di creare un'atmosfera piacevole ed eccitante, i colori

⁹ Mehrabian A. e Russel J.A. (1974), *An approach to environmental psychology*, Cambridge, Mass.:MIT Press

freddi sono piacevoli ma non eccitanti come i colori caldi. L'atmosfera è creata dalla combinazione di musica, colori, grado di affollamento e altri stimoli, come la luce, la temperatura, l'organizzazione degli spazi.

Partiamo parlando della musica. Sebbene la musica sia generalmente considerata un mezzo d'intrattenimento, può anche essere utilizzata per raggiungere determinati obiettivi. In particolare, la musica è impiegata come sottofondo negli impianti di produzione, negli uffici e nei negozi per indurre degli specifici comportamenti e atteggiamenti nei dipendenti e nei clienti. Un esperimento condotto da Milliman¹⁰ esamina i possibili legami tra l'uso della musica e il comportamento d'acquisto. Questo studio porta essenzialmente alla definizione di due risultati:

- Il flusso all'interno del punto vendita è più lento quando di sottofondo c'è una musica dal ritmo lento rispetto a quando si utilizza una musica dal ritmo veloce;
- I volumi di vendita più alti sono associati a musica dal ritmo lento. Questo risultato è strettamente collegato al precedente: quando i consumatori si muovono più lentamente tendono ad acquistare più prodotti.

Quindi, la musica può contribuire al perseguimento di alcuni obiettivi di business: ovviamente, in tal caso la scelta della musica e gli obiettivi devono essere coerenti. In alcune situazioni l'obiettivo può essere quello di rallentare il movimento dei consumatori nel punto vendita per spingerli a comprare più prodotti. Tuttavia, in altre situazioni, l'obiettivo può essere quello opposto, di velocizzare il defluire dei consumatori così da aumentare il volume di vendite.

Un altro elemento dell'atmosfera che può influenzare il comportamento dei clienti all'interno del punto vendita è il livello d'affollamento. L'affollamento può essere visto sia come uno stato fisico di alta densità (numero di persone in un determinato spazio), sia come lo stato psicologico di un individuo (esperienza percepita). Mackintosh et al. mostrano come i rispondenti che si trovano in una condizione di alta densità si

¹⁰ Milliman R.E., *Using background music to affect the behavior of supermarket shoppers*, Journal of Marketing, vol. 46 (summer 1982), p.86-91

attribuiscono degli aggettivi quali tesi e confusi, mentre le sensazioni positive come il piacere e il rilassamento si legano a condizioni di bassa densità¹¹.

Cambiamenti nei comportamenti d'acquisto, in particolare se generati da un ambiente spiacevole, possono avere un effetto significativo sulla valutazione psicologica dell'esperienza di consumo. Queste valutazioni possono riguardare sia aspetti attinenti all'immagine del punto vendita sia le intenzioni d'acquisto in un ambiente simile nel futuro. La *behavioral constraint theory* afferma che l'affollamento è percepito come un restringimento della propria capacità di agire, dovuto alla presenza di altri individui o all'intrusione di altri in quello che è considerato il proprio spazio: questo può essere percepito come spiacevole e porta a quello che abbiamo precedentemente indicato come un *avoidance behavior*. Milgram suggerisce che quando la densità raggiunge livelli elevanti, gli individui impiegano alcune strategie di adattamento¹². Prima di tutto viene allocato meno tempo per ogni stimolo; ad esempio viene dedicato meno tempo a ogni decisione d'acquisto. Un consumatore in un negozio affollato può impegnarsi meno nell'esplorare il punto vendita ed essere più propenso a scegliere prodotti e brand che già conosce. Una seconda strategia di adattamento è quella di trascurare gli articoli che risultano meno importanti. Il consumatore può decidere di ritardare gli acquisti meno importanti trattenendosi, così, per un tempo minore nel punto vendita. Terzo, vengono limitate le interazioni: i consumatori si limitano a interazioni superficiali con impiegati e clienti.

Queste strategie di adattamento consentono di mitigare l'effetto dell'affollamento sull'atteggiamento e le sensazioni dei consumatori verso il punto vendita: i manager dovrebbero, quindi, essere in grado di migliorare l'immagine del negozio e la soddisfazione dei consumatori, aiutandoli ad adattarsi all'affollamento in modo da diminuire la densità percepita. Inoltre, i manager dovrebbero prevedere i cambiamenti nei comportamenti e nei processi di acquisto sotto le diverse condizioni di affollamento e adattare di conseguenza il merchandising e le politiche promozionali.

¹¹ Mackintosh E.S.W. e Saegert S. (1975), *two studies of crowding in urban public space*, Environment and Behavior, 7 (june), p.159-84

¹² Migra S. (1970), *The experience of living in cities*, Science, 167 (march), p. 1464-8

Un ultimo elemento da considerare nello studio dell'atmosfera è quello del design, cioè come lo store appare e viene percepito. Il design scelto deve rendere piacevole e facilitare il più possibile l'esperienza di acquisto dei consumatori: se la percezione del design è positiva, diminuiscono i costi in termini di tempo e sforzi, aumenta la percezione del prezzo, della qualità del servizio e della qualità della merce. Il design comprende una lunga serie di elementi che devono essere considerati e che possono influenzare il comportamento dei consumatori, tra questi possiamo ricordare:

- Le decorazioni interne che possono rappresentare un ottimo strumento per i manager per migliorare l'immagine del punto vendita e differenziarlo da quelli dei concorrenti;
- La gestione degli spazi: riguarda sia il layout interno, cioè la disposizione degli scaffali e dei banchi, sia la funzionalità degli spazi che devono essere progettati per facilitare il processo di acquisto. Questo è utile, ad esempio, per creare nei clienti uno stato d'animo che li porti a rimanere più tempo nel negozio e a essere più predisposti a effettuare gli acquisti;
- Le luci che devono rendere il negozio invitante e devono facilitare la ricerca di prodotti e la lettura delle etichette;
- La predisposizione di una segnaletica che riporti informazioni sui prodotti e la loro dislocazione all'interno del punto vendita. Le scelte riguardanti la segnaletica in termini di dimensioni, caratteri e colori devono essere in armonia con il design del negozio: è necessario trovare un equilibrio tra il dare ai clienti le informazioni di cui hanno bisogno e l'evitare che il negozio appaia troppo disordinato;
- La scelta di aromi da diffondere nel punto vendita può influenzare le sensazioni dei consumatori: ad esempio, l'odore di pino può essere utilizzato per evocare nella stagione invernale l'atmosfera del Natale;
- La temperatura che deve rendere piacevole la permanenza sia in generale nel punto vendita sia negli specifici reparti.

Un aspetto molto studiato nell'ambito del design riguarda l'effetto che l'uso del colore può avere sul comportamento dei consumatori. La letteratura disponibile rivela che il colore produce una serie di reazioni biologiche automatiche, crea delle risposte emotive e cattura l'attenzione. I distributori hanno tradizionalmente utilizzato i colori per gestire

l'immagine e creare la giusta atmosfera: l'uso del colore può anche essere utilizzato per diffondere un *buying mood* tra i consumatori. Nel design dei punti vendita il colore è un ottimo strumento per attirare i consumatori: molte ricerche, infatti, dimostrano che certi colori hanno il poter di ottenere l'attenzione ma ottenere l'attenzione è solo una parte degli obiettivi delle scelte di design, bisogna considerare l'intera esperienza d'acquisto. Alcuni risultati utili sono mostrati dalla ricerca di Bellizzi e Crowley sull'influenza del colore nell'ambiente distributivo¹³. La conclusione più interessante, che riguarda le preferenze degli individui, è che i soggetti sono attratti dai colori caldi, ma percepiscono gli ambienti decorati da colori caldi come spiacevoli. In questo studio i soggetti si avvicinano di più alle pareti colorate di rosso e giallo piuttosto che a quelle blu e verdi; quando, però, gli vengono poste domande circa l'atmosfera del negozio, mostrano di percepire gli ambienti con colori caldi come negativi e stressanti. In aggiunta, i rispondenti affermano che anche se questi ambienti sono luminosi e colorati, li considerano meno attrattivi e piacevoli di quelli in cui sono presenti colori freddi. Il potere attrattivo dei colori caldi è rilevante nella definizione del design del punto vendita: può, ad esempio, essere sfruttato nell'ideazione dell'esterno o delle vetrine per attirare i consumatori verso e all'interno del negozio.

L'uso del rosso e degli altri colori caldi deve essere, invece, studiato attentamente e dosato quando si progetta l'interno del punto vendita. Il senso di eccitazione provocato dal rosso e dagli altri colori caldi può essere sfruttato nelle zone del punto vendita dove devono essere stimolati gli acquisti d'impulso. L'impulso può essere visto come un desiderio improvviso: i consumatori in ambienti colorati, luminosi e tesi risultano essere più inclini a sperimentare impulsi improvvisi, rispetto ai consumatori che si trovano in ambienti incolori, spenti e rilassanti. Al contrario, quando si parla di beni caratterizzati da un acquisto maggiormente ponderato e per i quali il consumatore effettua vari confronti prima di decidere, l'uso di colori caldi non è indicato poiché, in un ambiente caratterizzato da questi colori, i consumatori tendono a velocizzare i loro acquisti: in questo caso, quindi, è più opportuno optare per colori freddi che diffondono sensazioni di relax e calma.

¹³ Bellizzi J.A., Crowley A.E. e Hasty R.W. (1983), *The effect of color in store design*, *Journal of Retailing*, vol. 59. N.1

Assortimento

L'assortimento può essere definito come l'insieme di beni che un operatore commerciale vende per soddisfare le esigenze dei propri clienti. Uno dei maggiori problemi che i retailer devono affrontare è quello di definire il giusto assortimento, con le giuste quantità, nei giusti negozi e nel momento in cui il cliente lo richiede.

Uno dei primi aspetti da considerare quando si parla di assortimento è la varietà, che identifica il numero di articoli che costituiscono l'assortimento in riferimento a ogni categoria di prodotto. Il dibattito intorno a questo tema è molto acceso, ci sono, infatti, tesi sia a favore sia contro l'offerta di un'ampia varietà. Convenzionalmente si ritiene che un'ampia varietà influisca positivamente sull'esperienza di consumo poiché garantisce ai clienti di trovare i prodotti che più sono in linea con le proprie preferenze. Inoltre, offre ai consumatori una maggior flessibilità nelle decisioni alla luce di preferenze e gusti futuri incerti. Tuttavia, ricerche recenti hanno mostrato come i benefici di un'ampia varietà possono essere controbilanciati da un aumento dei costi cognitivi dei consumatori associati a una difficile scelta. Avere molte alternative di scelta richiede uno sforzo maggiore rispetto al caso in cui sono presenti meno alternative, poiché comporta la valutazione di molte opzioni. Un'eccessiva varietà può confondere i consumatori che non hanno delle preferenze definite, a causa del numero elevato di attributi che devono essere valutati per formare le proprie preferenze e fare una scelta. Al fine di scegliere il livello di varietà da offrire bisognerà quindi esaminare due aspetti: la varietà percepita e la differenza tra varietà percepita e varietà richiesta.

La varietà percepita dai consumatori non rispecchia necessariamente quella offerta dal retailer; una ricerca degli ultimi anni mostra come diversi fattori influiscono sulla percezione della varietà, tra questi¹⁴:

- Assortimenti con opzioni più distinte tra loro sono percepiti come più vari rispetto a assortimenti con opzioni più simili;

¹⁴ Chernev A. (2011), *Perception of assortment variety*, Foundations & Trends in Marketing, Vol. 6 Issue 1, p. 4-9

- L'organizzazione dell'assortimento influenza la percezione in quanto assortimenti variegati ma disorganizzati diminuiscono la varietà percepita rispetto a assortimenti ben organizzati;
- Il livello di varietà percepita è funzione dell'esperienza dei consumatori: più il loro schema di riferimento è congruente con il layout dell'assortimento, migliore sarà la loro percezione della varietà.

Dopo aver compreso il livello di varietà che i consumatori percepiscono nell'offerta, questo deve essere confrontato con le considerazioni dei consumatori, cercando di comprendere se sono rassicurati dalla possibilità di avere a disposizione tutte le opzioni possibili o se ciò fa sembrare la loro esperienza di acquisto troppo difficile e poco piacevole.

Strettamente connessa alla variabile della varietà è quella della dimensione dell'assortimento, cioè la quantità di prodotti offerti. Infatti, assortimenti molto vasti aumentano la percezione di varietà, anche se l'effettiva varietà offerta è bassa. Per questa dimensione valgono considerazioni analoghe rispetto a quelle fatte per la varietà. Vasti assortimenti rassicurano i consumatori che non avranno il timore di trovare il prodotto che cercano terminato; questo però non incide necessariamente in maniera positiva sulla loro esperienza poiché, trovandosi davanti un assortimento troppo ampio, potrebbero sentirsi frustrati all'idea di impiegare molto tempo nel trovare quello che cercano e di non riuscire a focalizzarsi su ciò di cui necessitano a causa di un senso di confusione.

Il problema della dimensione può essere risolto considerando l'attrattività dell'assortimento: questa può essere intesa come il livello di aderenza dei prodotti offerti alle preferenze dei consumatori. In generale assortimenti contenuti sono preferiti nei casi in cui l'attrattività delle opzioni di scelta è alta, mentre ampi assortimenti sono preferiti nei casi in cui l'assortimento comprende prodotti meno attrattivi. I retailer possono, quindi, rendere la *customer experience* dei propri clienti più piacevole comprendendo i loro gusti e offrendo prodotti in linea con questi senza che sia necessario dover offrire ogni possibile opzione e riuscendo così a contenere le dimensioni e i costi del proprio assortimento.

Per aumentare l'attrattività dell'assortimento è necessario offrire la giusta qualità: ci riferiamo alla qualità dei prodotti offerti. I retailer devono prestare attenzione sia a non offrire una qualità troppo alta, che allontanerebbe i consumatori a causa dei prezzi elevati, sia a una qualità troppo bassa che non soddisfi le loro aspettative. Qualità e *customer experience* si influenzano a vicenda: la possibilità di trovare prodotti che rispecchino le caratteristiche qualitative desiderate migliora l'esperienza dei consumatori e li rende più inclini a ripetere e aumentare i propri acquisti; dal verso opposto una *customer experience* di alto livello migliora la percezione di qualità del retailer.

L'assortimento può rendere esclusiva la *customer experience* attraverso l'unicità della propria offerta: il retailer può decidere di includere prodotti che possono essere difficilmente reperiti altrove e i clienti possono essere così favorevolmente influenzati dall'idea di poter sperimentare prodotti nuovi, rendendo il processo di acquisto più interessante e coinvolgente.

Infine, è opportuno fare un accenno alla dimensione del *product display*, che si riferisce a come i prodotti sono presentati. Alcune ricerche mostrano come il *product display* può influenzare l'esperienza dei consumatori¹⁵: oltre a essere importante per incentivare gli acquisti di impulso, il modo in cui l'assortimento è presentato (es. organizzato vs non organizzato) influenza la percezione della varietà, le scelte fatte, nonché può rendere più facile e piacevole la scelta del prodotto.

Price

La variabile prezzo ha un'influenza diretta e immediata sul risultato economico dell'impresa e sulla sua relazione con il mercato, ma può anche influenzare il comportamento e l'atteggiamento dei consumatori durante la loro esperienza d'acquisto. Lo strumento più utilizzato dai retailer per raggiungere quest'obiettivo è quello della promozione. La promozione delle vendite comprende una grande varietà di strumenti di incentivazione, principalmente a breve termine, progettati per stimolare un acquisto più rapido o più consistente di determinati prodotti o servizi. Le promozioni ai consumatori

¹⁵ Campo K. e Gijsbrechts E. (2005), *Retail assortment, shelf and stockout management: issues, interplay and future challenges*, Applied Stochastic Models in Business and Industry, 21, p. 383-392; Santhish A.S e Venkatesakumar R. (2011), *Customer experience management and store loyalty in corporate retailing with special reference to Sony world*, Annamalai International Journal of Business Studies & research, vol. 3, issue 1, p. 67-76

comprendono: campioni, buoni sconto, offerte di rimborso, sconti, offerte, premi, programmi fedeltà, prove gratuite, garanzie, promozioni congiunte e incrociate. Tutti questi strumenti hanno obiettivi diversi tra loro: possono essere utilizzati sia per attirare nuovi clienti alla prova sia per ricompensare la fiducia dimostrata dai consumatori.

All'interno del tema delle promozioni uno degli aspetti più studiati in letteratura è l'influenza che hanno sui consumatori i *Loyalty Programmes* (LP). Questi assumo sempre più importanza nel mercato della distribuzione al dettaglio, dove la competizione è forte e risulta difficile differenziarsi. Per ottenere il favore dei consumatori, i retailer cercano di offrire loro un maggior valore ed evitare, così, che ricerchino offerte alternative. I LP possono aiutare ad aumentare i benefici emozionali percepiti dai consumatori, conferendogli un senso di appartenenza, prestigio e riconoscimento.

I LP possono essere definiti come dei programmi continui di incentivi, offerti dai retailer per premiare i consumatori e incoraggiarli a ripetere l'acquisto.¹⁶ I retailer possono strutturare i programmi fedeltà in modi molto diversi e creativi per differenziarsi dai concorrenti e soddisfare i consumatori; possiamo, comunque, individuare alcune caratteristiche di base:

- Lo scopo principale è quello di incoraggiare e premiare la fedeltà e favorire la ritenzione dei consumatori;
- I consumatori devono diventare formalmente membri di questi programmi per ottenerne i benefici;
- Sono tendenzialmente a lungo termine, a differenza degli altri strumenti promozionali;
- Premiano i membri per la loro fedeltà sulla base del loro valore corrente e futuro per l'impresa, solitamente tramite l'accumulazione di punti basata sul comportamento d'acquisto;
- I retailer devono adattare i propri sforzi di marketing alle caratteristiche dei membri del programma.

I LP forniscono ai retailer un ampio insieme di dati sui comportamenti dei consumatori e rappresentano, quindi, un'importante fonte di informazioni per definire gli sforzi di

¹⁶ American Marketing Association's dictionary

marketing: per prima cosa i dati possono aiutare a segmentare il mercato e aumentare il valore di offerte mirate a determinati target; permettono di personalizzare le comunicazioni attraverso e-mail e newsletter; le offerte personalizzate possono migliorare le azioni di *up-selling* e *cross-selling*.

In generale bisogna tener presente che i retailer dovrebbero essere in grado di utilizzare congiuntamente i programmi fedeltà e gli altri strumenti promozionali, in modo da sfruttarne le sinergie: i LP, infatti, permettono di aumentare il coinvolgimento dei consumatori attuali, mentre le promozioni di breve periodo attraggono i non consumatori e quelli meno fedeli; inoltre, alcune ricerche mostrano come i LP generino aumenti nelle vendite soprattutto quando affiancati da altri elementi del marketing mix.¹⁷

Alternative channels

Di fronte alla necessità di offrire ai clienti differenti tipi di canali, sia di comunicazione sia di vendita, per soddisfare le loro esigenze, che mutano durante il ciclo d'acquisto, è un imperativo per le aziende riuscire ad integrare le attività di questi diversi canali per produrre la miglior *customer experience* e creare il massimo valore per i clienti. I canali attraverso cui l'azienda può raggiungere i consumatori comprendono: la forza vendita, i punti vendita, la telefonia, il *direct marketing*, l'*e-commerce* e il *m-commerce*. Oggigiorno il vantaggio competitivo non riguarda solo la vendita di prodotti e l'offerta di servizi: è essenziale riuscire a creare relazioni profittevoli con i clienti, fondandole su mutui benefici e su una fiducia diffusa.

A causa della velocità con cui la tecnologia progredisce, diventa impossibile mantenere un vantaggio competitivo sfruttando solamente gli attributi dei prodotti venduti: le aziende devono apparire innovative, stupire i consumatori e differenziarsi così dai propri concorrenti. Un ottimo esempio di come introdurre nuovi canali di vendita per differenziarsi, è quello di Tesco in Corea: l'azienda ha fatto installare nelle stazioni della metro dei grandi cartelloni, ideati per apparire come gli scaffali di un supermercato, mostrando le immagini e i prezzi di normali prodotti a cui è associato un codice. I consumatori scannerizzano il codice dei prodotti che vogliono acquistare con i propri smartphone e creano un carrello virtuale: dopo che il pagamento è avvenuto, i prodotti

¹⁷ Liu Y. e Yang R. (2009), *Competing loyalty programs: impact of market saturation, market share, and category expandability*, Journal of Marketing, 73, p. 93-108

vengono spediti a casa dei clienti entro un giorno. Questo è un chiaro esempio di come negli ultimi anni, i canali tradizionali sono stati e sono tuttora, messi alla prova dalla nascita di nuove tecnologie elettroniche che offrono nuove e numerose possibilità alle imprese.

Prendendo in considerazione il lato della comunicazione, le aziende utilizzano una combinazione di differenti canali o media, come la pubblicità, il *direct mail*, le promozioni delle vendite, le pubbliche relazioni e molto altro. Se l'azienda deve creare una particolare percezione di sé nella mente dei consumatori attraverso questi canali, deve assicurare coerenza nei messaggi veicolati attraverso i differenti canali. Ogni incoerenza o conflitto confonde il consumatore, che può fraintendere lo scopo e l'offerta dell'azienda: questa confusione può considerevolmente rovinare l'immagine dell'azienda e creare una percezione negativa della stessa.

Quanto detto mostra come la creazione di una strategia multicanale deve fondarsi su due analisi:

1. Prima di tutto è necessario determinare quali siano gli obiettivi di questa strategia; l'obiettivo più alto è quello di fornire una miglior *customer experience* da cui discendono una maggior *customer satisfaction*, aumenti nelle vendite, nei profitti e nella quota di mercato;
2. In secondo luogo, nel progettare i canali bisogna segmentare il mercato per capire i bisogni e le caratteristiche di ogni segmento e così, integrare e rendere coerenti tra loro tutti i touch point individuati nei diversi canali.

Retail brand

Il brand può essere definito come un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni e i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e li differenzia da quelli dei concorrenti.¹⁸ Nel nostro modello si parla di *retail brand* che deve essere distinto dallo *store brand*: il termine *retail brand* si riferisce ai punti vendita, mentre *store brand* è ciò che viene anche indicato con il termine *private label* e attiene ai prodotti.

¹⁸ Kotler P. e Keller K.L., *Marketing management*, Prentice Hall, edizione 2007

La forte concorrenza che caratterizza la distribuzione al dettaglio e la nascita di nuovi modi con cui i consumatori possono effettuare i propri acquisti, comportano il bisogno per i retailer di occupare una posizione chiara e distintiva nella mente dei consumatori: è, quindi, necessario capire su quali valori fondare il proprio posizionamento e trovare il modo migliore per comunicarli.

Per influenzare i consumatori è opportuno comprendere l'interazione tra *retail brand* e *customer experience*. Per prima cosa può essere analizzata la *brand perception* che si riferisce a come le informazioni sul brand sono recepite e interpretate dagli individui per poi essere tradotte in azione. Questa può essere influenzata sia da fattori tangibili, come localizzazione, design, prodotti offerti, sia da fattori più intangibili come immagine, fiducia, simpatia. Agendo su questi elementi è possibile manipolare la percezione: ad esempio, il design può creare valore per il retailer, incrementando la *brand awareness*, supportando i valori del brand e sviluppando nuovi mercati. In base alla propria percezione, i clienti si formano delle aspettative che hanno un effetto rilevante sulle valutazioni sia della *shopping experience* sia dell'azienda. Quindi, quando la percezione del brand si forma prima di aver effettuato l'acquisto, può influenzare in maniera significativa la *customer experience*. A questo è legata l'importanza della prima impressione che riguarda la prima interazione che il consumatore ha con l'azienda e concorre alla formazione della *brand perception*. Non deriva necessariamente da una diretta esperienza di consumo ma si può formare anche indirettamente, ad esempio attraverso commenti e raccomandazioni di amici e parenti. La prima impressione può influenzare le successive esperienze del consumatore con il brand in questione: può accadere che a causa di una prima impressione del brand molto negativa, influenzata dalle critiche del proprio gruppo di riferimento, il consumatore si concentri solo sui lati negativi della propria *customer experience*, dando poco peso, o addirittura non ricordando, i lati positivi.

Infine, bisogna considerare e analizzare l'effetto moderatore del brand, inteso come capacità del brand di influenzare l'azione delle altre determinanti della *customer experience*. Ci riferiamo, ad esempio, al caso in cui un forte brand aumenti la percezione che i consumatori hanno della qualità dei prodotti offerti rispetto alla qualità reale, o la possibilità di applicare prezzi più alti. Inoltre, può permettere all'impresa di sostenere

l'introduzione di una tecnologia che altrimenti non sarebbe facilmente accettata, o di ridurre l'impatto che una negativa *customer experience* ha sul consumatore.

Per i retailer è, quindi necessario, investigare quale sia la percezione del proprio brand e cercare nuovi modi per poterla migliorare, perché da quanto visto è chiaro come il brand sia uno strumento necessario e molto efficace per agire sulla *customer experience*.

Customer experience t-1

Il nostro modello di *customer experience* prevede un approccio olistico al tema per cui diventa necessario riconoscere che l'esperienza del consumatore non è limitata all'interazione all'interno del punto vendita: è, invece, il risultato di una somma di esperienze che evolvono nel tempo e includono la ricerca, l'acquisto, il consumo e la fase post-acquisto ed è, quindi, importante studiare la dinamica dell'evoluzione dell'esperienza nel tempo. All'interno della letteratura riguardante la soddisfazione, ci sono molti studi che pongono la loro attenzione sullo sviluppo dinamico della soddisfazione del consumatore.¹⁹ Un aspetto cruciale di questo studio dinamico riguarda il fatto che il livello di soddisfazione passato influenza le aspettative future: il livello attuale di soddisfazione può, infatti, aiutare a predire il futuro livello di soddisfazione. Questo dipende da una comparazione che i consumatori fanno tra le nuove esperienze e quelle precedenti: una serie di esperienze positive passate rende i consumatori più soddisfatti, più entusiasti nel ripetere l'acquisto ma anche più inclini a valutare positivamente le nuove esperienze e a perdonare eventuali problemi riscontrati. A tal proposito, una ricerca di Doorn e Verheef²⁰ introduce il concetto di *negative critical incident* definito come un evento straordinario accaduto durante l'interazione tra il cliente e l'azienda e che il primo percepisce e ricorda in modo negativo: i risultati mostrano che i clienti soddisfatti dimenticano più facilmente dei clienti meno soddisfatti, il che prova che esperienze positive hanno un effetto positivo duraturo nella mente dei consumatori.

¹⁹ Boulding W., Kalra A., Staelin R. e Zeithaml V.A. (1993), *A dynamic process model of service quality: from expectation to behavioral intention*, Journal of Marketing research, 30 (November), p. 7-27

²⁰ Doorn J. e Verheef P. (2008), *Critical incidents and the impact of satisfaction on customer share*, Journal of Marketing, vol. 72 (July), p. 123-142

Capitolo 2 La Grande Distribuzione in Italia: il caso DOC*Roma S.r.l.

Nel capitolo precedente è stato proposto un modello per analizzare la *customer experience* nell'ambito della distribuzione al dettaglio: per mostrare come utilizzare questo modello è stato preso l'esempio di una nuova realtà della distribuzione romana, l'azienda DOC*Roma S.r.l. che opera nel mercato attraverso l'insegna Doc.

Nella prima parte del capitolo sarà fornita una panoramica del mercato distributivo italiano con un particolare focus sulla piazza di Roma per analizzare il contesto in cui si inserisce la nascita dell'insegna Doc. Successivamente sarà presentato il caso, sia descrivendo le parti che hanno avviato l'iniziativa, sia concentrandosi sull'analisi dell'insegna, di come è nata e di quale sia il suo posizionamento. In particolare questa tesi si concentra su uno dei format attraverso cui l'insegna opera, il format oro: dopo aver descritto le caratteristiche del format e dei punti vendita esaminati, saranno avanzate delle ipotesi sul rapporto tra i diversi driver della *customer experience* e il format analizzato, per cercare di capire quali di questi driver rivestono maggior importanza nel contesto preso a riferimento.

2.1 La Grande Distribuzione

La Grande Distribuzione Organizzata identifica la gestione di attività commerciali nella forma di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo, attraverso una strategia di libero servizio. L'esercizio dell'attività di distribuzione avviene attraverso catene di più punti vendita che presentano lo stesso marchio: a livello centrale vengono prese le decisioni riguardanti le politiche commerciali, le campagne pubblicitarie, le politiche di approvvigionamento e le connesse politiche di pricing. Considerando la gestione del singolo punto vendita, invece, possiamo distinguere tra:

- Grande Distribuzione in senso stretto, caratterizzata da imprese di dimensioni rilevanti che gestiscono direttamente i punti vendita;
- Distribuzione Organizzata in senso stretto, in cui operatori commerciali indipendenti decidono di condividere alcune funzioni aziendali: possono essere così centralizzati gli acquisti, con l'obiettivo di aumentare il potere contrattuale

nei confronti dei fornitori, e altre funzioni strategiche come l'insegna standardizzata, l'attività promozionale, i prodotti a marchio privato.

La società Nielsen classifica i canali di vendita della GDO nel seguente modo:

- Ipermercato: struttura con area di vendita al dettaglio superiore ai 2500 m²;
- Supermercato: struttura con area di vendita al dettaglio compresa tra i 400 m² e i 2500 m²;
- Libero servizio: struttura con un'area di vendita al dettaglio che va dai 100 m² ai 400 m²;
- Discount: struttura il cui assortimento è caratterizzato dall'assenza di prodotti di marca;
- Cash and Carry: struttura riservata alla vendita all'ingrosso;
- Tradizionali: negozi che vendono prodotti di largo consumo e che presentano una superficie inferiore ai 100 m².

2.1.1 La Grande Distribuzione in Italia

Il tessuto distributivo italiano si caratterizza per la forte presenza di punti vendita del commercio tradizionale e per l'estesa capillarità sul territorio che garantisce la prossimità al cliente.

Per studiare le caratteristiche e i trend della grande distribuzione in Italia possiamo raggruppare le prime quattro tipologie di punti vendita in una macro categoria definita Distribuzione Moderna Organizzata. Il periodo 2000-2011 si caratterizza per una consistente crescita della DMO che continua a convivere con il commercio tradizionale, anch'esso sempre in crescita (fig.2.1): il numero di punti vendita della DMO è aumentato del 31,4%, mentre quello dei negozi tradizionali del 6%.

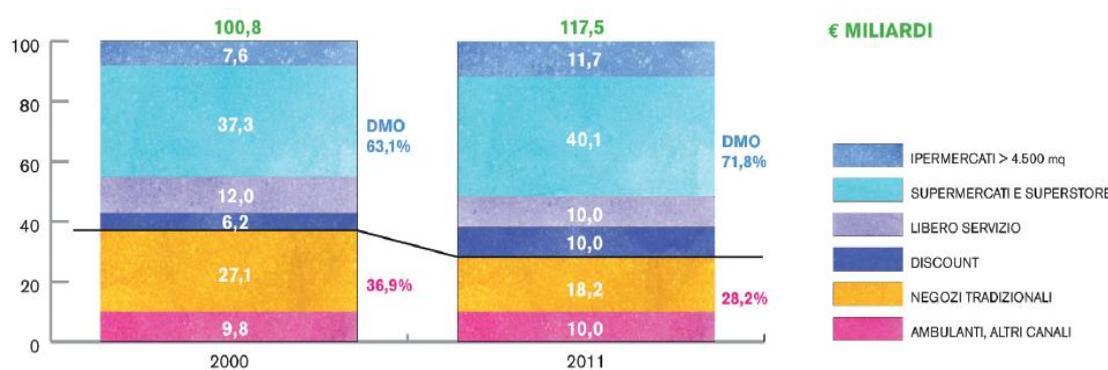
Andando poi a disaggregare questi dati possiamo analizzare l'evoluzione del peso dei diversi format per quanto riguarda il comparto alimentare e quello non alimentare (fig.2.2 e fig.2.3).

Figura 2.1: evoluzione numero punti vendita.

	2000	2009	2010	2011
TOTALE ESERCIZI COMMERCIALI	848.128	940.777	947.210	952.068
Non Alimentari	589.936	685.291	691.291	696.357
Alimentari	258.192	255.486	255.919	255.711
- Negozi tradizionali	675.877	714.413	717.308	716.718
Non Alimentari	481.925	526.107	528.479	527.253
Alimentari	193.952	188.306	188.829	189.465
- Ambulanti	127.002	168.065	170.845	175.913
Non Alimentari	87.451	129.975	133.121	138.558
Alimentari	39.551	38.090	37.724	37.355
- Distribuzione Moderna	45.249	58.299	59.057	59.437
Non Alimentari	20.560	29.209	29.691	30.546
Grandi Magazzini	916	829	728	817
Grandi Superfici Specializzate e Catene	19.644	28.380	28.963	29.729
Alimentari	24.689	29.090	29.366	28.891
Ipermercati (>4.500 mq)	192	372	382	392
Supermercati e Superstore (400 – 4.499 mq)	6.887	8.654	8.735	8.822
Libero Servizio (100 – 399 mq)	15.079	15.871	15.867	15.231
Hard Discount	2.531	4.193	4.382	4.446

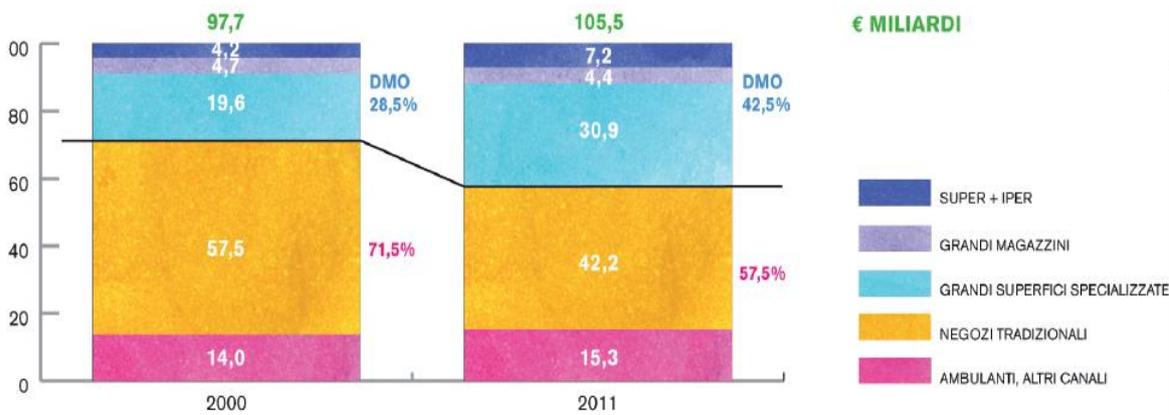
Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico (2012)

Figura 2.2: evoluzione del peso dei canali distributivi alimentari, quote di mercato sul totale consumi commercializzabili alimentari.



Fonte: Federdistribuzione (2012)

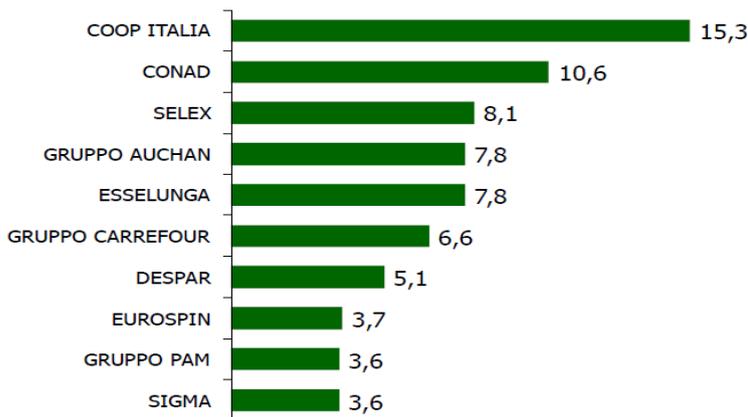
Figura 2.3: evoluzione del peso dei canali distributivi non alimentari, quote di mercato su totale consumi commercializzabili non alimentari.



Fonte: Federdistribuzione (2012)

Lo sviluppo della DMO ha generato un cambiamento nelle abitudini di acquisto e consumo delle persone: ha reso disponibili vaste gamme di prodotti a prezzi sempre più accessibili; è migliorato il servizio al consumatore garantendo più ore e più giorni di apertura dei punti vendita; sono state sviluppate iniziative commerciali (promozioni) per sostenere il potere d'acquisto delle famiglie; si sono diffuse formule di pagamento elettronico; è aumentata la garanzia circa i prodotti offerti.

Figura 2.4: quote di mercato 2011, i primi 10 gruppi, % su GDO tot. fatturato.



Fonte: AC Nielsen-gennaio 2012

Le insegne della DMO operanti in Italia comprendono sia imprese fortemente radicate sul territorio di appartenenza, sia imprese attive a livello nazionale e internazionale: questa

pluralità di operatori garantisce alti livelli di concorrenza e quindi vantaggi ai consumatori in termini di tutela del potere d'acquisto. La figura 2.4 rappresenta la situazione in Italia.

2.2.2 Analisi del mercato di Roma

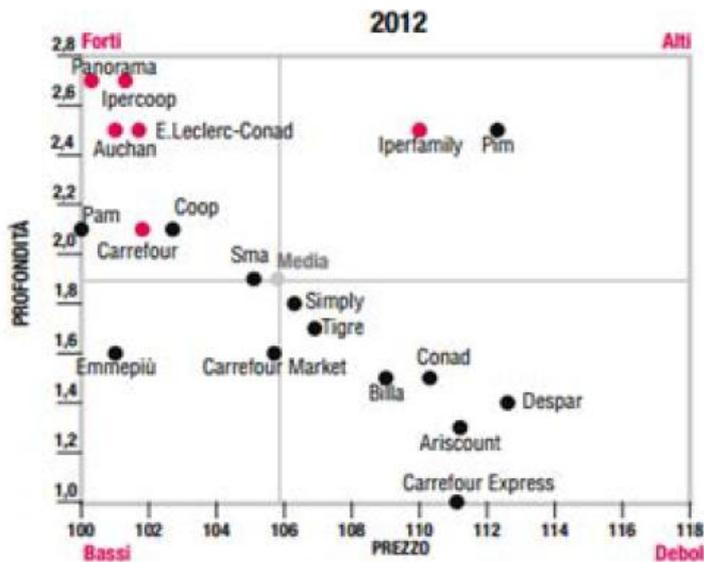
Lo scopo di questa tesi è analizzare quali siano i driver della distribuzione che impattano sulla *customer experience*, riferendosi in particolare al caso DOC*Roma S.r.l.; per questo motivo è utile una panoramica delle caratteristiche essenziali del mercato romano e dei principali concorrenti di DOC.

La città di Roma è caratterizzata da una realtà distributiva complessa e variegata: elevato numero d'insegne e forte differenziazione tipologica tra i punti vendita sono gli elementi che definiscono l'offerta distributiva romana. La piazza vede la presenza sia d'impresе nazionali che cercano di penetrare il mercato attraverso la proliferazione dei punti vendita e la differenziazione per formati, sia di imprese locali molto radicate nel territorio.

Un'analisi di Mark UP Lab.²¹ cerca di studiare la concorrenza in questa piazza prendendo in considerazione alcuni parametri: estensione della scala di prezzi, posizionamento dello store brand nell'intervallo tra premium price e primo prezzo e rispetto a quelli concorrenti, posizionamento delle insegne rispetto alle marche leader. La scala dei prezzi si è ridotta negli ultimi anni di 7 punti a causa di una crescita del valore dei primi prezzi e una diminuzione nel 2012 della media dei premium price: la rilevazione del 2012 mostra un'ampiezza media della scala di 73 punti. In particolare la scala di prezzi più corta è in Conad che non prevede un vero e proprio primo prezzo e che presenta un premium price di poco inferiore alla media. Per quanto riguarda il posizionamento delle insegne rispetto alle marche dei produttori leader possiamo individuare due aree (fig.2.5): i forti, che comprendono soprattutto ipermercati, e i deboli tra cui supermercati e negozi di prossimità.

²¹ Brugnoli, A. (2012), *A Roma Auchan e Penny più competitivi*, Mark Up, maggio, fascicolo 177

Figura 2.5: posizionamento rispetto alle marche dei produttori leader.

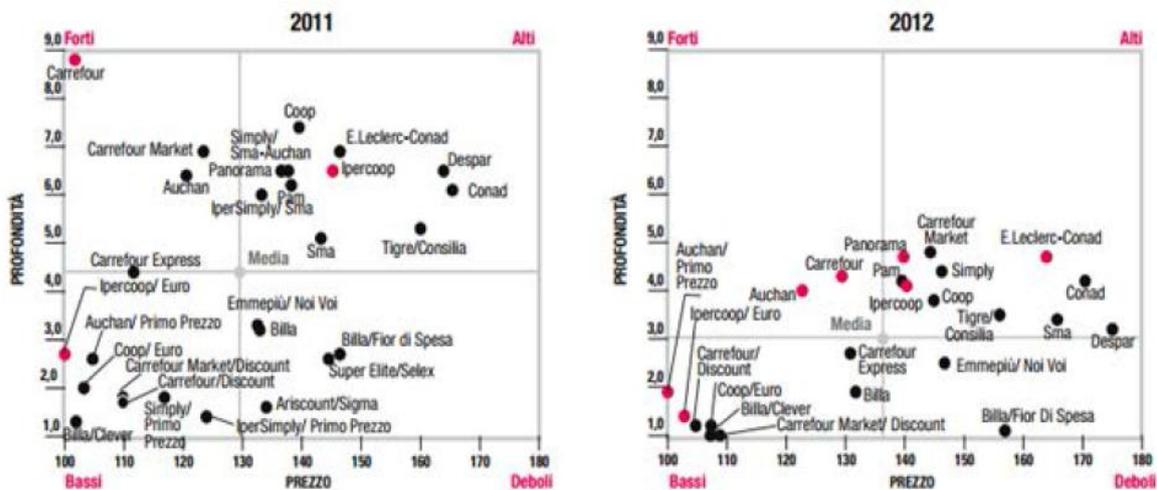


Fonte: Mark Up Lab. (maggio 2012)

Tra i forti troviamo oltre a Panorama, Ipercoop, Auchan e E. Leclerc-Conad, che sono insegne aggressive e con un punteggio elevato per la profondità dell'assortimento, anche Carrefour, Coop e Pam che presentano una profondità più vicina ai valori medi. Tra i più competitivi spicca Emmepiù anche se con una profondità inferiore alla media; Sma è l'insegna più vicina alla centralità, mentre Pim e Iperfamily occupano il quadrante degli alti con un'ottima profondità ma prezzi poco competitivi. Le altre insegne, invece, possono essere raggruppate tra i deboli, anche se occorre distinguere quelle prossime ai valori medi, come Simply, Tigre, Carrefour Market, dalle altre poco competitive e con un assortimento relativamente poco profondo.

Anche le marche del distributore rivestono un ruolo importante negli assortimenti e sono in perenne evoluzione: sempre lo studio di Mark Up Lab. mostra uno sviluppo delle marche tattiche di primo prezzo molto aggressivo, risultando competitive con i prodotti offerti dai discount. Osservando il grafico del posizionamento delle marche (fig.2.6) si nota come nel 2012 l'area di interesse sia delimitata da valori minimi: sia il prezzo che la profondità sono ridotti.

Figura 2.6: posizionamento delle marche del distributore.



Fonte: Mark Up Lab. (maggio 2012)

Il primo cambiamento da rilevare tra il 2011 e il 2012 è quello dell'insegna più aggressiva, che non è più Carrefour ma Auchan. Nel 2012, inoltre, si riscontra un posizionamento più forte delle marche Coop e Pam; nell'area degli alti rimangono E. Leclerc-Conad e Conad. Risulta, invece, debole il posizionamento di Despar e Fior di Spesa/Billa, la prima per il più elevato indice di prezzi sulla piazza e la seconda per la scarsa profondità. Carrefour Express, Billa e Emmepiù/ Noi Voi ottengono una buona competitività di prezzo anche se con una profondità inferiore alla media.

Infine, considerando i discount, nel 2012 il più competitivo risulta essere Penny Market, mentre nel 2011 era Lidl: i meno competitivi risultano, invece, essere Todis e Tuo Dì.

Per analizzare nel dettaglio la situazione competitiva dell'insegna DOC sono stati studiati i principali gruppi distributivi che operano nella città di Roma: Conad, Auchan, Carrefour Italia, Despar Italia, Pam, Selex, Unicoop Tirreno, Gros.

Gruppo Conad

Il Gruppo Conad, sigla di Consorzio Nazionale Dettaglianti, ha sede centrale a Bologna ed è formato da 8 cooperative di dettaglianti operanti in tutte le regioni italiane: Nordiconad, Conad Centro Nord, Commercianti Indipendenti Associati, Conad Adriatico, Conad del Tirreno, Pac2000A, Conad Sicilia e Sicilconad. Fuori dal territorio italiano è presente nella Repubblica di San Marino, a Malta e in Albania. Inoltre, Conad insieme a

Coop Svizzera, E.Leclerc (Francia), Rewe (Germania) e Colruyt (Belgio), ha formato il Coopernic, una società cooperativa operante in 18 paesi europei, con l'obiettivo di scambiarsi know-how e realizzare sinergie commerciali, di marketing e di sviluppo.

Nonostante lo sfavorevole clima economico, nel 2011 le vendite di Conad sono cresciute del 4% portando la quota di mercato dell'insegna al 10,6%, con un incremento di 0,7 punti rispetto al 2010²²; il giro d'affari nel 2011 ha raggiunto i 10,2 miliardi di euro rispetto ai 9,8 miliardi di euro del 2010. Nel dicembre 2011 Conad ha acquistato 43 punti vendita a insegna Billa, di cui 7 iper e 36 supermercati: con questa acquisizione il giro d'affari è aumentato a 10,650 miliardi di euro.

I punti vendita sono presenti in tutte le province italiane e in 1424 comuni con diverse insegne a cui corrispondono format diversi: Margherita, per i negozi di prossimità, Conad City per una spesa contenuta e riguardante soprattutto i prodotti freschi, Conad come supermercato, Conad Superstore con un assortimento molto ampio, e E. Leclerc-Conad come ipermercato.

Nel Lazio Conad è presente in tutte le province attraverso le cooperative PAC 2000° e Conad del Tirreno. Per quanto riguarda in particolare la città di Roma, sono presenti 119 punti vendita, di cui 61 ad insegna Conad, 19 Conad City, 5 Conad Superstore, 2 E. Leclerc-Conad, 32 Margherita Conad: la quota di mercato del gruppo è pari al 21,4%. Inoltre, PAC aggiunge l'insegna Todis per i discount con 64 punti vendita nella capitale. Per il Lazio sono stati destinati 50 milioni di euro per lo sviluppo del territorio attraverso l'apertura di 12 mila m² di nuovi punti vendita, l'assunzione di 500 dipendenti, l'impegno nel sostenere i consumi e le famiglie. A tal fine, Conad ha avviato 27 iniziative promozionali: nel Lazio l'attività promozionale è aumentata dell'1,8% con un aumento delle vendite del 2,8% e del fatturato derivante dai prodotti a marchio Conad che rappresentano ormai il 19,7% delle vendite totali.

La filosofia su cui si basa il posizionamento di Conad è quella della prossimità: i punti di vendita di prossimità sono, infatti, quelli preferiti dai consumatori di questi anni e Conad ha saputo rispondere a tale bisogno facendo di questa filosofia un driver di crescita. Un

²² Bassi, M. (2012), *Conad archivia un 2011 positivo*, Gdo week, giugno, http://www.gdoweek.it/articoli/0,1254,44_ART_5673,00.html

altro pilastro del suo posizionamento è la marca commerciale: risulta, infatti, leader nel 37% delle categorie in cui compete e al primo posto nel segmento premium con Sapori&Dintorni Conad che ha raggiunto un fatturato di 150 milioni di euro. Le vendite di prodotti Conad sono cresciute del 17% rispetto al 2011, risultando una componente fondamentale del bilancio del gruppo. La marca commerciale offre l'opportunità di investire nel territorio nazionale e di creare rapporti duraturi con gli imprenditori locali. Nel 2012, infatti, circa un terzo della gamma di prodotti è stata rivista all'insegna dell'italianità: sono di provenienza nazionale il 95% dell'ortofrutta, il latte e i derivati, i prodotti vegetali in scatola, i prodotti di Sapori&Dintorni Conad e la gamma di Creazioni d'Italia.

Le linee di prodotti a marca commerciale offerte sono:

- Conad: comprende più di 1000 prodotti appartenenti a diverse categorie merceologiche;
- Conad biologico: destinata ai consumatori che seguono un'alimentazione sana e naturale, nel pieno rispetto dell'ambiente;
- Conad Kids: creata per garantire la corretta alimentazione dei bambini;
- Conad percorso qualità: sono i prodotti su cui Conad garantisce un forte controllo sull'intera filiera;
- Conad AC (Alimentum Conad): è dedicato a chi ha esigenze nutrizionali particolari e comprende le linee Cuore, Alta Digeribilità, Difesa e Regolarità;
- Sapori&Dintorni Conad: comprende prodotti che rispecchiano la tradizione e la genuinità dei prodotti italiani;
- Conad Piacersi: prodotti adatti per seguire un'alimentazione equilibrata perché contengono meno grassi, meno calorie, sono senza grassi aggiunti e ricchi di fibre.

L'offerta di prodotti è accompagnata da una serie di servizi al fine di creare un maggior valore per il cliente:

- I corner Parafarmacia Conad che offrono prezzi ribassati fino al 40%;
- I corner Ottico presenti negli ipermercati;
- Servizio Drive di E. Leclerc-Conad che permette di fare la spesa on-line.

Per supportare il posizionamento e lo sviluppo del gruppo è, ovviamente, necessaria, un'efficace strategia di comunicazione. Nel 2013 Conad ha lanciato una nuova comunicazione in cui si vuole enfatizzare la vicinanza al cliente, la sensibilità ai suoi bisogni e l'attenzione alla qualità del prodotto offerto: "Persone oltre le cose" è il messaggio che sintetizza il nuovo posizionamento. Nello spot televisivo viene sottolineata la passione del socio Conad per il suo lavoro, il negozio e i clienti, al punto di non riuscire a dormire sereno la notte. La campagna televisiva è affiancata da quella radiofonica per dare spazio e far conoscere le promozioni che la catena ha in programma; tra queste, molto significativa è la campagna "prezzi bassi e fissi" che offre tutti i generi indispensabili alle famiglie, a prezzi bassi e fissi fino al 30 giugno 2013.

Gli altri strumenti utilizzati per supportare la strategia di comunicazione sono:

- La carta fedeltà, "carta insieme", che permette di raccogliere punti del catalogo premi attraverso gli acquisti e di accedere a promozioni riservate ai possessori;
- La carta fedeltà a pagamento, "carta insieme più", che ha una funzione di pagamento a spendibilità limitata al circuito privato dei punti vendita ad insegna Conad;
- Bene Insieme è una rivista distribuita mensilmente il cui tema principale è la cucina, a cui si affiancano articoli dedicati al turismo eno-gastronomico, suggerimenti per la cura della casa, per la spesa di stagione, per il benessere e il tempo libero;
- Conad App, un'applicazione che consente di entrare in contatto con il mondo Conad sempre e ovunque.

Per il triennio 2012-2014 Conad ha elaborato un piano di sviluppo che prevede investimenti per 770 milioni di euro per l'apertura di 260 nuovi punti vendita; la continua crescita dell'insegna è dovuta alla capacità delle cooperative aderenti di fare sistema, il che permette di perseguire l'ambizioso obiettivo di diventare leader nel mercato della distribuzione. Il piano prevede anche la realizzazione di un nuovo format in cui cibo e arte si incontrano: Sapori&Dintorni Conad. I primi due punti vendita sono stati aperti a Firenze: si tratta di negozi di superfici contenute in cui si trovano i prodotti della linea Sapori&Dintorni suddivisi per regione e quelli della selezione Originis che si compone di

piccole produzioni locali preparate secondo le ricette originali. Nei punti vendita è, inoltre, presente uno spazio dedicato alle degustazioni ed un servizio informativo sugli eventi culturali in programma nella città.

Gruppo Auchan

Auchan è una catena francese di supermercati e ipermercati: è presente in 12 paesi nel mondo, con un fatturato di 42.5 miliardi di euro. In Italia è presente con ipermercati a insegna Auchan e supermercati con insegna Simply Sma e Punto Sma: infatti, nel 2004 il Gruppo Auchan ha rilevato la quota delle attività alimentari di La Rinascente, incorporando la società Sma S.p.a. Questa opera attraverso una rete vendita formata sia da negozi a gestione diretta, con insegna Simply Sma che sono 273, sia attraverso negozi in franchising, con insegna Punto Sma che sono 1502. Gli ipermercati, invece, a insegna Auchan sono presenti in 11 regioni italiane, risultano essere 58, di cui 51 a gestione diretta e 7 in franchising.

La situazione dal punto di vista economico, vede nel 2012 un utile di Auchan in diminuzione del 30%.

I prodotti a marchio Auchan sono affiancati da diverse linee speciali per soddisfare tutti i gusti:

- Bio, con prodotti rivolti a chi vuole stare attento alla propria salute, rimanendo in armonia con la natura;
- I Sapori delle Regioni, prodotti regionali per chi vuole riscoprire la tradizione gastronomica italiana;
- Mmm! è la linea che offre prodotti particolari, piatti raffinati e ricette etniche;
- L'equo-solidale che promuove lo sviluppo di piccole comunità produttive del Sud del mondo;
- Filiera Controllata, che garantisce la provenienza di prodotti, quali carne, pesce, frutta e verdura;
- Rik&Rok, con prodotti per bambini;
- Il Meno Caro, offre prodotti a basso prezzo senza rinunciare alla qualità.

Secondo una ricerca di marzo 2013 dell'osservatorio prezzi di Retail%Food, Auchan risulta il marchio più economico a confronto con Ipercoop, Carrefour ed Esselunga.

Per disciplinare i rapporti tra gli attori della filiera è stato definito un Disciplinare dal Servizio Qualità di Auchan e sono stati fissati dei capitolati tecnici di acquisto, basati sulle caratteristiche dei processi di lavorazione, dei prodotti e dei rapporti tra i partner. Il sistema di filiera viene, quindi, gestito dal Servizio Qualità di Auchan all'interno del Sistema di Gestione della Qualità, con certificazione ISO 9001/2008

Accanto all'ampia offerta di prodotti, Auchan garantisce anche una serie di servizi:

- Prova Cassamica, casse self service facili e veloci da utilizzare;
- Punto Accord, servizio finanziario;
- Rist'Auchan per poter mangiare mentre si fanno gli acquisti;
- Auchan Mobile, il cui utilizzo consente di accumulare punti Nectar;
- Distributore di carburante, che permette di ottenere un risparmio di 7/8 centesimi al litro e conta 39 distributori in Italia, di cui 2 a Roma.

Per il futuro Auchan si pone l'obiettivo di affermare due nuovi format distributivi. Il primo è il drive-in che permette di ordinare via internet e ritirare la propria spesa quando si vuole e senza scendere dalla macchina: in questo modo Auchan cerca di adattarsi alle nuove abitudini di acquisto dei consumatori che risultano sempre più attenti alla gestione del proprio tempo e cercano di dedicare meno tempo possibile alla spesa²³. Questo format ha riscosso molto successo in Francia mentre in Italia non è ancora pienamente apprezzato. Il secondo format sarebbe focalizzato sul biologico attraverso l'offerta di un'ampia gamma di prodotti bio con spazi dedicati: Auchan si sta, infatti, impegnando per sensibilizzare i consumatori verso il biologico, ampliando l'offerta di prodotti a marchio Bio e creando iniziative promozionali specifiche, come quella attuata in Francia, dove sono offerti 50 prodotti bio confezionati a 1 euro.

Il Gruppo Auchan opera poi nel campo dei format super e negozio di prossimità attraverso Sma S.p.A. Le insegne utilizzate sono: IperSimply, per spese sostanziose che

²³ Rubinelli L. (2012), *La spesa drive-in in Francia tira. In Italia Auchan e Conad...*, agosto, <http://www.retailwatch.it/Retail/Scenari/Agosto-2012/La-spesa-drive-in-in-Francia-tira--In-Italia-Aucha.aspx>

comprendono anche prodotti non alimentari; Simply Market, la cui offerta è caratterizzata dal vasto assortimento tipico dei supermercati e la convenienza tipica del discount; Punto Simply, pensato per gli acquisti quotidiani la cui offerta si incentra sui freschi. Attraverso questi format Sma S.p.A. è presente in 19 regioni e in ogni punto vendita garantisce: velocità della spesa, accoglienza, prodotti freschi e di qualità, convenienza e impegno per il sociale.

Le linee di prodotti offerti comprendono:

- Simply Basic, per coloro che vogliono risparmiare e danno molta importanza alla convenienza;
- Bio Simply che comprende una serie di prodotti da agricoltura biologica;
- Sapori delle Regioni che offre prodotti tipici della gastronomia italiana;
- Passioni Simply, per chi ricerca ingredienti selezionati, ricette raffinate e prodotti di alta qualità.

Completano, poi, l'offerta una serie di servizi:

- Carta Nectar, carta fedeltà che permette di utilizzare i punti accumulati, o nei punti vendita Sma o per gli acquisto on-line di partner che utilizzano la stessa carta;
- Simply Magazine che tratta argomenti molto vari, come la cura della casa, la spesa, la salute, i viaggi.

Gruppo Carrefour Italia

Il Gruppo Carrefour Italia è la società del Gruppo francese Carrefour operante nella grande distribuzione organizzata a livello mondiale. Carrefour è presente in 30 Paesi e risulta essere il secondo più grande gruppo di vendita al dettaglio nel mondo per reddito e vendite e in Italia è il secondo distributore nazionale.

Il giro d'affari di Carrefour Italia si attesta attorno ai 6,071 miliardi di euro e la rete vendite è formata da 1319 punti vendita, di cui 451 a gestione diretta e 868 in franchising. In Italia è presente in 19 regioni con 4 format: ipermercato a insegna Carrefour, supermercato a insegna Carrefour Market, negozio di prossimità con insegna Carrefour Express, cash&carry con insegna Docks Market. L'unificazione dell'insegna è avvenuta tra

il 2009 e il 2012 quando GS, per i supermercati, ha assunto l'insegna Carrefour Market, e DiPerDi, per i negozi di prossimità, è diventato Carrefour Express.²⁴ La situazione antecedente alla riunificazione, era caratterizzata da un'eccessiva dispersione della rete che comportava difficoltà organizzative, diseconomie di scala e negli assortimenti.

L'utilizzo di più format consente di segmentare l'offerta in base alle esigenze dei clienti e al contesto in cui i punti vendita si trovano. In tutti i format l'offerta è caratterizzata da tre elementi:

1. La qualità dei prodotti a marchio Carrefour;
2. Prezzi contenuti;
3. Programmi fedeltà, con il lancio della carta fedeltà Spesa Amica.

A questo proposito va menzionata la nuova iniziativa lanciata a gennaio 2013 che prevede lo sconto dell'IVA su oltre 4500 prodotti ai clienti con oltre 65 anni di età e ai nuclei familiari di 5 o più componenti. Lo sconto è garantito in tutti i punti vendita e riguarda i prodotti di macelleria, pescheria, frutta, verdura, salumi, formaggi e pane. Lo sconto è del 4% o 10% a seconda della categoria merceologica e è cumulabile con le altre promozioni: in questo modo Carrefour cerca di sostenere quelle categorie di clienti il cui potere d'acquisto è stato significativamente eroso dalla crisi economica, dagli aumenti delle tariffe e dalla pressione fiscale.

L'offerta comprende diverse linee di prodotti a marchio Carrefour:

- Carrefour Kids, dedicata ai bambini tra i 4 e i 10 anni e collegata con il mondo dei personaggi Disney;
- Carrefour Baby, prodotti alimentari per la prima infanzia e accessori per la cura e l'igiene dei bambini;
- Selection Carrefour, prodotti di alta qualità per i consumatori più esigenti;
- Scelgo Bio, prodotti biologici certificati da organismi indipendenti riconosciuti dalla Comunità Europea;

²⁴ Rubinelli, L. (2009), *Carrefour Market sostituisce Gs coniugando freschi con convenienza*, Mark Up, fascicolo 183, novembre, pag 116- 117

- Terre d'Italia, prodotti regionali provenienti da piccole realtà aziendali. All'interno dei punti vendita, questi prodotti sono classificati per regione d'origine e sono affiancati da consigli su come utilizzarli al meglio;
- Carrefour Discount, prodotti della fascia primo prezzo che uniscono qualità e convenienza;
- No Gluten Carrefour, prodotti senza glutine a prezzi inferiori rispetto a quelli distribuiti attraverso il canale delle farmacie.

Per quanto riguarda i servizi, invece, troviamo:

- Distributori di carburante situati all'interno dei parcheggi dei principali centri commerciali dove sono presenti ipermercati Carrefour: la politica di prezzo è improntata alla massima convenienza con sconti fino a 10 centesimi rispetto al prezzo consigliato dalle compagnie petrolifere;
- Carrefour UNO Mobile, il nuovo operatore di Carrefour Italia che promette un servizio conveniente e trasparente, una maggior facilità di contatto con il servizio clienti e promozioni nei punti vendita;
- Parafarmacie all'interno degli ipermercati la cui offerta è caratterizzata da prezzi molto competitivi con sconti fino al 40% rispetto al listino del Ministero della Salute;
- Carta PASS MasterCard che permette di pagare in un'unica soluzione a fine mese o di rateizzare l'importo in comode rate.

In generale possiamo affermare che le basi del posizionamento di Carrefour in Italia sono: la differenziazione, con l'offerta di prodotti distintivi e unici che riescano a soddisfare le esigenze più diverse; la segmentazione, offrendo assortimenti in linea con il target dei punti vendita; l'innovazione, per offrire soluzioni nuove e migliorare l'offerta esistente, in tema di innovazione. Nel 2012 è stato creato uno spazio virtuale in cui è possibile trovare informazioni e ricette basate sui prodotti della tradizione italiana: in questo modo si promuovono i prodotti della linea Terre d'Italia, proponendo diverse ricette per cucinarli. In questo spazio vengono, inoltre, fornite informazioni sulle più importanti sagre enogastronomiche del nostro Paese.

Nei programmi di sviluppo di Carrefour troviamo la diffusione di un nuovo format, con l'obiettivo di ridefinire il concetto di ipermercato. Il nuovo format, chiamato Planet, prevede la rivisitazione del layout al fine di migliorare la shopping experience, migliorare l'immagine del punto vendita e incrementare lo scontrino medio²⁵. Gli spazi e la segnaletica sono stati riprogettati per facilitare l'individuazione dei prodotti e ottimizzare i tempi della spesa; l'assortimento viene ridotto per eliminare le categorie merceologiche considerate poco remunerative e per dare spazio a quelle più importanti. L'ipermercato, inoltre, è suddiviso in mondi a cui corrispondono colori diversi: Mercato, Bio, Enoteca, Moda, Casa, Bebè, AutoBrico, Bellezza, Multimedia, Petfood. Sempre al fine di migliorare l'esperienza dei consumatori sono stati introdotti alcuni servizi: assistenza di sommelier professionisti, totem touch-screen per la ricerca dei prodotti, spazi per bambini gratuiti per chi effettua degli acquisti, servizi di sartoria e riparazioni in-store. Infine, è stato progettato un percorso rapido con un ingresso dedicato per chi vuole compiere gli acquisti nel minor tempo possibile.

Despar Italia

Despar Italia è un consorzio di aziende a cui partecipano grossisti e dettaglianti indipendenti. Occupa il secondo posto per fatturato, per numero di punti vendita e per superficie all'interno della rete internazionale Spar formata da 33 Paesi nel mondo. Nel 2006 è stata creata Despar Servizi, centrale acquisti e marketing, che insieme a Coop Italia forma la società Centrale Italiana, organizzazione di acquisti italiana.

In Italia il marchio Despar è gestito da 12 aziende presenti in 18 regioni. Nel Lazio, in particolare, opera tramite il Gruppo TUO che comprende la TUO S.p.A., centro dell'attività commerciale, e altre società controllate che gestiscono servizi connessi e attività correlate. A Roma è presente con tre insegne realizzate coerentemente con le diverse realtà della città, in modo da rispondere alle esigenze di una spesa più o meno consistente:

- Despar, per il piccolo supermercato di quartiere, il cui assortimento è indirizzato soprattutto a una spesa giornaliera e settimanale;

²⁵ Pacifico, R. (2009), *Carrefour ricentra i formati su tre nuove esperienze di acquisto*, Mark Up, fascicolo 118, ottobre, pag.24-25.

- Eurospar, per il format superstore, con ampie superfici e adatto a una spesa quattordicinale e mensile;
- Despar Express, format che offre facilità di spesa, rapidità e convenienza.

Despar Italia si pone nei confronti dei consumatori come un punto di riferimento per la valorizzazione delle peculiarità locali, la riscoperta delle tradizioni, la garanzia di qualità. Questo si riflette nell'offerta di prodotti alimentari che coprono diverse aree di vendita. I prodotti a marca commerciale che compongono l'offerta sono:

- Despar Premium, prodotti di alta qualità caratterizzati da controlli sulle materie prime, processi di lavorazione accurati e tradizionali, certificazioni DOP, IGP, IGT;
- Despar Vital, prodotti sviluppati in collaborazione con esperti nutrizionisti dell'Università di Parma, funzionali al fabbisogno fisiologico e nutrizionale poiché ricchi di vitamine, minerali e fibre;
- Scelta Verde, prodotti che rispettano l'ambiente. Questa linea a sua volta si articola in quattro marchi:
 - Bio, Logico: comprende ortofrutta, latticini e legumi accuratamente selezionati, certificati e confezionati in atmosfera protetta per evitare ogni trattamento conservante e disinfestante;
 - Eco Rispetto: per prodotti realizzati con materie prime che devono garantire basso impatto inquinante;
 - Equo Solidale: riferito a prodotti che favoriscono le economie emergenti consentendo ai piccoli produttori di accedere ai mercati più grandi;
 - Dietro l'Angolo: comprende i prodotti della filiera corta e mira a far riscoprire ai consumatori il territorio nazionale.
- Despar Free From, prodotti per le persone intolleranti al glutine;
- PerMe Despar, prodotti dedicati alla cura del corpo e dei capelli.

Per quanto riguarda i servizi, invece, il Gruppo offre:

- Consegne a domicilio, garantite solo dai punti vendita a insegna Despar e effettuate con veicoli ecologici;
- Collection dei bollini, da al cliente la possibilità di ricevere uno dei prodotti non alimentari che fanno parte della collezione;

- I Magazine distribuiti gratuitamente che riguardano l'attualità, il benessere, ricette e consigli.

Gruppo Selex

Il Gruppo Commerciale Selex è nato nel 1964 in seguito all'unione commerciale volontaria di un gruppo di grossisti alimentari. Attualmente è al terzo posto tra le organizzazioni del commercio moderno; infatti, con una rete commerciale formata da 3024 punti vendita e un organico di 31000 addetti è ai vertici del panorama distributivo nazionale. Nei rapporti con le industrie di marca opera attraverso la centrale di acquisto ESD Italia, mentre gestisce direttamente i rapporti con i fornitori delle marche commerciali, delle filiere di qualità e dell' Ho. Re. Ca.: la strategia d'acquisto punta al contenimento dei prezzi d'acquisto per poter garantire un'offerta conveniente vista la diminuzione della capacità di spesa dei consumatori. ESD Italia, creata nel 2001, è tra le principali Centrali di acquisto italiane, con una quota di mercato pari al 15,2%. La centrale di Selex, invece, è distinta in quattro aree d'intervento: Commerciale, Marketing, Efficienza, per sfruttare le sinergie tra le aziende del gruppo, e Know-How&Innovazione, per la ricerca e la definizione di pratiche eccellenti che devono poi essere diffuse attraverso un'intensa attività di formazione.

Nel 2012 ha registrato un aumento del 3,8% sull'anno precedente, con un fatturato di 8.720 milioni di euro: l'obiettivo per il 2013 è chiudere con un fatturato di 9.050 milioni di euro con una crescita programmata del 3,8%.

Il piano di marketing del Gruppo si fonda su tre pilastri:

1. Promozioni su un paniere di prodotti individuato dai responsabili della Centrale sulla base dello studio delle preferenze dei consumatori;
2. Campagne promozionali e sconti a tema per la marca commerciale, con comunicazioni attraverso radio, affissioni e volantini;
3. Comunicazione diretta al consumatore attraverso riviste, Viviclub, Primize Club, Carrello News, che vengono distribuite nei punti vendita del Gruppo e trattano temi quali l'enogastronomia, ricette, viaggi, famiglia.

Il Gruppo Selex è presente in tutte le regioni italiane, in oltre 90 provincie e in più di 1700 comuni. Opera attraverso diversi format distributivi in modo da adeguarsi alle esigenze delle diverse zone: a livello nazionale è presente con i marchi Familia, A&O, C+C, mentre a livello locale si presenta con diverse insegne regionali, leader del territorio di appartenenza. In particolare a Roma opera con l'impresa associata Super Elite S.p.A. che possiede 12 punti vendita in città e 4 in periferia. Le marche commerciali Selex offrono oltre 3000 prodotti alimentari e non, e a queste si affiancano altre linee di prodotti: Vale, adottata dalle imprese associate che operano in aree di sovrapposizione territoriale; Prodotto Risparmio che offre prodotti a prezzi molto convenienti; Atmosfera&Benessere per la cura del corpo; Vie dell'Uva con un'offerta di vini ricercata e di qualità; Le Bontà del Pasticcere con un'ampia varietà di dolci. A Roma Super Elite non offre tutte queste marche limitandosi ai prodotti a marca Selex che comprendono:

- Base Selex, con prodotti di tutte le categorie;
- Selex Più, prodotti della tradizione alimentare italiana caratterizzati da un'elevata qualità delle materie prime;
- Natura Chiama Selex, frutta e verdura coltivati nel pieno rispetto dell'ambiente;
- Primi Anni Selex, prodotti per l'alimentazione e la cura dei bambini dai 0 ai 3 anni;
- Vivi Bene Selex, prodotti dedicati ai consumatori attenti alla salute e al benessere.

L'offerta di Super Elite comprende, inoltre, un'eccellente varietà di tagli di carne, frutta e verdura riforniti giornalmente e pesce sempre fresco; in questo modo cerca di posizionarsi su un livello più alto nel mercato della distribuzione puntando molto sulla qualità.

Per quanto riguarda, invece, i servizi di Super Elite, troviamo:

- Carta Club Super Elite, tessera che offre la possibilità di usufruire di sconti, raccogliere punti, vincere regali;
- Catalogo premi;
- Primizie Elite Club, magazine mensile che tratta temi sia culinari che non;
- Banca dei Punti, che permette di unire punti diversi in un solo conto.

Il Gruppo Selex è in continua crescita e nel 2013 è previsto un raddoppiamento degli investimenti, l'apertura di 70 nuovi punti vendita e la ristrutturazione di 78 unità preesistenti.

Unicoop Tirreno

Unicoop Tirreno, nata a Piombino (LI) nel 1945, è una delle 9 cooperative di consumo del sistema Coop e aderisce, quindi, all'Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori e al consorzio cooperativo Coop Italia. Unicoop Tirreno è presente in Toscana, Lazio, Umbria, Campania con 114 punti vendita e oltre 6000 dipendenti.

In particolare a Roma opera attraverso diversi format: 6 minimercati con insegna InCoop, 10 supermercati con insegna Coop, 2 ipermercati con insegna IperCoop, inoltre, ha partecipazioni della Dico S.p.A. che gestisce il format discount.

La missione di Unicoop Tirreno, in linea con quella più generale di Coop, è quella di tutelare la sicurezza, la salute e i bisogni delle persone, proteggere l'ambiente, fornire un consumo consapevole e contribuire allo sviluppo delle cooperazioni.

L'offerta è caratterizzata dalla forte importanza che acquistano i prodotti a marchio Coop; il marchio è una garanzia di qualità per i consumatori: tutti i prodotti sono garantiti da una stretta sorveglianza sulla filiera dato che Coop seleziona accuratamente i fornitori e effettua verifiche e controlli su tutte le fasi di trasformazione. Le linee offerte sono:

- Coop, per prodotti base di diverse categorie merceologiche;
- ViviVerde, per i prodotti biologici;
- FiorFlore, prodotti di fascia premium;
- Solidal, prodotti acquistati a condizioni eque in alcuni paesi dell'Asia, Africa, Centro e Sud America;
- Club 4-14, prodotti per bambini;
- Crescendo Coop, linea per neonati;
- BeneSì, linea dedicata alla salute;
- Senza Glutine, linea per i consumatori intolleranti al glutine;

- Utilgreen, linea di casalinghi realizzata con plastiche miste derivanti dalla raccolta differenziata²⁶.

I servizi comprendono, invece:

- Carta SocioCoop, carta fedeltà con cui accumulare punti, ricevere sconti riservati, ottenere premi mensili, scegliere premi da un catalogo ma che permette anche di accedere a sconti su mostre e musei;
- Consegna a domicilio;
- Spesa on-line, permette di ritirare nel punto vendita desiderato e a qualsiasi orario i prodotti scelti on-line;
- Applicazione per Android e iPhone che consente di tenersi sempre aggiornati sulle promozioni e fare la spesa attraverso il proprio dispositivo;
- Adesione alla Family Card, tessera gratuita emessa su richiesta dalla Provincia di Roma, che permette di ottenere sconti e agevolazioni.

I piani per il futuro seguono i più generali progetti di Coop Italia: si ricerca un posizionamento capace di combattere il periodo di crisi e la diminuzione dei consumi, dando priorità alle piccole e medie superfici, a discapito degli ipermercati²⁷. Questo comporta una particolare attenzione al contenimento dei prezzi e un focus particolare sui format di tipo superstore alimentare. Questa strategia è la base su cui anche Unicoop Tirreno costruirà la sua lotta alla concorrenza, essendo convinta che la crisi porterà a un radicale e radicato mutamento delle abitudini di spesa dei consumatori che saranno sempre più attenti a ciò che comprano e a quanto spendono.

Gruppo Pam

Il Gruppo Pam è un'azienda che fa capo alla GECOS S.p.A. la quale raggruppa una serie di marchi in campi differenti. Dagli anni '70 in poi ha iniziato ad esplorare diverse forme distributive: dai semplici supermercati, inizia ad utilizzare anche altri format quali superette, ipermercati, hard discount, ristorazione, punti vendita negli aeroporti. Attraverso la Pam Franchising opera anche nel settore del franchising con tre formule:

²⁶ Bassi, M. (2011), *Unicoop Tirreno lancia Utilgreen, linea di plastica riciclata*, Gdo week, luglio, http://www.gdoweeek.it/articoli/0,1254,44_ART_4226,00.html

²⁷ Bicchierai, G. (2012), *Unicoop Tirreno nuove strategie per contrastare la crisi*, GdoWeek, febbraio, http://www.gdoweeek.it/articoli/0,1254,44_ART_4896,00.html

franchising diretto in cui agli imprenditori vengono fornite le merci e il marchio; somministrazione, in cui abbiamo la semplice cessione della merce; master franchising a cui possono accedere intere catene che utilizzano i marchi e le condizioni di acquisto di Pam, e che possono, a loro volta, affiliare altri imprenditori locali.

La missione del gruppo è quella di essere il punto di riferimento in tutti i mercati in cui opera, tramite tre leve:

- Le risorse umane;
- L'attenzione al cliente;
- L'innovazione continua.

Il Gruppo opera in diversi settori attraverso vari format: ipermercato ad insegna Panorama; supermercato ad insegna Pam; superette Pam Franchising; hard discount IN'S mercato; ristorazione con insegna CIBIS; negozi negli aeroporti The Nuance group. A Roma è presente con tre di questi format: 10 supermercati a insegna Pam, 7 ipermercati a insegna Panorama, 10 discount a insegna IN'S.

Il posizionamento del Gruppo si basa sull'idea di un punto vendita che riesca ad offrire ai clienti tutto quello di cui hanno bisogno, a prezzi competitivi, assicurando la qualità dei prodotti, rendendo la spesa facile e veloce e promettendo cortesia e assistenza. L'acronimo Pam, più a meno, evidenzia l'importanza della convenienza nella propria offerta; questa viene assicurata da:

- Circa 800 promozioni ogni giorno;
- Prezzi molto bassi sui prodotti ad acquisto frequente;
- 5 milioni di euro l'anno di buoni spesa per i titolari di carta per te;
- Più di 100 offerte ogni giorno sui prodotti freschi e di stagione;
- Sconti riservati ai titolari di carta per te.

La marca commerciale, Pam Panorama, comprende circa 1000 prodotti e coinvolge 180 produttori: l'assortimento comprende prodotti alimentari ma anche prodotti per la cura della persona e della casa ed è costantemente rinnovato per essere sempre in grado di rispondere alle esigenze e alle richieste della clientela. In linea con il posizionamento del Gruppo, l'obiettivo del marchio è quello di garantire la qualità al miglior prezzo possibile:

viene assicurato in media un risparmio tra il 15% e il 35% rispetto alle marche leader e la qualità dei prodotti è costantemente controllata attraverso la selezione dei migliori produttori. Per ascoltare i propri clienti e non perdere eventuali opportunità che possono presentarsi nel mercato, dal 2008 Pam ha stretto una collaborazione con la società di consulenza Dunnhumby, che si occupa dello studio dei comportamenti d'acquisto. In questo modo viene monitorato il livello di gradimento dei prodotti su oltre 4000 consumatori e con l'aiuto di 180 giudici esperti, viene confrontato con quello dei leader di mercato. Inoltre, attraverso test e prove, l'azienda seleziona nuovi prodotti sulla base del parere di un centinaio di consumatori e 15 giudici. I dati raccolti sono utilizzati per effettuare cambiamenti o aggiustamenti sull'offerta e sulle strategie di marketing, ponendo molta attenzione sulle caratteristiche dell'assortimento.

L'offerta comprende diverse linee:

- Prodotti a marchio Pam Panorama, caratterizzati da un ampio assortimento che comprende anche prodotti ecologici, realizzati nel rispetto dei criteri di tutela ambientale fissati dall'Unione Europea, e prodotti biologici, ottenuti tramite l'utilizzo di specifiche tecniche agronomiche rispettose dell'ambiente;
- I Tesori, per i clienti che ricercano prodotti esclusivi e di alta qualità, comprendono prodotti tipici italiani preparati con materie prime selezionate e lavorate da fornitori selezionati;
- Pronto Cuoci Carne, ricette a base di manzo, suini e pollame già pronte per essere cucinate, garantendo facilità e rapidità;
- Pronto Cuoci Pesce, ricette a base di pesce preparate per essere semplicemente cotte e infornate, senza eseguire ulteriori preparazioni.

I servizi offerti dal Gruppo all'interno dei punti di vendita sono:

- Carta per Te, carta fedeltà che permette di accedere a sconti e promozioni riservati ai possessori della carta, accumulare punti e ricevere indietro parte del valore della spesa attraverso un accredito trimestrale di buoni sconto;
- Per quanto riguarda il pesce, i clienti possono usufruire del servizio di pulizia del pesce e prenotazione del prodotto, richiedendo anche specifici tagli.

Consorzio Gros

Il Consorzio Gros, Gruppo Romano Supermercati, nasce nel 2011 dall'unione di 12 sigle di supermercati, con lo scopo di ottimizzare le condizioni d'acquisto e migliorare la propria competitività nell'ambito della grande distribuzione. Le insegne con cui opera sono: Ipercarni, Ter supermercati, Cts, M.A. supermercati, Leon, Il Castoro, Sacoph, Effe più, Dem, IdroMarket, Pewex, Pim, Ipertriscout, Al Mercato, Spendì Bene, Top Supermercati, Agorà. I 144 punti vendita diffusi nel Lazio e soprattutto a Roma, consentono a Gros di essere una valida alternativa alle tante insegne concorrenti presenti sul territorio, potendo competere con il suo vasto assortimento e i prezzi competitivi. Il fatturato del 2011 è stato di 900 milioni di euro, ottimo risultato considerata la scarsa ampiezza del territorio in cui opera.

La filosofia del gruppo prevede assortimenti, prodotti e servizi unici per tutti i punti vendita con una forte caratterizzazione laziale e romana.

Il posizionamento delle insegne si basa, infatti, sulla riscoperta delle specialità laziali: a tal fine ha siglato un accordo con la Coldiretti Lazio per promuovere all'interno dei punti vendita i prodotti tipici del Lazio attraverso il marchio "Prodotto della campagna romana", dando così il proprio contributo allo sviluppo della regione. Questo lo si può ritrovare anche nel rinnovato impegno economico di Gros a favore di Roma Capitale tramite agevolazioni economiche per molti degli eventi del Comune in calendario. Nel sito, inoltre, vengono pubblicati consigli per aiutare i consumatori a scegliere consapevolmente i prodotti durante la loro spesa e ricette per diffondere la cultura gastronomica laziale e utilizzare al meglio i prodotti acquistati. L'assortimento offerto è molto vasto e risulta superiore a buona parte della concorrenza: tenta di differenziarsi sia per la presenza di specialità territoriali, sia per la qualità del reparto dei freschi. I prodotti di questo reparto cercano di integrare la disponibilità di ciò che il cliente desidera e chiede con l'attenzione per la stagionalità: i prodotti di stagione, infatti, garantiscono un maggior apporto vitaminico, proteico e di sali minerali rispetto agli stessi prodotti coltivati nelle serre.

Il radicamento nel territorio dell'insegna appare evidente anche dal marchio scelto per la catena di supermercati in cui sono presenti molti richiami alla città di Roma, il Colosseo, la

Basilica di San Pietro, Castel Sant'Angelo, il tempio dei Dioscuri nel Foro Romano. Inoltre, questo posizionamento è stato sviluppato in seguito a ricerche di mercato condotte su un campione di 800 residenti romani da almeno dieci anni: l'88% degli intervistati dichiara di essere interessato alla possibilità di trovare prodotti alimentari tipici del Lazio; il 90% afferma che sarebbe disposto a fare 100 metri in più per trovare prodotti freschi e realizzati localmente, mentre l'80% lo farebbero anche per sostenere i produttori locali e l'economia del Lazio; il 55% è interessato alla disponibilità di ricettari romani e il 51% ad avere informazioni sulle caratteristiche, la storia e i valori alimentari dei prodotti locali²⁸.

Altro pilastro del posizionamento è la convenienza: ogni quindici giorni prodotti di marca, formaggi e salumi DOP e IGT, vini provenienti da cantine selezionate, ortaggi e frutta fresca e molti altri prodotti per la casa e la cura della persona, sono scontati fino al 50%; inoltre, fino a giugno 2013, 500 prodotti di largo consumo vengono offerti con prezzo bloccato per andare incontro alle esigenze e alle difficoltà dei consumatori. Per garantire prezzi convenienti, Gros partecipa alla centrale di acquisto Finiper Unes che le consente di ottenere condizioni di acquisto particolarmente competitive.

2.2 Il caso DOC*Roma S.r.l.

Nel giugno 2010 Unicoop Firenze, società facente parte del sistema Coop, decide di intraprendere un nuovo progetto ed entrare nel mercato distributivo romano: il contesto è molto diverso rispetto a quello a cui l'azienda è abituata, passa, infatti, da un mercato con elevata concentrazione ed elevata fedeltà all'insegna, ad un mercato con bassa concentrazione e bassa fedeltà del consumatore.

L'entrata avviene attraverso l'acquisizione di 14 punti vendita del Gruppo Luciani, presenti nella zona nord-ovest di Roma. Questi punti vendita non sono gestiti direttamente da Unicoop Firenze, ma sono affidati a una nuova società, Doc*Roma S.r.l., controllata al 95% da Unicoop Firenze e per il restante 5% dal Gruppo Luciani: per questo motivo l'insegna scelta non è stata Coop, ma il nuovo marchio Doc.

2.2.1 Coop Italia

Il marchio Coop, Cooperativa di Consumatori, rappresenta un sistema di cooperative italiane i cui obiettivi primari sono la tutela del potere d'acquisto e la sicurezza

²⁸ (2009), *Nasce il gros - il circuito di supermercati per i romani*, novembre, http://www.diariodelweb.it/Economia/Articolo/?nid=20091120_114318

alimentare. Coop Italia per conto delle cooperative elabora politiche e strategie di marketing e comunicazione unitarie, ottimizza gli acquisti, definisce i prodotti a marchio, controllandone attentamente la qualità.

In Italia le radici della cooperazione di consumo possono essere rintracciate nel 1854 a Torino, dove viene creato il Magazzino di previdenza, gestito direttamente dagli acquirenti con lo scopo di salvaguardare il salario e il reddito delle famiglie.

Nel 1947 viene fondata l'Associazione Italiana delle Cooperative di Consumo così che attraverso l'acquisto collettivo, fossero garantite alle cooperative di consumatori migliori garanzie e condizioni nell'approvvigionamento: in questo modo, le cooperative diventano una valida alternativa ai negozi privati, in quanto garantiscono risparmi non trascurabili grazie al superamento dell'intermediazione dei grossisti. Il boom delle cooperative di consumatori e la conseguente proliferazione sul territorio italiano iniziarono a diventare, però, un serio ostacolo alla gestione in comune dell'attività commerciale e per superare questo problema fu avviato un processo di concentrazione che prevedeva la chiusura di oltre 2000 piccoli negozi e la creazione di nuove strutture moderne.

Nel 1967 nasce Coop Italia, consorzio nazionale d'acquisto delle cooperative di consumo italiane. Il consorzio assicurava un maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori, inoltre, si occupava della gestione dei magazzini e lo sviluppo delle strategie di marketing, rendendo tutto il sistema in grado di competere con gli operatori privati.

Nel 1975 vengono apportati alcuni cambiamenti al fine di migliorare il servizio al punto vendita e aumentare l'efficienza delle strutture logistiche, si passa, infatti, da una gestione centralizzata a un maggior decentramento alle cooperative. Anno molto importante per Coop è, poi, il '99 quando il consiglio d'amministrazione approva il cambiamento di Coop Italia da centrale di acquisto a centrale di marketing: vengono unificate le due centrali commerciali alimentari e non alimentari e si reintroduce la Direzione comunicazione. Questo rappresenta un grande cambiamento per Coop: oltre il 60% delle persone che lavora in Coop Italia cambia mestiere e una buona parte dei nuovi dipendenti provengono direttamente dalle cooperative. Essere centrale di marketing vuol dire spostare la propria attenzione sul consumatore e sui suoi bisogni. L'utilizzo di due differenti canali di vendita, Iper e Super, ha proprio l'obiettivo di soddisfare diverse tipologie di consumo: i super sono i negozi di quartiere che garantiscono una buona qualità dei freschi e sono adatti a una spesa frequente; gli iper, invece, sono caratterizzati

da un assortimento più vasto e sono adatti alle spese più consistenti in cui gioca un ruolo importante la convenienza.

Ad oggi Coop Italia è costituita da una struttura dedicata agli acquisti e una dedicata ai prodotti a marchio, che lavorano insieme al fine di perseguire tre obiettivi:

- Eccellere nel servizio ai soci e ai clienti;
- Gestire le politiche d'approvvigionamento in modo da garantire la convenienza;
- Monitorare la qualità dei prodotti e impegnarsi nel rispetto dell'ambiente.

2.2.2 Unicoop Firenze

Unicoop Firenze nasce nel 1973 dall'unione di tre cooperative toscane: Coop Etruria, Toscocoop e Unicoop Empoli. Nonostante le iniziali perdite di bilancio, Unicoop Firenze reagisce operando un profondo rinnovamento della rete distributiva e un'aggressiva strategia commerciale e pubblicitaria, che le consentì di riacquistare credibilità e fiducia presso soci e consumatori. La crescita ininterrotta, l'incremento delle vendite e il rafforzamento del legame con i soci hanno permesso alla cooperativa di coniugare l'efficienza, l'imprenditorialità e la competitività sul mercato con l'affermazione di obiettivi di solidarietà e di nuove forme di democrazia economica. I punti vendita vengono trasformati da asettici luoghi di vendita in luoghi accoglienti e vicini alle esigenze dei consumatori: sono introdotti nuovi servizi, come il banco del pesce fresco e la frutta sfusa, e l'assortimento viene notevolmente allargato.

Ad oggi la cooperativa gestisce direttamente punti vendita in sette province della Toscana: Arezzo, Firenze, Lucca, Pisa, Pistoia, Prato e Siena. Fa parte del sistema Coop e di conseguenza aderisce a Legacoop, che a livello nazionale rappresenta le imprese cooperative in tutte le categorie, all'Associazione nazionale cooperative di consumatori, che rappresenta in Italia le coop del settore consumo, a Coop Italia e all'Associazione cooperative consumatori del distretto tirrenico. A differenza delle altre catene della grande distribuzione privata, gli utili non sono suddivisi tra i soci ma sono utilizzati per consentire il raggiungimento degli scopi sociali e lo sviluppo della cooperativa. In particolare il suo sviluppo si basa sui seguenti obiettivi:

- Offrire ai soci e ai consumatori prodotti e servizi alle migliori condizioni di mercato;
- Salvaguardare gli interessi dei consumatori, la loro salute e sicurezza;
- Contribuire a tutelare l'ambiente;
- Promuovere il territorio;
- Incentivare iniziative di socialità e solidarietà.

Nel giugno 2010 Unicoop Firenze entra nel mercato della distribuzione della città di Roma attraverso l'acquisizione di 14 esercizi commerciali del gruppo Luciani, riuniti per l'occasione in una newco, Doc*Roma S.r.l., di cui è proprietaria al 95%. Questi punti vendita non sono gestiti direttamente da Unicoop Firenze ma dalla newco attraverso un'insegna diversa da Coop, Doc. La scelta dell'insegna non è ovviamente casuale ma è finalizzata a trasmettere ai consumatori lo stretto legame tra Doc e Coop: il nuovo logo, infatti, origina da quello di Coop capovolto e privato della P finale, mentre la seconda O è stata tagliata per diventare una C (fig. 2.7).

Figura 2.7: confronto tra il marchio coop e il marchio doc



I punti vendita hanno metrature tra i 2500 e i 400 metri quadrati e sono tutti concentrati in città a Roma e nella prima periferia, tranne uno a Ostia e uno a Marino. In particolare, la vendita comprendeva i seguenti punti vendita:

- Roma Barrili, con superficie di vendita di circa 926 mq, che nel 2009 ha realizzato un fatturato di circa 10 milioni di euro;
- Roma Cervialto, con superficie di vendita di circa 600 mq, che nel 2009 ha realizzato un fatturato di circa 3 milioni di euro;

- Roma Cortina d'Ampezzo, con superficie di vendita di circa 600 mq, che nel 2009 ha realizzato un fatturato di circa 9 milioni di euro;
- Roma Due Ponti, con superficie di vendita di circa 596 mq, che nel 2009 ha realizzato un fatturato di circa 5 milioni di euro;
- Roma Fonteiana, con superficie di vendita di circa 1200 mq, che nel 2009 ha realizzato un fatturato di circa 9 milioni di euro;
- Roma M. Riposo, con superficie di vendita di circa 750 mq, che nel 2009 ha realizzato un fatturato di circa 4 milioni di euro;
- Roma Parioli, con superficie di vendita di circa 800 mq, che nel 2009 ha realizzato un fatturato di circa 8 milioni di euro;
- Roma Tevere, con superficie di vendita di circa 590 mq, che nel 2009 ha realizzato un fatturato di circa 10 milioni di euro;
- Roma Torresina, con superficie di vendita di circa 2.588 mq, che nel 2009 ha realizzato un fatturato di circa 11 milioni di euro;
- Roma Torrino, con una superficie di circa 2.499 mq, che nel 2009 ha realizzato un fatturato di circa 22 milioni di euro
- Roma Nizza, con superficie di vendita di circa 250 mq, che nel 2009 ha realizzato un fatturato di circa 1 milione di euro;
- Roma Aurelia, con superficie di vendita di circa 1.271 mq, che ha realizzato nel 2009 un fatturato di circa 8 milioni di euro;
- Ostia, con superficie di vendita di circa 600 mq, che nel 2009 ha realizzato un fatturato di circa 5 milioni di euro;
- Marino, con superficie di vendita pari a circa 1.400 mq, che ha realizzato nel 2009 un fatturato pari a circa 9 milioni di euro.

Negli anni successivi, fino ad oggi, la situazione si è però modificata: nel dicembre del 2011 è stato aperto un nuovo punto vendita a Casal del Marmo, chiuso poi nel 2012, e

pochi mesi dopo è stato chiuso Nizza; nel 2012 sono stati ristrutturati i punti vendita Madonna del Riposo e Parioli e nel 2013 la ristrutturazione ha riguardato Torresina.

L'accordo con la famiglia Luciani prevedeva, infine, un patto di non concorrenza in base al quale gli ex proprietari non potevano gestire attività simili nel Lazio per due anni.

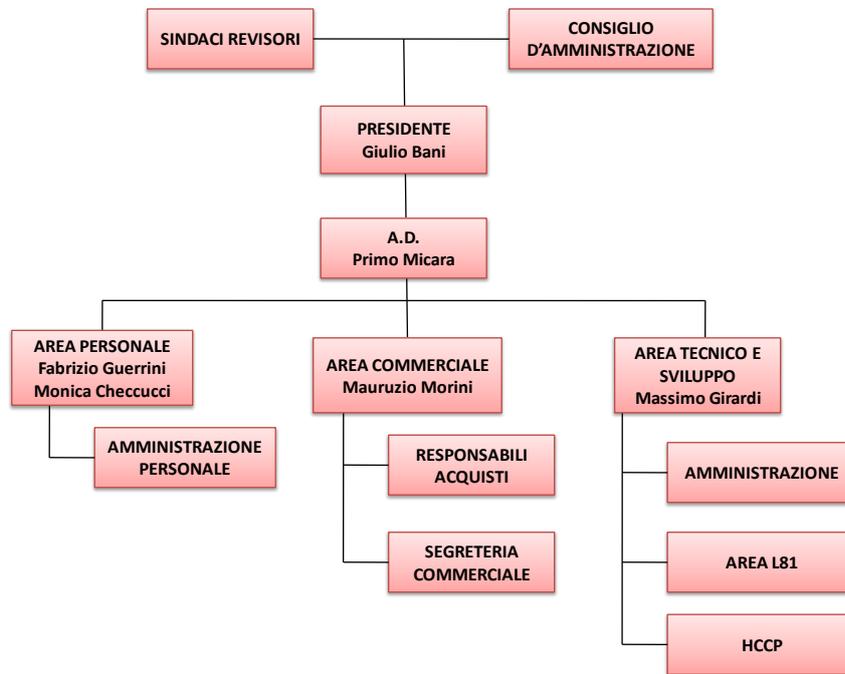
2.2.3 Doc*Roma S.r.l.

La decisione di Unicoop Firenze di entrare nel mercato distributivo di Roma ha comportato il confronto con una realtà molto diversa da quella cui era abituata. Mentre a Firenze l'unico vero concorrente è rappresentato da Esselunga, a Roma la concentrazione del settore risulta notevolmente più bassa. Una ricerca del Laboratorio Mark up del 2009, mostra una situazione caratterizzata dalla presenza di 29 diverse insegne, di cui 15 supermercati, 6 ipermercati e 8 discount. Inoltre, ogni insegna è presente con format diversi. Auchan opera con quattro diverse insegne, il gruppo Carrefour con tre insegne, i gruppi Coop, Panorama, E. Leclerc-Conad sono tutti presenti con un supermercato e un ipermercato, a questi si aggiunge la catena di supermercati Despar, molto diffusa sul territorio. Accanto a queste insegne nazionali si trovano, poi, realtà locali, come il gruppo Pim, con insegna Pim per i supermercati e Iperfamily per gli ipermercati, Emme Più, Super Elite e Tigre²⁹. Un'altra differenza tra il mercato toscano e quello romano è rappresentata dal comportamento d'acquisto dei consumatori: a Firenze la fedeltà all'insegna è altissima; a Roma il consumatore è poco fedele e molto volubile di fronte alle offerte, inoltre, il suo comportamento varia in relazione al quartiere e al contesto di riferimento.

Data la difficoltà di affermarsi in un mercato così complesso, la nuova società, Doc*Roma S.r.l. ha cercato di creare in fretta le basi su cui fondare il proprio sviluppo, per guadagnare terreno nei confronti dei propri concorrenti. A tal fine è stata costituita una struttura organizzativa molto snella, che potesse operare su Roma in autonomia, avvalendosi di una serie di servizi forniti dalla casa madre. Doc, infatti, gestisce direttamente le funzioni che riguardano la rete di vendita, l'area commerciale, la gestione del personale e l'area tecnica (fig.2.8).

²⁹ Brugnoli, A. (2009), *A Roma private label e Gda in espansione*, Mark up, fascicolo 177, maggio, 66-69.

Figura 2.8: Struttura organizzativa di Doc*Roma S.r.l.



Per analizzare il posizionamento rivestito dall'insegna Doc nel mercato romano è opportuno definire gli obiettivi della nuova insegna: aumentare la quota di mercato, adottare una politica commerciale rispondente al mercato di riferimento, consolidare la struttura ed il controllo dei costi e lavorare sulla formazione del personale. Il primo passo è stato, infatti, proprio agire sulle risorse umane, attraverso la formazione del personale e una maggior responsabilizzazione dei direttori e dei gruppi dirigenti dei punti vendita. Inizialmente l'impegno dell'azienda è stato quello di aumentare il loro coinvolgimento nella gestione fornendo loro una visione complessiva in termini organizzativi e gestionali, di modo che comprendessero lo scopo del proprio lavoro e non si limitassero a seguire passivamente le direttive ricevute. Successivamente l'azienda si è concentrata sui dipendenti per renderli maggiormente consapevoli dell'importanza del loro ruolo nell'interazione con il cliente e nella costruzione di relazioni che permettano di aumentare la fedeltà all'insegna.

L'azienda opera sul mercato da pochi anni e il suo posizionamento è ancora in fase di costruzione: attraverso lo studio del mercato e la raccolta dei dati provenienti dai punti vendita e dai clienti la strategia si evolve alla ricerca del miglior modo per risultare competitivi rispetto ai concorrenti. In una prima fase l'insegna ha pensato di rispondere ai problemi che i consumatori si trovavano ad affrontare in un periodo di rilevante difficoltà economica del Paese. L'obiettivo era quello di risultare l'insegna più conveniente e per questo era stata attuata una strategia di *every day low pricing*, preferendo una riduzione dei prezzi sul continuo all'utilizzo di periodiche promozioni. Nella pratica il risultato è stato realmente raggiunto, infatti, già nell'ottobre 2011 una classifica di Altroconsumo sui supermercati più convenienti nel mercato romano, poneva il punto vendita Doc di Fosso del Torrino al primo posto seguito da due punti vendita a insegna Pim³⁰; il risultato è stato riconfermato nel 2012 in un'indagine di Altroconsumo effettuata a livello nazionale e in cui l'insegna Doc compariva al secondo posto (tab. 2.1).

Tabella 2.1: Classifica insegne in base alla convenienza

Insegna	Tipo	Indice	Insegna	Tipo	Indice	Insegna	Tipo	Indice
U2 SUPERMERCATO	S	100	AUCHAN	I	104	CONAD	S	106
DOC	S	101	BENNET	I	104	CARREFOUR MARKET	S	107
IPER	I	102	PAM	S	104	IL GIGANTE	S	107
ESSELUNGA	S	102	SIMPLY	S	104	TIGRE	S	107
ALI'	S	102	IPERSIDIS	S	105	EUROSPAR	S	107
LECLERC CONAD	I	102	INTERSPAR	S	105	SUPERA&O	S	108
IPERCOOP	I	102	FAMILA	S	105	UI COME TU MI VUOI	S	108
IPER SIMPLY	S	102	SUPERCOOP	S	105	SUPERBASKO	S	108
SPAK	S	103	MAXISIDIS	S	105	SISA	S	109
PANORAMA	I	103	IL GIGANTE	I	105	DIMEGLIO	S	110
CARREFOUR	I	103	IPERSPAR	I	105	GULLIVER	S	110
EMISFERO	I	103	POLI	S	106	DESPAR	S	110
SMA	S	103	DOK SUPERMERCATI	S	106	SUPERMERCATO BILLA	S	112

Fonte: Varlese L. (2012), *Caccia alla spesa più conveniente, la mappa delle città e dei punti vendita*, Repubblica.it

³⁰ Perego A. (2011), *Spesa alla caccia del risparmio*, Altroconsumo, numero 252, ottobre, pag. 55-60

Il risultato raggiunto non ha, però, prodotto gli effetti sperati: il prezzo è stato preso come parametro con cui valutare la qualità della nuova insegna che è stata così percepita alla pari di un discount. Questa strategia, inoltre, non permetteva di sfruttare le diversità dei consumatori nei vari quartieri della città. Dividendo Roma in mini mercati corrispondenti ai quartieri si è notato che i comportamenti d'acquisto e di consumo variavano molto da una zona all'altra: essendo la città molto estesa è possibile, infatti, riscontrare notevoli differenze culturali ed economiche tra i diversi quartieri. Questo permette di individuare gruppi di consumatori i cui acquisti sono influenzati in misura prevalente dalla ricerca di prodotti di qualità e di un'offerta variegata, consumatori che, invece, sono sempre a caccia di promozioni e che danno più peso alla convenienza e al risparmio di tempo, infine, consumatori che, abitando nelle zone periferiche della città, sono abituati a fare la spesa in supermercati di grandi dimensioni che offrono un assortimento molto ampio.

La diversità nei gusti e nei comportamenti dei consumatori romani, se all'inizio è stata un ostacolo al corretto posizionamento dell'azienda, è diventata poi un'opportunità da sfruttare per differenziarsi dai concorrenti e avvicinarsi ai clienti. La strategia attuata dall'azienda prevede l'utilizzo di tre diversi format a cui associare tre target di riferimento:

- Format oro: destinato ai quartieri benestanti e a un consumatore socialmente, economicamente e culturalmente medio alto che ricerca prodotti di nicchia e un servizio di qualità. Questo format è utilizzato nei punti vendita di Barilli, Cortina d'Ampezzo, Fonteiana, Parioli e Tevere;
- Format market: comprende supermercati di medie dimensioni frequentati da consumatori con un livello economico medio basso che pongono molta attenzione alle promozioni, al risparmio di tempo, alla facilità nella localizzazione dei prodotti e che sono attenti al confronto dei prezzi con i concorrenti vicini. I punti vendita di questa tipologia sono Due Ponti, Cervialto, Madonna del Riposo, Aurelia, Ostia, Marino e Torresina
- Format superstore: sono punti vendita periferici e di grandi dimensioni, destinati a soddisfare consumatori che ricercano un assortimento ampio e variegato. Successivamente alla ristrutturazione di Torresina l'unico punto vendita superstore risulta Torino, che presenta una clientela medio alta.

2.3 Analisi del format oro

Questa tesi si concentra sull'analisi della *customer experience* nell'ambito dei punti vendita appartenenti alla categoria del format oro.

Per definire il format oro è possibile considerare le scelte che lo caratterizzano in termini di retail mix: prezzo, assortimento, merchandising, marca commerciale e comunicazione.

La strategia di prezzo scelta prevede il contenimento dell'ampiezza della scala di prezzo; per non intaccare l'immagine di elevata qualità di questi punti vendita, l'offerta non comprende i primi prezzi e i prodotti a prezzo più basso risultano essere quelli a marchio Coop. Questa strategia prevede la presenza di promozioni, della durata di due settimane, che riguardano soprattutto i prodotti confezionati e quelli per la casa: pur non essendo il prezzo un elemento distintivo dell'offerta, i consumatori sono ormai abituati alla presenza di promozioni e ne sono sempre attratti, quindi è importante includerle per non essere giudicati negativamente rispetto ai punti vendita concorrenti.

La leva dell'assortimento è manovrata al fine di porre in evidenza l'offerta dei freschi che dovrebbe rappresentare un punto di differenziazione rispetto ai concorrenti. L'assortimento del format oro è, inoltre, contraddistinto da una maggior profondità, rispetto a quello degli altri due format: il consumatore target è, infatti, un consumatore che preferisce scegliere tra più alternative, anche se ciò può comportare un aumento dei tempi di acquisto e dei prezzi. Molta attenzione è, inoltre, posta sulla creazione di un'offerta che risulti unica nella mente dei clienti attraverso l'inclusione di prodotti che difficilmente possono essere reperiti nei supermercati e di marchi che si contraddistinguono come sinonimi di alta qualità. In particolare gli obiettivi della strategia dell'assortimento sono:

- Rendere l'offerta dei freschi un elemento distintivo dell'insegna;
- Predisporre l'assortimento in modo da soddisfare le esigenze della domanda e soddisfare al meglio i consumatori della zona di localizzazione;
- Valorizzare i produttori locali di qualità, i prodotti a filiera corta e quelli a km 0.

L'immagine di qualità dell'insegna è perseguita anche attraverso il merchandising e l'attenzione alla pulizia, l'ordine e l'eleganza degli scaffali. I prodotti sono organizzati a

griglia, mentre quelli che connotano l'insegna sono posti in isole separate, così da spiccare all'interno dell'offerta e farsi promotori dei valori che la stessa insegna vuole veicolare, attenzione alla qualità, all'ambiente e alla salute. Più in generale, l'intero iter merceologico mira a trasmettere l'orientamento assortimentale ai freschi: il percorso previsto accoglie il consumatore con i reparti ortofrutta e gastronomia, seguiti dai banchi forno, macelleria e pescheria e si conclude con i surgelati, passando per una serie di scaffalature destinate ai prodotti confezionati industriali. Per quanto riguarda il display merceologico è stata scelta l'organizzazione verticale di categoria e orizzontale di marca; i prodotti a marca commerciale sono posti sugli scaffali intermedi così da essere a livello dello sguardo del consumatore. Inoltre, con riferimento alle promozioni, i prodotti in questione, oltre a essere presenti negli scaffali a cui sono normalmente destinati, sono raccolti in aree specifiche o nelle testate poste alla fine delle corsie, così da essere facilmente rintracciati dai clienti. Molto particolare è anche la disposizione del reparto vini che presenta delle scaffalature in legno, così da risaltare subito agli occhi dei clienti e trasmettere un senso di eleganza e ricercatezza.

I valori e l'immagine dell'insegna sono supportati dall'offerta di prodotti a marchio Coop come marca commerciale: Coop è, infatti, un marchio conosciuto a livello nazionale come sinonimo di sicurezza e qualità. Tutti i prodotti sono garantiti da una sorveglianza totale sulla filiera: Coop seleziona accuratamente i fornitori, con i quali stipula precisi accordi di produzione e predispone verifiche e controlli in tutte le fasi del processo di trasformazione. Ogni prodotto deve possedere precise caratteristiche ed essere, quindi:

- Buono: i prodotti devono superare il test "Approvato dai soci", nel quale un gruppo di soci, che varia dalle 150 alle 400 persone, valuta i prodotti e li confronta con quelli offerti dai concorrenti;
- Sicuro: questo è garantito da un'attenta ricerca e selezione dei fornitori e l'attivazione di un sistema di controlli che garantisce la trasparenza delle scelte di fondo;
- Etico: i produttori devono sottoscrivere un codice di comportamento basato sulla normativa SA8000;
- Ecologico: è previsto l'utilizzo di carta riciclata, l'eliminazione del PVC e la riduzione dell'overpackaging;

- Conveniente: i prodotti presentano un prezzo mediamente più conveniente di 25 punti rispetto ai leader di mercato, offrendo un ottimo rapporto qualità prezzo.

Andando più nello specifico l'offerta di prodotti Coop presente nei punti vendita Doc comprende:

- ViviVerde Coop: linea che offre sia prodotti da agricoltura biologica, buoni, sani e genuini, sia prodotti a ridotto impatto ambientale, realizzati secondo criteri di sostenibilità e compatibilità ambientale, garantiti dal marchio europeo di qualità ecologica Ecolabel;
- Benesi Coop: prodotti benefici per l'organismo, permettono di ridurre l'apporto giornaliero di grassi, zuccheri e sodio e sono ricchi di specifici nutrienti;
- Crescendo Coop: linea dedicata alla crescita dei bambini fin dai primi anni con l'offerta di alimenti, pannolini e puericultura leggera;
- Club 4-10: linea di prodotti finalizzata a promuovere un corretto stile di vita e prevenire il sovrappeso e l'obesità infantile. I prodotti garantiscono attenzione all'apporto calorico e al contenuto di macronutrienti critici, quali grassi, grassi saturi, zuccheri semplici e sodio, l'integrazione con nutrienti utili, come le fibre, la presenza di soli aromi naturali e l'assenza di coloranti e grassi idrogenati;
- Essere Coop: linea per l'igiene della persona;
- Senza Glutine Coop: comprende 12 referenze dedicate alle persone intolleranti al glutine;
- Solidal: linea di cui fanno parte prodotti acquistati a condizioni eque in alcuni paesi dell'Asia, dell'Africa, del Centro e del Sud America;
- FiorFiore: comprende sia le specialità tipiche italiane sia quelle estere, preparate con materie prime di alta qualità e lavorate con attenzione.

L'utilizzo della leva della comunicazione non differisce da quanto previsto nei punti vendita degli altri format: la generale strategia dell'insegna non prevede, infatti, una forte comunicazione esterna dato che ha una presenza scarsa sul territorio e, quindi, una scarsa visibilità per i clienti potenziali. Molto utilizzato è lo strumento della carta fedeltà: il fine è quello di cercare di rendere i clienti più fedeli, sia attraverso offerte dedicate esclusivamente ai possessori della carta, sia attraverso la possibilità di accumulare punti

al fine di ottenere, dopo un certo livello, la possibilità di trasformarli in una percentuale di spesa effettuata presso Doc. La tabella 2.2 mostra la situazione dei punti vendita del format oro con riferimento al primo quadrimestre del 2013.

Tabella 2.2: dati carta fedeltà format oro

PUNTI VENDITA	NUMERO SOCI	% DEL VENDITO DA TESSERA
BARILLI	5.929	67,9%
CORTINA D'AMPEZZO	4.407	61,2%
FONTEIANA	8.215	64,9%
PARIOLI	5.527	54,1%
TEVERE	6.574	54,1%

A tutti i clienti è, invece, rivolto il collezionamento di bollini, ottenuti in base alla cifra spesa e ai prodotti acquistati, che consente di accedere a premi materiali molto apprezzati. Completa la comunicazione esterna l'invio del volantino delle offerte, che copre un raggio di circa 3 km attorno al punto vendita: questo consente sia di comunicare informazioni utili ai clienti attuali, sia di attrarre quelli che ancora non sono clienti.

Per quanto riguarda la comunicazione interna, questa rappresenta un ottimo strumento per comunicare la qualità e la particolarità dell'assortimento: nei reparti dei freschi è possibile, infatti, leggere sui cartelli la storia dei prodotti, la loro provenienza e le loro principali caratteristiche.

L'offerta dei punti vendita è, infine, completata da una serie di servizi molto apprezzati dai clienti:

- La spesa a domicilio, possibile per spese superiori ai 50 euro e che con solo 3,50 euro permette di ricevere la spesa a casa, entro un raggio di 3 km, consentendo così anche a chi non ha la macchina di effettuare spese consistenti;

- Il pagamento di bollette alla cassa, che garantisce un notevole risparmio di tempo ai clienti;
- La possibilità di pagare l'intero importo con i buoni pasto lavorativi.

I valori dei punti vendita del format oro sono ispirati a un punto vendita aperto nel maggio 2012 da Unicoop Firenze a Firenze.



Il punto vendita di Novoli ha un'estensione di 2500 m², un parcheggio con 1200 posti auto ed è localizzato nel nuovo spazio urbano che ospita il polo universitario, il Palazzo di Giustizia e gli uffici della Regione Toscana. L'obiettivo è quello di coniugare freschezza, convenienza e offerta di alta qualità: il format punta alla personalizzazione del servizio, prevedendo la presenza di addetti specializzati chiamati a guidare il consumatore attraverso tutte le novità. L'insegna utilizzata è Coop.fi, per richiamare alla mente l'offerta di prodotti a filiera corta: è possibile trovare le eccellenze della produzione enogastronomica, soprattutto quelle toscane, e tutto l'assortimento esalta il chilometro zero e l'eccellenza della qualità.



L'accuratezza dell'esposizione, la cura degli ambienti e i servizi che non ci sono da altre parti, non influiscono sui prezzi: sono i prezzi Unicoop Firenze, uguali a tutti gli altri supermercati, più convenienti del mercato. All'interno è presente: uno spazio dedicato ai soci, dove poter leggere un libro o un giornale; l'angolo del caffè e del gelato; il banco servito della frutta dove questa viene venduta in sacchetti di carta come al mercato; un angolo per l'esposizione del vino che richiama gli ambienti delle enoteche. Inoltre, ci sono interessanti novità come l'angolo per i prodotti per diabetici e quello delle birre artigianali. Infine, anche il rispetto dell'ambiente diventa un tema importante: i detersivi alla spina, ad esempio, le luci a Led, i frigoriferi chiusi per risparmiare energia, sono tutti elementi che conferiscono un'impronta green al punto vendita. Ad aprile 2013 al secondo piano dell'ipermercato è stato aperto un ristorante, il Laboratorio del Gusto: 200 metri quadrati, cinquanta posti a sedere, sobrio arredo di legno e acciaio. La cucina è a km (quasi) zero e gli ingredienti provengono dal punto vendita, che per il 90% sono freschi e regionali. Il menu rispetta la stagionalità e garantisce prezzi low cost: infatti, una formula pasto costa tra i 10 e i 12 euro ed è possibile scegliere tra quattro menu, carne, pesce, vegetariano e fast.

L'insegna Doc con i suoi format oro, cerca di riprendere e trasmettere quest'attenzione alla qualità e alla genuinità dei prodotti, al rispetto del cliente e della sua salute. I punti vendita del format oro sono Barilli, Cortina d'Ampezzo, Fonteiana, Parioli e Tevere: per questa tesi le analisi sono state condotte in due di questi punti vendita, Fonteiana e Parioli.

Doc Fonteiana

Il punto vendita Doc Fonteiana è localizzato in via Fonteiana 28, ha una superficie di 1200 m² e presenta un parcheggio che può accogliere circa 50 vetture. Lo scontrino medio è di circa 31,34 euro³¹ e i reparti dei freschi contribuiscono in maniera consistente alla spesa totale.

Internamente il percorso seguito dal consumatore inizia con l'area dei freschi: al centro un'ampia zona è dedicata alla frutta e alla verdura e attorno a questa si sviluppano i reparti del pane, della gastronomia, del pesce e della carne. Di seguito si trovano i

³¹ Rilevazione tra il 28 gennaio e il 3 marzo 2013

prodotti industriali: alcune zone ben delimitate sono dedicate all'offerta di prodotti di parafarmacia e di prodotti delle linee Coop, mentre nel passaggio tra i freschi e i confezionati è organizzata un'area dedicata alle promozioni. Alla fine del percorso è presente l'angolo dei vini, posizionati in scaffalature di legno, presso cui occasionalmente sono organizzate degustazioni; accanto si trova l'offerta di birre artigianali. Per permettere ai clienti di individuare facilmente i prodotti ricercati, sulla sommità di ogni corsia sono presenti dei cartelloni che indicano la posizione dei prodotti negli scaffali sottostanti; sono, invece, quasi totalmente assenti cartelli che descrivano le caratteristiche e la provenienza dei prodotti.

L'assortimento è focalizzato sull'offerta di freschi che appare ampia e variegata: il reparto carni si caratterizza per un'ampia varietà di carni bianche, dovuta alla consistente presenza nel quartiere di clienti di religione ebraica, inoltre, sia per la carne che per il pesce ogni giorno vengono preparate delle confezioni di prodotti già conditi, alcuni dei quali possono essere mangiati crudi, mentre gli altri risultano pronti per essere cucinati. Trattandosi di un format oro, nell'offerta non sono presenti prodotti a primi prezzi e questo permette anche di far risaltare la convenienza e la qualità dei prodotti a marchio Coop su cui l'insegna punta molto: questo è testimoniato anche dalla scelta di posizionarli negli scaffali a un'altezza media, in modo che risultino a livello dello sguardo.

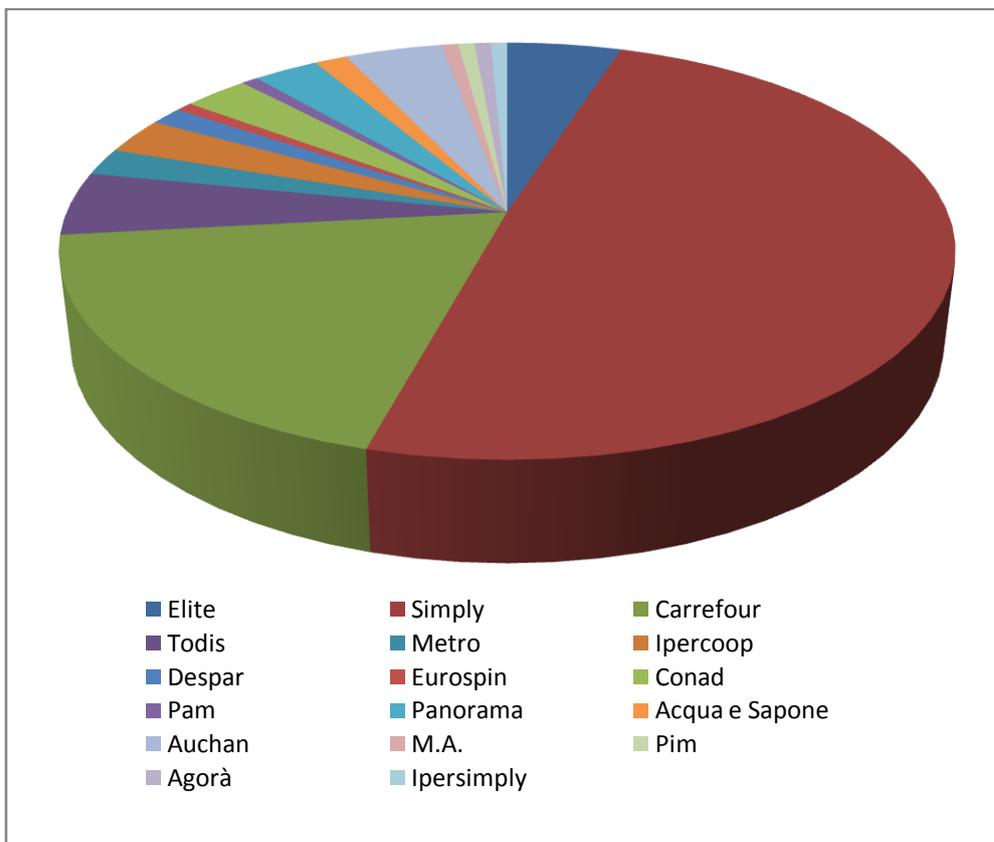
Elemento molto importante dell'offerta è il servizio fornito dai dipendenti: la cortesia, la disponibilità e la competenza devono essere assicurati in ogni reparto e i dipendenti sono continuamente spronati a mantenere questi comportamenti. Inoltre, per renderli partecipi alla gestione e alla risoluzione dei problemi dei punti vendita, periodicamente il direttore incontra i capireparto per avere un loro feedback, essendo questi ultimi più a diretto contatto con il cliente finale. Il servizio è completato dalla spedizione della spesa presso il domicilio del cliente: questo servizio è gestito da una società esterna a Doc ed è possibile richiederlo per spese superiori ai 50 euro, pagando un piccolo supplemento di 3,50 euro. A seconda dell'ora in cui il cliente effettua gli acquisti, è garantita una precisa fascia oraria entro la quale la spesa sarà recapitata.

Per quanto riguarda la comunicazione, come già detto precedentemente, le leve utilizzate sono due, il volantino e la carta fedeltà. Il volantino presenta ai consumatori le

promozioni proposte che hanno tutte una durata di due settimane ed è spedito nelle case attorno al punto vendita, fino ad un raggio di circa 3 km, tre giorni prima dell'inizio delle promozioni. La carta fedeltà, invece, permette di raccogliere punti per vincere premi e assicura l'accesso a offerte dedicate ai soci: dalle rilevazioni presso il punto vendita è emerso che il 93,3% degli intervistati possiede la carta fedeltà, mentre gli altri affermano di non averla sottoscritta o perché non è un punto vendita che frequentano spesso o perché non la considerano utile e importante.

Com'è possibile vedere dal grafico 2.1 i concorrenti principali del punto vendita sono Simply e Carrefour: questo probabilmente dipende dalla loro vicinanza, in quanto si trovano nella stessa zona di Doc Fonteiana e sono, quindi, frequentati dagli abitanti del quartiere.

Grafico 2.1: percentuale di clienti che frequentano i diversi supermercati.



Doc Parioli

Il punto vendita Doc Parioli si trova in via Locchi 15 e presenta un ingresso anche in viale Parioli, ha una superficie di 800 m² ed è convenzionato con un vicino parcheggio, presso il quale i clienti del supermercato sono esonerati dal pagare la sosta per la prima ora. Insieme a Doc Tevere, è quello con il maggior afflusso giornaliero di clienti, anche se lo scontrino medio non risulta ugualmente elevato, attestandosi a circa 22,29 euro³².

In seguito alla ristrutturazione del 2012, all'interno l'assortimento è stato organizzato in tre mondi: i freschi, i prodotti industriali e i prodotti per la casa. Il percorso del consumatore inizia nell'area freschi che in questo punto vendita si apre con la zona della gastronomia, seguita dal reparto della frutta e della verdura attorno al quale sono posizionati i banchi del pane, della carne e del pesce. La zona dell'ortofrutta è stata ideata per richiamare l'idea del mercato: gli scaffali diventano così delle vere e proprie cassette della frutta impilate una sull'altra e sopra le quali sono appoggiati i prodotti. L'obiettivo è quello di far percepire l'assortimento come unico e di qualità: ad esempio, l'offerta dei freschi comprende prosciutti iberici, sushi preparato fresco ogni giorno, confezioni di frutta e verdura pronte per essere mangiate che arrivano tutti i giorni fresche dai produttori locali.

Tra il reparto dei freschi e quello dei prodotti industriali si passa accanto a una suggestiva area dedicata ai vini: oltre alle scaffalature anche il pavimento è ricoperto dal legno in modo da creare una zona che risalta subito agli occhi del consumatore e che trasmette molta eleganza all'ambiente. Di fronte è posta, invece, la scaffalatura dedicata alle birre, che ne offre un'ampia selezione, e di lato quella degli alcolici, abbinata a tutti i prodotti che possono risultare utili per un buon aperitivo.

I reparti dei prodotti industriali e per la casa, per quanto ridotti, offrono un'ampia varietà, riuscendo a soddisfare i bisogni di tutti: nelle interviste, infatti, il 75% dei clienti non è stato in grado di individuare prodotti mancanti da includere nell'offerta, e del restante 25% in pochi hanno fatto riferimento a prodotti specifici, mentre la maggior parte ha indicato semplicemente categorie di prodotti che potrebbero essere ampliate.

³² Dato rilevato tra il 28 gennaio e il 3 marzo 2013

Nella zona dei prodotti industriali sono presenti due testate delle scaffalature per i prodotti in promozione, anche se lo spazio dedicato risulta molto esiguo. Oltre ai due cartelli posti su queste testate, nei reparti dei freschi molti cartelli indicano la provenienza dei prodotti, come sono stati preparati e conservati, con l'obiettivo di trasmettere ai clienti un senso di genuinità e freschezza.

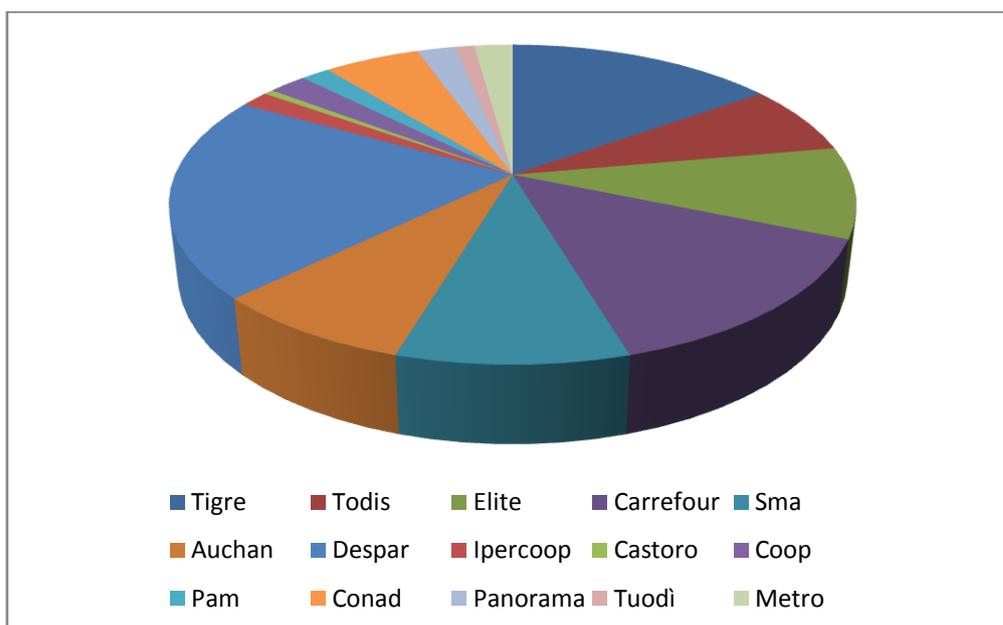
Infine all'ingresso del supermercato è posta un'isola dedicata ai prodotti delle linee Coop, che grazie ai colori utilizzati e alla posizione scelta risulta molto attrattiva per i clienti. Come negli altri punti vendita del format oro, anche qui nell'assortimento non sono presenti prodotti a primi prezzi e quelli più convenienti rimangono i prodotti a marchio Coop, che in ogni reparto sono posti nella parte centrale delle scaffalature, a livello dello sguardo.

Poiché il punto vendita punta molto sulla freschezza della propria offerta e sul rapporto con i produttori, spesso all'interno sono organizzate degustazioni in cui sono fornite informazioni sulla provenienza dei prodotti, in modo che il cliente percepisca più da vicino il legame dell'insegna con il territorio. Questo risulta, inoltre, un efficace modo per far provare ai clienti prodotti nuovi che solitamente non acquistano e spingerli a variare la propria spesa.

Per quanto riguarda il servizio, anche in questo punto vendita ai dipendenti si raccomanda cortesia e disponibilità nei confronti dei clienti, al fine di rendere la spesa il più piacevole possibile. Molto utilizzato è il servizio di spesa a domicilio e questo probabilmente è dovuto alla difficoltà di trovare parcheggio, che risulta, infatti, uno dei problemi rilevati dagli intervistati.

Infine, la comunicazione prevede gli stessi strumenti del punto vendita precedente, la spedizione del volantino delle offerte nelle abitazioni intorno al punto vendita per un raggio di circa 3 km e la carta fedeltà, che dai dati raccolti risulta essere sottoscritta dal 97% degli intervistati.

Grafico 2.2: percentuale di clienti che frequentano i diversi supermercati.



Analizzando la situazione della concorrenza per questo punto vendita, i dati raccolti mostrano come principali concorrenti Tigre, Despar e Carrefour (grafico 2.2). La rilevanza dei primi due è spiegata dal fatto che sono i supermercati della zona e quindi sono frequentati dagli abitanti del quartiere; per quanto riguarda Carrefour, invece, bisogna considerare il fatto che molti clienti di Doc Parioli non sono persone che abitano nel quartiere ma persone che ci lavorano e vista la diffusione sul territorio romano di Carrefour, questo risulta spesso il supermercato che hanno nelle vicinanze della loro abitazione e dove, quindi, sono soliti fare la spesa.

2.3.2 La customer experience nel format oro

Ognuno dei tre format, oro, market e super, si adatta a clienti e contesti tra loro differenti e presenta caratteristiche e strategie distintive: per questo motivo i driver della *customer experience* non avranno tutti lo stesso peso nelle tre situazioni considerate. Nelle interviste condotte i driver analizzati sono stati: atmosfera, assortimento, prezzo, servizio e ambiente sociale. Rispetto al modello presentato nel capitolo uno non sono stati presi in considerazione i canali alternativi in quanto assenti nella strategia e nell'offerta di Doc, mentre i dati riguardanti i giudizi sul brand e le esperienze passate sono stati utilizzati per accompagnare la valutazione delle altre variabili.

Con il format oro, l'insegna Doc vuole coniugare le caratteristiche dei supermercati e quelle dei negozi tradizionali. Dai primi cerca di riprendere soprattutto le caratteristiche dell'assortimento: l'offerta deve essere in grado di soddisfare le diverse esigenze e richieste dei clienti. Il maggior beneficio di assortimenti molto vari è, infatti, l'elevata probabilità che il consumatore troverà i prodotti in linea con le proprie preferenze³³. Per questo è importante offrire una sufficiente varietà di prodotti, per permettere ai clienti di trovare tutto quello di cui hanno bisogno e non spingerli a frequentare altri punti vendita per motivi legati alla scarsità dell'offerta. Oltre ai prodotti di base, che i consumatori possono trovare ovunque, è necessario differenziare la propria offerta concentrandosi su caratteristiche quali la qualità, la genuinità e la ricercatezza, in modo che i clienti percepiscano l'offerta come unica. Assortimenti variegati offrono una serie di vantaggi ai consumatori impegnati nel processo di scelta. Prima di tutto la complessità associata alla presenza di numerosi prodotti e la novità associata a prodotti unici e distintivi stimolano il consumatore e lo rendono più partecipe al processo di consumo, generando un intrinseco senso di soddisfazione.³⁴ Gli ampi assortimenti risultano desiderabili anche per la sensazione di libertà che creano: è dimostrato che avere un'ampia scelta aumenta la spinta motivazionale ad acquistare e la percezione di controllo³⁵, inoltre rappresenta un'opportunità per esprimere la propria individualità e la possibilità di determinare la propria immagine esteriore contribuisce al benessere psicologico degli individui³⁶. Un altro beneficio dell'assortimento è quello di dare ai consumatori la possibilità di scegliere tra diversi prodotti che si adattano a contesti e usi diversi. Ad esempio, nel caso in cui si cerchi un dentifricio da acquistare, un cliente può acquistarne uno per problemi di sensibilità per un genitore anziano, un altro può selezionarne uno per mantenere inalterato lo smalto dei denti per la figlia attenta all'aspetto fisico, un altro ancora può sceglierne uno contenente brillantini per una bambina piccola e così via. Il desiderio di avere a disposizione un'offerta variegata e distintiva può riguardare anche il singolo consumatore: le precedenti esperienze di consumo possono annoiare il consumatore che è spinto così a ricercare prodotti nuovi che presentano attributi diversi da quelli richiesti

³³ Broniarczyk S. M. (2006), *Product assortment*, Handbook of Consumer Psychology

³⁴ Berlyne, Daniel E. (1960), *Conflict, Arousal, and Curiosity*, New York: McGraw Hill

³⁵ Deci, Edward L. (1981), *The Psychology of Self Determination*, Lexington, MA: Heath

³⁶ Taylor, Shelley E. e Jonathan D. Brown (1988), *Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health*, Psychological Bulletin, 103

inizialmente. Infine, assortimenti profondi e unici assicurano un certo grado di flessibilità a quei consumatori che sono incerti circa le proprie preferenze e i propri gusti³⁷. Quando le preferenze future risultano incerte, i consumatori cercano dei modi per avere a disposizione più opzioni di scelta e ricercano per questo offerte flessibili: più le preferenze risultano incerte più si è attratti dalla possibilità di poter scegliere tra opzioni tra loro diverse. Bisogna ricordare che la scelta di offrire un assortimento vario non deve, comunque, risultare eccessiva: dopo un certo livello, infatti, i vantaggi fin qui elencati iniziano ad essere superati dagli svantaggi legati alla frustrazione per la difficoltà di rintracciare i prodotti e per la perdita di tempo che ne consegue. Un giusto livello di varietà deve essere bilanciato dall'offerta di prodotti unici e attrattivi che migliora la percezione che i clienti hanno dell'assortimento e consente di contenere l'offerta³⁸.

Da ciò deriva la prima ipotesi alla base della ricerca:

H1: L'assortimento influisce significativamente sull'esperienza del consumatore

Oltre all'assortimento è importante creare un ambiente familiare in cui il cliente si senta ascoltato e a proprio agio, con cui riesca a instaurare una stretta relazione, così come avviene con i piccoli negozi di quartiere. Questo è un ottimo modo per rendere il cliente fedele e assicurarsi che ritorni nel punto vendita: rendere l'esperienza della spesa parte della quotidianità del cliente, un momento da passare in un ambiente piacevole e su misura della persona. Per ottenere questo risultato il personale gioca un ruolo essenziale: i dipendenti rappresentano, infatti, il punto vendita nell'interazione con il cliente, quindi, il rapporto che riescono a instaurare con quest'ultimo influisce sulla percezione che lo stesso ha dell'insegna³⁹. Molti consumatori ritengono che i piccoli negozi locali generalmente abbiano una maggior attenzione alla cura del cliente: questo però non è sempre vero, in quanto anche i grandi retailer possono sfruttare la potenza del coinvolgimento del cliente. Questo ha inizio nel momento in cui il consumatore entra per la prima volta nel punto vendita: sentirsi importanti e benvenuti sono due elementi essenziali poiché il primo impatto e il modo in cui la relazione ha inizio determinano come

³⁷ Kahn, Barbara E. e Donald R. Lehmann (1991), *Modeling choice among assortments*, Journal of Retailing, 67, pag. 274-299

³⁸ Chernev A. e Hamilton R. (2009), *Assortment size and option attractiveness in consumer choice among retailers*, Journal of Marketing Research, vol. 46, pag. 410-420

³⁹ Joseph C., *Qualities of a good customer service person*, www.ehow.com

sarà il resto dell'esperienza del cliente. Wakefield e Blodgett ritengono che un personale competente e amichevole generi sensazioni positive nei clienti e di conseguenza un'impressione favorevole del punto vendita⁴⁰. Alcune delle capacità e delle qualità necessarie per far iniziare nel modo migliore la relazione tra cliente e insegna sono⁴¹:

- **Confidenza:** richiede di mantenere il contatto visivo con l'interlocutore e essere in grado di sostenere una conversazione;
- **Amichevolezza:** il personale deve risultare ai clienti piacevole e simpatico;
- **Flessibilità:** comporta la capacità di risolvere problemi inaspettati e di sapersi adattare a qualsiasi situazione;
- **Multitasking:** il personale deve riuscire ad ascoltare le domande e i bisogni dei clienti senza perdere di vista i propri compiti;
- **Pazienza:** avere a che fare con molte persone vuol dire trovarsi a trattare persone molto diverse tra loro;
- **Capacità comunicative:** il personale deve essere in grado di formulare risposte e fornire le informazioni richieste;
- **Rispetto:** i consumatori devono essere trattati con rispetto anche quando non hanno ragione;
- **Proattività:** non aspettare che il consumatore diventi stressato o agitato prima di fornire assistenza;
- **Positività:** l'abilità di sorridere anche in situazioni caotiche e difficili ha un forte impatto sull'umore dei clienti;
- **Empatia:** mettersi nei panni del consumatore permette di offrire un elevato grado di servizio.

Data l'importanza di rendere il più positive possibili le sensazioni provate dal cliente durante la sua esperienza presso i punti vendita, la strategia di Doc prevede, l'offerta di servizi che siano a supporto del cliente e che siano in grado di rendere il processo di acquisto più facile e meno stressante.

⁴⁰ Wakefield KL, Blodgett JG (2002), *Customer response to intangible and tangible service factors*, Psych. Market., 16(1), pag. 51-68.

⁴¹ (2010), *The 10 essential strengths of front-line retail employees*, www.retailcustomerexperience.com

H2: Il servizio influisce significativamente sull'esperienza del consumatore

Altri due fattori influiscono sulla percezione che il cliente ha dell'ambiente attorno a sé. Il primo è l'atmosfera interna del punto vendita. Berman e Evans⁴² raggruppano gli aspetti riguardanti l'atmosfera in quattro categorie: le variabili esterne che comprendono i segni esteriori, l'entrata, le vetrine, l'architettura; le variabili interne di cui fanno parte le luci, la musica, la temperatura, la pulizia e i colori; il layout e il design che si riferiscono alla disposizione degli spazi e al posizionamento dei prodotti; i *point-of-purchase* e le variabili decorative che includono il display merceologico, il posizionamento delle casse, i cartelli e il display dei prezzi. Un esperimento di Chen e Hsieh su alcune catene di supermercati mostra proprio l'importanza del tema dell'atmosfera⁴³. I risultati dello studio rilevano che tutti i fattori dell'atmosfera hanno un impatto significativo sulla *customer experience*: in particolare il design dello store risulta essere il fattore che influenza maggiormente i clienti. I risultati mostrano, inoltre, che l'atmosfera impatta sulle emozioni positive dei consumatori: i fattori più influenti in questo caso risultano essere la musica, i rumori, la temperatura, la luce e i colori. Questo verifica la tesi di Bitner⁴⁴, il quale ritiene che i consumatori evitano ambienti spiacevoli e scelgono ambienti che trasmettano una sensazione di felicità: controllando fattori come la luce, la musica, gli odori e così via, i retailer possono ricreare un ambiente piacevole e rendere l'esperienza dei consumatori più rilassante e divertente. Dai risultati appare evidente l'importanza, per i punti vendita dei segmenti più elevati, di evidenziare il ruolo dei fattori legati all'ambiente che sono in grado di influenzare il comportamento e le percezioni dei consumatori. L'obiettivo per i punti vendita del format oro, in particolare, è quello di ricreare ambienti ricercati che contribuiscano a creare quell'immagine di esclusività e serietà che l'insegna intende trasmettere ai consumatori. L'organizzazione interna è studiata per facilitare la ricerca dei prodotti e guidare il consumatore durante la sua spesa: i prodotti devono essere posti sugli scaffali in modo ordinato così da evitare di trasmettere una sensazione di confusione e trascuratezza, come accade spesso camminando tra le corsie dei supermercati. Molta

⁴² Berman B, Evans JR (2009). *Retail management: a strategic approach* (11th edition). New Jersey: Prentice Hall.

⁴³ Chen H.e Hsieh T. (2011), *The effect of atmosphere on customer perceptions and customer behavior responses in chain store supermarkets*, African Journal of Business Management Vol. 5(24), pag. 10054-10066

⁴⁴ Bitner MJ (1992), *Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees*, J. Mark., 56, pag. 57-71.

attenzione è, inoltre, posta sulla questione della pulizia: poiché il punto focale dell'offerta è rappresentato dai freschi, è importante che la pulizia del locale risulti impeccabile, in quanto può influenzare considerevolmente il giudizio dei clienti circa i prodotti e la loro sicurezza.

H3: *L'atmosfera influisce significativamente sull'esperienza del consumatore*

Il secondo fattore che permette di ricreare un ambiente piacevole, tipico del negozio di quartiere, è l'ambiente sociale che comprende l'insieme di persone che frequentano il punto vendita e le loro interazioni. Una ricerca di Nasermodeli et al.⁴⁵ ha valutato in che misura l'ambiente sociale può influenzare, direttamente o indirettamente, le dimensioni della *customer experience*, cioè la *sensory experience*, la *emozional experience* e la *social experience*: la prima è definita come la percezione sensoriale ed estetica dei prodotti, dell'ambiente e dell'atmosfera⁴⁶; la seconda è definita come il mood e le emozioni interiori generati dallo shopping⁴⁷; la terza, infine, è definita come la relazione, buona o cattiva che sia, tra gli altri e la società⁴⁸. L'indagine è stata condotta attraverso interviste su un campione di 330 rispondenti a cui è stato sottoposto un questionario che presentava delle *likert scale* di cinque punti. I risultati della ricerca confermano che l'ambiente sociale è collegato sia all'esperienza sensoriale sia a quella emozionale e mostrano relazioni tra le dimensioni della *customer experience*:

1. L'esperienza sensoriale è positivamente collegata all'esperienza emozionale;
2. L'esperienza emozionale è positivamente collegata all'esperienza sociale;
3. L'esperienza sensoriale è positivamente collegata all'esperienza sociale.

Questi risultati provano che le aziende dovrebbero utilizzare l'ambiente sociale come un fattore chiave per influenzare l'esperienza dei consumatori: è importante che i clienti si sentano in sintonia con le persone che hanno attorno e parte dell'ambiente sociale che li circonda.

⁴⁵ Nasermodeli A., Kwek Choon Ling, Severi E. (2013), *Exploring the Relationship between Social Environment and Customer Experience*, Asian Social Science, Vol. 9 Issue 1, pag. 130

⁴⁶ Nagasawa, S. (2008), *Customer experience management: Influencing on human Kansei to management of technology*. The TQM Journal, 20(4), pag. 312-323

⁴⁷ Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: Free Press

⁴⁸ Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: Free Press

Il supermercato non ha ovviamente un totale controllo su questo aspetto: i punti vendita del format oro, attraverso la localizzazione in determinati quartieri di Roma, la scelta di contenere il proprio assortimento e concentrarsi sui reparti dei freschi e la strategia di prezzo che non prevede l'offerta dei primi prezzi, cercano di attrarre gruppi omogenei di consumatori per avere un controllo, anche se limitato, su questa variabile.

H4: L'ambiente sociale influisce significativamente sull'esperienza del consumatore

L'importanza assunta da tutti gli aspetti fin qui elencati ha permesso il diffondersi del concetto di *priceless*: l'obiettivo non è più quello di attrarre il consumatore con promesse di prezzi bassi e frequenti promozioni ma quello di far assumere al prezzo un ruolo secondario nelle scelte del consumatore, attraverso la creazione di un'esperienza che risulti molto attrattiva e soddisfacente. I consumatori sono ormai abituati a sconti e promozioni tanto che una strategia basata su questi aspetti non è più sufficiente per creare delle forti relazioni tra azienda e cliente: è necessario andare oltre, agire su altre dimensioni. Questo concetto di *priceless* può essere applicato anche all'ambito della distribuzione: la possibilità di avere a disposizione un assortimento vario e di qualità, di essere serviti e aiutati da un valido personale e di trovarsi in un ambiente accogliente fa passare in secondo piano il tema del prezzo. I format oro cercano, infatti, di focalizzarsi su questi aspetti e rendere il prezzo una determinante secondaria nelle scelte, in modo che i consumatori siano disposti a pagare un prezzo più elevato rimanendo, comunque, soddisfatti del punto vendita. Il fatto che i punti vendita di questo format non offrano i prodotti a primi prezzi è un chiaro segnale di questa strategia: si offre una buona qualità a un prezzo commisurato.

Tutte queste ipotesi circa il rapporto tra esperienza e le variabili considerate saranno, poi, confrontate con i risultati del modello di regressione del successivo capitolo per capire se possono o meno essere accettate.

Capitolo 3 Analisi dei driver della customer experience nel caso Doc*Roma S.r.l.

Il modello descrittivo della *customer experience* esaminato nel capitolo uno è stato utilizzato per impostare la raccolta dei dati presso i punti vendita a insegna Doc: le variabili indagate sono state, infatti, l'assortimento, il prezzo, il servizio, l'atmosfera, l'ambiente sociale, il brand e le esperienze dei consumatori, mentre, come spiegato in precedenza, non è stata analizzata la dimensione dei canali alternativi poiché non compresi nella strategia di Doc. Gli obiettivi della raccolta e della successiva analisi di questi dati sono stati:

- Raccogliere i giudizi dei clienti circa le dimensioni del modello di *customer experience* con riferimento ai punti vendita esaminati;
- Studiare, attraverso un modello di regressione multipla, quali dimensioni impattano maggiormente sulla *customer experience* all'interno dei punti vendita del format oro, per capire quali sono le leve da utilizzare per aumentare la soddisfazione dei clienti;
- Rilevare i punti di forza e di debolezza dei due punti vendita, formulando ipotesi circa possibili miglioramenti che potrebbero essere apportati.

Il metodo scelto per condurre quest'analisi è stato quello delle interviste dirette presso i punti vendita, tramite la somministrazione di un questionario ai clienti.

In questo capitolo sarà inizialmente descritto il questionario, la sua struttura e come è stato somministrato ai rispondenti, per poi passare ad analizzare nel dettaglio il campione d'analisi, sia sotto il profilo demografico sia sotto quello comportamentale.

Nel paragrafo finale sarà effettuata un'analisi quantitativa dei dati raccolti che saranno riportati accompagnati dalle rispettive statistiche descrittive; inoltre, attraverso l'utilizzo del t-test saranno rilevate eventuali differenze significative tra i due punti vendita esaminati. Infine, sarà formulato un modello di regressione multipla in cui l'esperienza rappresenta l'output e le dimensioni analizzate corrispondono, invece, alle variabili indipendenti.

3.1 Il questionario

Il questionario (appendice 1) utilizzato per raccogliere i dati necessari è stato somministrato ai clienti dei punti vendita di Parioli e Fonteiana: trattandosi di un'analisi sull'esperienza d'acquisto, è importante notare che i clienti sono stati fermati all'uscita del supermercato, in modo che le sensazioni e i ricordi circa la loro esperienza fossero ancora vivi nella mente. Sono stati intervistati 300 soggetti, 150 a punto vendita, e si è cercato di coprire giorni e fasce orarie diverse così da avere un campione di rispondenti il più possibile vario. Inoltre, per essere sicuri che i clienti conoscessero bene il punto vendita, l'intervista è stata interrotta alla prima domanda ogni volta che l'intervistato dichiarava di frequentare il supermercato meno di una volta ogni quindici giorni.

Il questionario comprende sia domande a risposta chiusa, con risposte multiple e likert scale di dieci punti, sia domande a risposta aperta, utili per raccogliere le idee e le impressioni dei clienti da cui trarre spunti per l'analisi dei dati. Le domande a risposta multipla sono state utilizzate per studiare i consumatori sotto il profilo comportamentale e demografico: il primo è stato esaminato chiedendo ai clienti quanto spesso si recano in quel punto vendita, quanta parte della cifra totale per gli acquisti spendono in quel supermercato, con quale mezzo si sono recati a fare la spesa, se posseggono o meno la carta fedeltà Doc, quali altri punti vendita frequentano e se ne hanno la carta fedeltà; gli aspetti demografici indagati sono quelli tradizionali e, quindi, luogo di residenza, sesso, età, professione e titolo di studio. Le likert scale hanno permesso di ottenere la valutazione dei clienti circa due aspetti: l'importanza di alcuni attributi nella scelta del punto vendita dove fare la spesa e il punteggio assegnato alle dimensioni della *customer experience* con riferimento ai due punti vendita. Per quanto riguarda i driver della scelta del punto vendita, sono stati analizzati i seguenti aspetti:

- Cortesia e disponibilità del personale;
- Ambiente sciale del punto vendita;
- Ambiente fisico del punto vendita;
- Assortimento disponibile;
- Qualità dei freschi;
- Presenza di prodotti locali, del territorio, caratterizzati da filiera corta;
- Convenienza;

- Offerte speciali;
- Vicinanza all'abitazione o all'ufficio;
- Facilità di parcheggio.

Per la valutazione, invece, delle dimensioni del modello di *customer experience*, ognuna di queste è stata scomposta in dimensioni di secondo livello a cui i clienti dovevano attribuire un punteggio da 1 a 10. In particolare:

- Il servizio comprende: cortesia e disponibilità del personale, competenza del personale, offerta di servizi personali ad alto valore aggiunto, tempi di attesa alle casse e ai banchi alimentari, attività di gestione dei reclami;
- L'atmosfera comprende: musica di sottofondo, luminosità, temperatura presente all'interno, fragranze e odori presenti all'interno, design interno, informazioni sui prodotti e segnaletica disponibile, sistemazione dei prodotti, igiene e pulizia;
- L'assortimento comprende: qualità dei prodotti del reparto carne, qualità dei prodotti del reparto pesce, qualità dei prodotti del reparto frutta e verdura, qualità dei prodotti del banco forneria, qualità dei prodotti del reparto gastronomia, qualità dei prodotti a marchio Coop, presenza di prodotti locali, del territorio e caratterizzati da filiera corta, unicità dell'assortimento, varietà dell'assortimento;
- L'ambiente sociale comprende: similarità con gli altri clienti, comportamento dei clienti presenti nel punto vendita, livello di amichevolezza dei clienti;
- Il prezzo comprende: livello dei prezzi in generale, rapporto qualità prezzo, rapporto qualità prezzo dei prodotti a marchio Coop, offerte e promozioni, vantaggi offerti dalla carta fedeltà;
- L'esperienza comprende una sola domanda in cui si chiede di valutare l'esperienza d'acquisto vissuta in altri punti vendita a insegna Doc;
- Il retail brand comprende, infine: serietà, affidabilità, esclusività, capacità di comprendere le esigenze, capacità di soddisfare le aspettative.

Le domande aperte hanno, invece, lo scopo di raccogliere i pareri dei clienti su aspetti non compresi nelle domande chiuse: agli intervistati è stato, infatti, chiesto quali fossero i problemi riscontrati nell'esperienza d'acquisto, cosa apprezzassero in particolare del

punto vendita, quale consiglio darebbero per eventuali miglioramenti e se ci fossero prodotti mancanti che avrebbero voluto trovare nell'offerta del supermercato.

Infine, solo per il punto vendita di Parioli sono state formulate tre domande con l'obiettivo di capire come i clienti valutano la recente ristrutturazione del punto vendita. Nella prima domanda si chiedeva se il soggetto avesse avuto modo di apprezzare la ristrutturazione; in caso di risposta positiva si chiedeva assegnare alla stessa un punteggio da 1 a 10 e di elencarne gli aspetti più apprezzati.

Per evitare che la lunghezza del questionario ne compromettesse i dati, nel caso in cui i rispondenti avessero smesso di prestare attenzione alle domande man mano che venivano formulate, sono state redatte quattro diverse versioni dello stesso questionario in cui le domande presentavano un ordine diverso, così da poter evitare eventuali distorsioni: in ogni versione, comunque, la parte finale era dedicata alle domande sui dati demografici, in quanto si tratta di domande che non richiedono un alto livello di attenzione da parte del rispondente.

3.2 Analisi del campione

Il campione analizzato può essere descritto con riferimento a variabili demografiche e comportamentali. Con riferimento alle prime si considerano: genere (tab. 3.1 e 3.2), età (tab. 3.3 e 3.4), professione (tab. 3.5 e 3.6), titolo di studio (tab. 3.7 e 3.8) e residenza (tab. 3.9 e 3.10)

Tabella 3.1: genere (Fonteiana)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Maschi	78	52,0	52,0	52,0
Femmine	72	48,0	48,0	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.2: genere (Parioli)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Maschi	64	42,7	42,7	42,7
Femmine	86	57,3	57,3	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.3: età (Fonteiana)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
< 18	1	0,7	0,7	0,7
18-30	25	16,7	16,7	17,3
31-50	55	36,7	36,7	54,0
51-60	30	20,0	20,0	74,0
>60	39	26,0	26,0	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.4: età (Parioli)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
< 18	1	0,7	0,7	0,7
18-30	28	18,7	18,7	19,3
31-50	50	33,3	33,3	52,7
51-60	35	23,3	23,3	76,0
>60	36	24,0	24,0	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.5: professione (Fonteiana)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Studente/ssa	18	12,0	12,0	12,0
Disoccupato/a	2	1,3	1,3	13,3
Casalingo/a	9	6,0	6,0	19,3
Pensionato/a	37	24,7	24,7	44,0
Lavoro dipendente	43	28,7	28,7	72,7
Lavoro autonomo	10	6,7	6,7	79,3
Dirigente	6	4,0	4,0	83,3
Libero professionista	24	16,0	16,0	99,3
Altro	1	0,7	0,7	100
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.6: professione (Parioli)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Studente/ssa	22	14,7	14,7	14,7
Disoccupato/a	2	1,3	1,3	16,0
Casalingo/a	8	5,3	5,3	21,3
Pensionato/a	28	18,7	18,7	40,0
Lavoro dipendente	40	26,7	26,7	66,7
Lavoro autonomo	15	10,0	10,0	76,7
Dirigente	5	3,3	3,3	80,0
Libero professionista	30	20,0	20,0	100,0
Altro	0	0	0	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.7: titolo di studio (Fonteiana)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Elementare	0	0,0	0,0	0,0
Media	7	4,7	4,7	4,7
Diploma	48	32,0	32,0	36,7
Laurea breve	16	10,7	10,7	47,4
Laurea specialistica	77	51,3	51,3	98,7
Master o dottorato	2	1,3	1,3	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.8: titolo di studio (Parioli)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Elementare	1	0,7	0,3	0,7
Media	4	2,7	3,7	3,4
Diploma	56	37,3	35	40,7
Laurea breve	13	8,7	10	49,4
Laurea specialistica	73	48,6	49	98
Master o dottorato	3	2,0	2	100,0
Totale	300	100,0	100,0	

Tabella 3.9: residenza (Fonteiana)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Roma	2	1,3	1,3	1,3
Fuori Roma	148	98,7	98,7	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.10: residenza (Parioli)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Roma	2	1,3	1,3	1,3
Fuori Roma	148	98,7	98,7	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Ognuno dei due punti vendita copre un raggio di circa 2 o 3 km attorno al punto vendita stesso: i clienti risultano essere, comunque, prevalentemente persone che abitano o lavorano nel quartiere dove è localizzato il supermercato. Di seguito è riportato il dettaglio delle vie con riferimento ai due punti vendita:

- Fonteiana: via Alessandro Poerio n.=1; via Clivio Rutario n.=4; via Cornaro n.=1; via Damaso Cerquetti n.=1; via Dandolo n.=1; viale dei Quattro Venti n.=9; via di Donna Olimpia n.=7; via di San Calepodio n.=4; via di Santa Sofia n.=1; via di Villa Panphili n.=11; via Emilio Lami n.=2; via Fabiola n.=2; via Federico Ozaman n.=1; via Filippo Bottazzi n.=2; via Fiorino Fiorini n.=1; via Fonteiana n.=16; via Giovanni Vestri n.=1; via Giuseppe Dezza n.=2; via Laura Mantegazza n.=2; via Ludovico di Monreale n.=6; via Mario Alberto n.=1; via Nicola Fabrizi n.=2; via Paola Falconieri n.=3; via Pasquale Revoltella n.=2; via Raffaele Paolucci n.=1; Garbetella n.=1; piazza Fonteiana n.=3; via Trebio Littore n.=2; via Abate Ugone n.=2; via Andrea Busiri Vici n.=2; via Antonio Toscani n.=1; via Carlo Pisacane n.=1; via del Vascello n.=1; via di Val Tellina n.=1; via Duchessa di Galliera n.=1; via Francesco Catel n.=1; via Francesco dell'Ongaro n.=3; via Fratelli Bandiera n.=1; via Gabriele Rossetti n.=1; via Giacomo Medici n.=2; via Giambattista Marino n.=1; via Giovagnoli n.=2; via Giuseppe Garibaldi n.=1; via Innocenzo X n.=1; via Lorenzo Valla n.=1; via Lorenzo Vidaschi n.=1; via Luigi Arati n.=1; via Maurizio Quadrio n.=1; via Nicola Fabrizi n.=1; via Pietro Cartoni n.=1; largo Alfredo Oriani n.=1; largo Giuseppe Vitetti n.=1; quartiere Monteverde n.=2; piazza Ottavilla n.=1; via Aurelia Antica n.=1; via Basilio Bricci n.=2; via Calandrelli n.=1; via di Monteverde n.=1; via Giulia di Gallese n.=1; via Giuseppe Allievo n.=1; via Giuseppe Parini n.=1; via Guido

Guinizzelli n.=2; via Spovieri n.=2; via Tarquinio Vipera n.=1; via Tuscolana n.=1; via Antonio Cesari n.=1; via Arturo Colautti n.=1; via Busi n.=1; via di Ponziano n.=1; via Edoardo Jenner n.=1; via Giuseppe Celani n.=1; viale Glorioso n.=2; via Goffredo Mameli n.=1; via Vincenzo Monti n.=1; via Vitellia n.=1; via Vittorio Putti n.= 1.

- Parioli: largo Leopoldo Fregoli n.=1; piazza Bologna n.=2; piazza Buenos Aires n.=1; piazza Conca d'Oro n.=1; piazza Istria n.=1; piazza Regina Margherita n.=1; piazza Trento n.=1; piazza Ungheria n.=2; piazza Verbano n.=1; piazzale delle Muse n.=1; quartiere Prati n.=1; via Adda n.=1; via Alberto Tonelli n.=1; via Alessandria n.=1; via Alessandro Scarlatti n.=1; via Alessandro Serpieri n.=1; via Angelo Secchi n.=2; via Apuania n.=1; via Atanasio Kircher n.=1; via Boncompagni n.=1; via Bruno Buozzi n.=3; via Castellini n.=1; via Chiana n.=1; via Coroncini n.=1; via della Bufalotta n.=1; via Denza n.=1; via dei Prati Fiscali n.=1; via di San Valentino n.=1; via di Santa Costanza n.=1; via di Villa Grazioli n.=1; via di Villa San Filippo n.=1; via Domenico Chelini n.=3; via Eleonora Duse n.=3; via Ettore Petrolini n.=2; via Fauro Ruggero n.=2; via Fogliano n.=1; via Franco Sacchetti n.=1; via Gian Giacomo Porro n.=2; via Giosuè Borsi n.=1; via Giovanni Antonelli n.=1; via Giovanni Battista Martini n.=1; via Giovanni Paisiello n.=1; via Giulio Gaudini n.=1; via Giuseppe Mercalli n.=2; via Gualtiero Castellini n.=1; via Guido d'Arezzo n.=2; via Jacopo de Ponte n.=1; via Silvio Spaventa n.=1; via Lanciani n.=2; via Lima n.=2; via Lisbona n.=1; via Locchi n.=2; via Lorenzo Respighi n.=1; via Lovanio n.=3; via Lucrino n.=1; via Luigi Boccherini n.=2; via Lutezia n.=1; via Magenta n.=1; via Martino Rota n.=1; via Mascagni n.=1; via Metauro n.=2; via Montevideo n.=1; via Moroni n.=1; via Nemorense n.=1; via Nicola Paganini n.=1; via Nino Oxilia n.=4; via Nomentana n.=2; via Padovano n.=1; via Panama n.=2; via Panaro n.=1; via Paraguay n.=1; via Piave n.=1; via Pietro Tacchini n.=3; via Pisa n.=1; via Polonia n.=2; via Principe Eugenio n.=1; via Rubicone n.=1; via Salaria n.=1; via Tommaso Salvini n.=3; via Savoia n.=1; via Scipio Slataper n.=1; via Simeto n.=1; via Spallanzani n.=1; via Tagliamento n.=1; via Tembien n.=1; via Tigrè n.=1; via Tirso n.=1; via Ugo Ojetti n.=1; via Umberto Boccioni n.=2; via Vincenzo Bellini n.=1; via Vincenzo Picardi n.=1; via Zara n.=1; via di Villa Ricotti n.=1; viale Gorizia n.=1; viale Libia n.=1; viale

Liegi n.=3; viale Parioli n.=5; viale Regina Margherita n.=2; viale Romania n.=4; viale Somalia n.=1; viale Telese n.=1; viale Tirreno n.=1; viale XXI Aprile n.=1.

Per quanto riguarda, invece, il profilo comportamentale, come precedentemente detto, questo comprende le domande riguardanti: mezzo di trasporto utilizzato (tab. 3.11 e 3.12), possesso carta fedeltà Doc (tab. 3.13 e 3.14), possesso di altre carte fedeltà (tab. 3.15 e 3.16), frequenza di spesa presso il punto vendita considerato (tab. 3.17 e 3.18), percentuale di spesa effettuata presso il punto vendita Doc (tab. 3.19 e 3.20).

Tabella 3.11: mezzo di trasporto utilizzato (Fonteiana)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
A piedi	72	48,0	48,0	48,0
Auto	72	48,0	48,0	96,0
Bici/moto	5	3,3	3,3	99,3
Mezzo pubblico	1	0,7	0,7	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.12: mezzo di trasporto utilizzato (Parioli)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
A piedi	68	45,3	45,3	45,3
Auto	57	38,0	38,0	83,3
Bici/moto	15	10,0	10,0	93,3
Mezzo pubblico	10	6,7	6,7	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.13: possessori carta fedeltà Doc (Fonteiana)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
No	10	6,7	6,7	6,7
Si	140	93,3	93,3	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Gli intervistati che hanno affermato di non aver sottoscritto la carta, hanno addotto le seguenti motivazioni:

- Mancanza di interesse (n.=5);
- Non l'hanno mai fatta senza uno specifico motivo (n.=1);
- Si recano nel punto vendita raramente (n.=1);
- Non la ritengono importante (n.=1);
- La ritengono tempo perso (n.=1);
- Non è il supermercato che frequentano abitualmente (n.=1).

Tabella 3.14: possessori carta fedeltà Doc (Parioli)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
No	4	2,7	2,7	2,7
Si	146	97,3	97,3	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Le ragioni riportate dai rispondenti per la mancata sottoscrizione sono simili alle precedenti:

- Mancanza di interesse (n.=2)
- La sottoscrizione è vista come uno spreco di tempo (n.=1);

- Mancanza di informazione sul processo di sottoscrizione (n.=1).

Tabella 3.15: possessori altre carte fedeltà (Fonteiana)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
No	44	29,3	29,3	29,3
Si	106	70,7	70,7	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.16: possessori altre carte fedeltà (Parioli)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
No	47	31,3	31,3	31,3
Si	103	68,7	68,7	100,0
Totale	150	100,0	100,0	

Dai dati raccolti è possibile approfondire maggiormente l'aspetto del possesso di altre carte fedeltà, diverse da quella Doc. Iniziando con Fonteiana, le interviste rilevano la presenza di: 69 possessori di carta Nectar, utilizzata sia da Auchan che da Sma; 20 possessori di carta Carrefour; 4 possessori di carta Conad; 3 possessori di carta Coop; 3 possessori di carta Panorama; 1 possessore di carta Pim; 1 possessore di carta Pam; 1 possessore di carta Agorà. Questi dati rispecchiano i risultati ottenuti con riferimento ai punti vendita frequentati dai clienti. I principali concorrenti risultano essere Simply (n.=70), frequentato principalmente per le offerte e per i prezzi più bassi in alcune categorie di prodotti, e Carrefour (n.=27), frequentato per la sua vicinanza e la varietà dell'assortimento. Seguono, poi, Elite (n.=7), frequentato per la qualità dell'assortimento, Metro (n.=3), Ipercoop (n.=4), Panorama (n.=4), Auchan (n.=6), frequentati per la varietà e ampiezza dell'assortimento, Todis (n.=7), Despar (n.=2), Eurospin (n.=1), Conad (n.=4),

Pam (n.=1), Acqua e Sapone (n.=2), M.A. (n.=1), Pim (n.=1), Agorà (n.=1) e Ipersimply (n.=1), frequentati principalmente per motivi legati alla convenienza e alla vicinanza.

Per quanto riguarda, invece, i dati raccolti nel punto vendita di Parioli, la distribuzione delle carte fedeltà risulta la seguente: 33 possessori di carta Nectar; 25 possessori di carta Carrefour; 21 possessori di carta Tigre; 17 possessori di carta Elite; 13 possessori di carta Despar; 8 possessori di carta Conad; 6 possessori di carta Coop; 3 possessori di carta Panorama; 3 possessori di carta Pam; 1 possessore di carta il Castoro.

Questi risultati rispecchiano solo in parte la situazione relativa ai concorrenti. I principali risultano essere: Despar (n.=38), Tigre (n.=28) e Carrefour (n.=26), frequentati prevalentemente per motivi legati alla vicinanza e alla varietà dell'assortimento. Seguono poi, Sma (n.=17), Pam (n.=3) e il Castoro (n.=1), frequentati per la vicinanza all'abitazione, Elite (n.=17) e Coop (n.=4), frequentati per la qualità dell'assortimento, Auchan (n.=15), Metro (n.=4), Panorama (n.=4) e Ipercoop (n.=3), frequentati per la varietà e ampiezza dei propri assortimenti, Tuodì (n.=2), Conad (n.=10) e Todis (n.=13), frequentati soprattutto per motivi di convenienza.

Tabella 3.17: frequenza spesa in Doc (Fonteiana)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Tutti i giorni	16	10,7	10,7	10,7
2 o 3 volte a settimana	58	38,7	38,7	49,3
1 volta alla settimana	67	44,7	44,7	94,0
1 volta ogni 15 giorni	9	6,0	6,0	100
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.18: frequenza spesa in Doc (Parioli)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Tutti i giorni	25	16,7	16,7	16,7
2 o 3 volte a settimana	66	44,0	44,0	60,7
1 volta alla settimana	53	35,3	35,3	96,0
1 volta ogni 15 giorni	6	4,0	4,0	100
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.19: percentuale di spesa presso Doc rispetto alla spesa totale (Fonteiana)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Una piccola parte	17	11,3	11,3	11,3
Circa un terzo	17	11,3	11,3	22,6
Circa metà	42	28,0	28,0	50,6
Una gran parte	58	38,7	38,7	89,3
Tutto o quasi	16	10,7	10,7	100
Totale	150	100,0	100,0	

Tabella 3.20: percentuale di spesa presso Doc rispetto alla spesa totale (Parioli)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Una piccola parte	26	17,3	17,3	17,3
Circa un terzo	21	14,0	14,0	31,3
Circa metà	37	24,7	24,7	56
Una gran parte	41	27,3	27,3	83,3
Tutto o quasi	25	16,7	16,7	100
Totale	150	100,0	100,0	

3.3 Analisi dell'esperienza

Gli step dell'analisi dei dati raccolti durante le interviste sono due:

1. Prima di tutto è necessario esaminare i risultati delle valutazioni attribuite dai clienti ai punti vendita, con riferimento alle diverse variabili: questo permette di individuare sia gli aspetti su cui i punti vendita risultano carenti sia le eventuali differenze significative riscontrabili tra i due punti vendita;
2. Secondariamente attraverso l'utilizzo di un modello di regressione multipla è possibile dedurre quali delle variabili esaminate abbiano un ruolo più importante nella creazione dell'esperienza del consumatore.

3.3.1 Analisi delle dimensioni della customer experience

I giudizi dei clienti circa gli aspetti compresi nel modello di analisi della *customer experience* sono stati raccolti attraverso l'utilizzo di likert scale di dieci punti, dove 1 rappresenta il punteggio minimo e 10 quello massimo. Attraverso le statistiche descrittive e la *content analysis*, si esamineranno gli aspetti apprezzati e quelli, invece, da migliorare, poi attraverso l'uso del t-test si sottolineeranno le differenze tra i due punti vendita.

Il servizio comprende cinque item (tab. 3.21).

Tabella 3.21: statistiche descrittive generali

	N	Minimo	Massimo	Media	Dev. Stand.
Cortesìa e disponibilità del personale	300	4	10	8,66	1,114
Competenza del personale	300	4	10	8,28	1,033
Offerta di servizi personali ad alto valore aggiunto	235	5	10	8,28	0,846
Tempi di attesa alle casse e ai banchi alimentari	300	1	10	6,43	1,625
Attività di gestione dei reclami	259	4	10	7,92	0,951
N Valide	211				

I dati mostrano risultati positivi per quanto riguarda la percezione che i clienti hanno della cortesia e disponibilità del personale, della sua competenza e dell'offerta di servizi a valore aggiunto. Analizzando la parte del questionario relativa alle domande a risposta aperta è possibile notare che alla domanda "cosa le piace di più del punto vendita" 15 risposte si riferiscono alla cordialità, alla disponibilità e alla socievolezza del personale mentre solo 5 rispondenti si sono lamentati della scarsa attenzione del personale alle esigenze e problematiche del cliente. Nessun cliente ha nominato tra i punti di forza l'offerta di servizi a valore aggiunto, che non compare menzionata, però, neanche nella parte dei problemi: in generale tra questi servizi spicca sicuramente la consegna a domicilio della spesa che permette anche a chi non si reca al supermercato in macchina, di fare spese consistenti. Durante lo studio presso i punti vendita è emerso che questo servizio è utilizzato soprattutto dai clienti di Parioli: anche se i soggetti non si fermavano per rispondere alle domande, è stato possibile osservare che ogni giorno molti clienti usufruivano di questo servizio, sia perché uscivano dal supermercato con la ricevuta della spedizione sia perché le consegne erano più frequenti e sostanziose se paragonate a quelle del punto vendita di Fonteiana. Ciò può essere sicuramente spiegato dalla difficoltà per i clienti di Parioli di trovare parcheggio, che porta molti a preferire mezzi alternativi alla macchina per recarsi al punto vendita.

Un punteggio molto basso è stato, invece, rilevato con riferimento alle attese alle casse e ai banchi alimentari. Infatti 30 soggetti si sono lamentati dell'eccessiva fila, soprattutto per quanto riguarda le casse, che li costringe a lunghe attese anche quando si recano nel punto vendita per effettuare acquisti veloci e contenuti: l'insoddisfazione circa questo punto emerge anche dal fatto che alcuni consigli, nello specifico 19, riguardano proprio questo aspetto e in particolare la possibilità di introdurre casse veloci, casse automatiche, strumenti salva tempo e aumentare il numero delle casse.

Bisogna considerare che la fila alle casse rappresenta il finale dell'esperienza d'acquisto per il cliente e ha un forte impatto su quello che il cliente ricorda della propria esperienza e per questo motivo le lamentele riguardanti quest'aspetto non dovrebbero essere sottovalutate.

Per quanto concerne, infine, il tema della gestione dei reclami il punteggio non altissimo può essere giustificato dal fatto che molti clienti hanno affermato di non aver mai avuto problemi per cui muovere delle lamentele, infatti, 41 rispondenti hanno lasciato questa domanda in bianco: anche i soggetti che hanno risposto, lo hanno fatto sempre sottolineando che non avevano mai incontrato problemi particolarmente rilevanti e questo li ha portati a dare, nella maggior parte dei casi, un punteggio medio a questa voce, trattandosi di un aspetto per loro poco rilevante.

Dal t-test (tab. 3.22) emergono differenze significative tra i due punti vendita per quanto riguarda la prima e la quarta voce del servizio e, quindi, cortesia e disponibilità del personale e tempi di attese alle casse e ai banchi alimentari.

Con riferimento al primo aspetto, il punto vendita di Fonteiana presenta un punteggio più elevato rispetto a quello di Parioli, con 8,95 contro 8,37. Infatti, dei 15 rispondenti che hanno incluso il personale tra gli aspetti preferiti del punto vendita, 10 risultano essere di Fonteiana e 5 di Parioli.

Tabella 3.22: t-test analysis

	t-test for Equality of Means		Media Fonteiana	Media Parioli
	t-test	Sign.		
Cortesia e disponibilità del personale	4,718	,000	8,95	8,37
Competenza del personale	1,062	Ns	8,35	8,22
Offerta di servizi personali ad alto valore aggiunto	,614	ns	8,32	8,25
Tempi di attesa alle casse e ai banchi alimentari	-5,592	,000	5,93	6,93
Attività di gestione dei reclami	,571	ns	7,95	7,89

In particolare gli apprezzamenti dei clienti di Fonteiana sono stati:

- Personale disponibile (n=3);
- Personale preparato (n=1);
- Sono tutti cordiali e disponibili ad aiutare (n=1);
- Il personale è attento ad aiutare il cliente (n=1);
- Il personale ascolta i problemi (n=1);
- Il personale è serio e cortese (n=1);
- Il personale è vitale (n=1)
- Il personale è socievole (n=1).

Tra le risposte riferite agli aspetti migliori del punto vendita di Parioli troviamo, invece:

- Il personale è cortese (n=2);
- Il personale è disponibile (n=2);
- C'è un buon servizio clienti (n=1).

Passando a esaminare l'attesa alle casse e banchi alimentari, Parioli presenta un punteggio medio maggiore rispetto a Fonteiana, 6,93 contro 5,93. Dei 30 rispondenti che si sono lamentati degli eccessivi tempi di attesa 20 sono clienti di Fonteiana e 10 di Parioli. Le risposte dei clienti del primo punto vendita circa i problemi riscontrati nell'esperienza d'acquisto sono state:

- Lunghe attese (n=2);
- Attesa alle casse (n=3);
- Troppa fila negli orari di punta (n=2);
- Troppa fila (n=7);
- Casse lente (n=2);
- Poche casse rispetto alle esigenze (n=1);
- Devo fare molta fila anche per piccoli acquisti (n=1);
- Fila alle bilance ortofrutta perché a volte alcune non sono in funzione (n=1);
- Attesa ai banchi (n=1).

Con riferimento a Parioli le risposte rilasciate sono state:

- Attesa alle casse (n=1);
- Fila alle casse (n=5);
- Casse lente (n=2);
- Troppa fila alle casse (n=1);
- Molta fila alle casse (n=1).

Inoltre, nel primo punto vendita 12 clienti hanno proposto questo tema quando si chiedeva loro di suggerire miglioramenti, mentre nel secondo sono stati in 7. Tra le proposte per migliorare questa criticità la più ricorrente è stata quella dell'introduzione di una cassa automatica che rimanendo sempre in funzione non obbliga ad aumentare il numero delle casse e permette di diminuire il carico di lavoro dei dipendenti: a Parioli la situazione risulta migliore per la presenza di una cassa veloce, che pur non essendo automatica, permette a chi fa acquisti contenuti, in particolare non più di 10 prodotti, di avere una cassa dedicata. Le interviste non hanno, invece, rilevato particolari criticità relative ai banchi alimentari da cui si deduce che i bassi punteggi attribuiti a questo item sono legati in misura quasi esclusiva alle casse in entrambi i punti vendita.

L'atmosfera è stata analizzata facendo riferimento a 8 aspetti (tab.3.23).

Questa dimensione presenta in generale punteggi abbastanza elevati ma rappresenta un tema molto sentito dai clienti che lo hanno riproposto spesso sia con riferimento alle criticità sia con riferimento agli aspetti positivi dei punti vendita.

Osservando i punteggi ottenuti da ciascuna voce nessuna sembra presentare particolari problemi da risolvere. A fronte, infatti, delle critiche dei clienti riguardanti l'atmosfera, non sono state avanzate particolari proposte di miglioramento: solo alcuni hanno affermato che bisognerebbe rivedere gli orari per il rifornimento del punto vendita e la sistemazione dei prodotti negli scaffali, mentre la maggior parte dei consigli si riferisce alla necessità di rendere più facile la ricerca dei prodotti. Un punteggio molto alto è stato ottenuto con riferimento al livello di pulizia, ambito su cui normalmente si concentrano molte critiche, essendo uno dei primi aspetti che le persone si preoccupano di esaminare, dato l'impatto che può avere sulla propria salute.

Tabella 3.23: statistiche descrittive generali

	N	Minimo	Massimo	Media	Dev. Stand.
Musica di sottofondo	300	1	10	7,57	1,670
Luminosità	300	4	10	8,28	1,098
Temperatura presente all'interno	300	4	10	8,09	1,134
Fragranze e odori presenti all'interno	299	3	10	7,96	1,235
Design interno	300	4	10	7,89	1,133
Informazioni sui prodotti e segnaletica disponibile	300	4	10	7,96	1,452
Sistemazione dei prodotti	300	3	10	7,92	1,150
Igiene e pulizia generale interna	300	5	10	8,58	0,913
N Vaide	299				

Per analizzare gli apprezzamenti dei clienti e i problemi riscontrati circa l'atmosfera è necessario notare le differenze tra i due punti vendita (tab. 3.24). I dati mostrano che le differenze più rilevanti riguardano la musica di sottofondo, la luminosità, la temperatura presente all'interno, il design interno, l'informazione sui prodotti e la segnaletica disponibile. Il punto vendita di Fonteiana presenta un buon punteggio per quanto riguarda l'informazione sui prodotti e la segnaletica disponibile, 8,81 contro il 7,11 di Parioli, e un punteggio più basso per il design interno, 7,76 contro un 8,01 di Parioli. Nelle domande aperte i clienti del primo punto vendita si sono, infatti, focalizzati sull'organizzazione interna del supermercato e non hanno fatto riferimento ad aspetti positivi riguardanti il design interno: è stata apprezzata in particolare la facilità nel reperimento dei prodotti grazie alla disposizione sopra ogni corsia di cartelli che ne individuano la posizione. Tra le risposte troviamo:

- È ben organizzato (n=4);
- È facile reperire i prodotti (n=1);

- Trovo i prodotti facilmente (n=3);
- Mi piace la distribuzione dei prodotti (n=1);
- Apprezzo l'accessibilità dei prodotti (n=1).

Le critiche relative all'atmosfera possono essere, invece, raggruppate in quattro gruppi: 6 intervistati si sono lamentati dell'intralcio generato dalle operazioni di scarico delle merci per il rifornimento del magazzino e degli scaffali, affermando che spesso i movimenti all'interno del punto vendita sono resi più difficili dalla presenza di carrelli e scatole tra le corsie e all'ingresso; 15 clienti hanno sottolineato il problema della confusione che rende la spesa poco piacevole in quanto l'ambiente risulta molto rumoroso ed è difficile muoversi con facilità tra le corsie; 7 rispondenti hanno dichiarato di trovare le corsie e in generale gli spazi troppo stretti, il che probabilmente aumenta la sensazione di caos e di stress che alcuni clienti hanno mostrato di provare; infine, 3 clienti si sono lamentati della disposizione dei prodotti che risulta confusionaria e poco organizzata, inoltre in 5 hanno affermato che questo aspetto andrebbe migliorato poiché l'attuale sistemazione non fa risaltare le specialità dell'offerta e non permette di conferire esclusività all'ambiente.

La situazione di Parioli è, invece, diversa poiché i clienti apprezzano soprattutto l'aspetto interno del punto vendita:

- Mi piace il design (n=1);
- È un ambiente curato (n=2);
- C'è una piacevole atmosfera (n=1);
- L'ambiente è ordinato (n=2);
- È un ambiente accogliente (n=1);
- È un bell'ambiente (n=1).

A fronte di questo, però, molti clienti lamentano difficoltà nel reperire i prodotti all'interno, infatti, qui a differenza del punto vendita precedente non ci sono cartelli che guidano i clienti nella loro spesa: 7 rispondenti hanno, infatti, affermato di non riuscire a trovare facilmente i prodotti e le promozioni dedicate ai possessori di carta Doc e in 6 hanno consigliato di trovare una soluzione a questo problema nonché di predisporre delle apposite aree in cui disporre i prodotti regionali e a km zero in modo da incuriosire i clienti e invogliarli all'acquisto.

Tabella 3.24: t-test analysis

	t-test for Equality of Means		Media Fonteiana	Media Parioli
	t-test	Sign.		
Musica di sottofondo	-3,968	,000	7,20	7,95
Luminosità	4,445	,000	8,55	8,01
Temperatura presente all'interno	4,350	,000	8,37	7,81
Fragranze e odori presenti all'interno	-1,741	ns	7,83	8,08
Design interno	-1,945	,053	7,76	8,01
Informazione sui prodotti e segnaletica disponibile	12,493	,000	8,81	7,11
Sistemazione dei prodotti	1,459	ns	8,02	7,83
Igiene e pulizia generale interna	,948	ns	8,63	8,53

Per quanto riguarda gli altri tre aspetti, musica, luminosità e temperatura, Fonteiana ha ottenuto un punteggio più basso rispetto a Parioli sul primo, 7,20 contro 7,95, e una votazione più alta sugli altri due, rispettivamente 8,55 contro 8,01 e 8,37 contro 7,81. I commenti dei clienti non forniscono informazioni in merito a queste dimensioni: tuttavia è possibile notare che nel punto vendita di Fonteiana molti clienti si lamentavano per la confusione interna che probabilmente copre la musica e, infatti, alcuni rispondenti affermavano di non essersi nemmeno resi conto della presenza della musica in sottofondo; rispetto a Parioli, Fonteiana, inoltre, presenta delle vetrine molto ampie e questo incide sulla luce che filtra all'interno, rendendo il punto vendita più luminoso; infine, il fatto che Fonteiana abbia una superficie più estesa rispetto a Parioli permette al

freddo proveniente dai frigoriferi di disperdersi più facilmente ed evitare, così, che la temperatura percepita risulti troppo bassa.

L'assortimento è stato analizzato con riferimento a 9 aspetti (tab. 3.25)

Tabella 3.25: statistiche descrittive generali

	N	Minimo	Massimo	Media	Dev. Stand.
Qualità dei prodotti del reparto carne	294	5	10	8,13	0,931
Qualità dei prodotti del reparto pesce	292	2	10	8,09	1,181
Qualità dei prodotti del reparto frutta e verdura	294	5	10	8,09	1,080
Qualità dei prodotti del banco forneria	295	5	10	8,78	1,101
Qualità dei prodotti del banco gastronomia	296	5	10	8,12	0,981
Qualità dei prodotti a marchio Coop	288	4	10	8,32	1,071
Presenza di prodotti locali, del territorio, caratterizzati da filiera corta	298	4	10	6,64	1,386
Unicità dell'assortimento	300	4	10	7,75	1,154
Varietà dell'assortimento	300	5	10	8,10	1,044
N Valide	271				

Come si può notare dagli item scelti per valutare l'assortimento, la qualità rappresenta un elemento centrale dell'offerta dei punti vendita Doc. I punteggi ottenuti risultano tutti elevati e questo è confermato dal fatto che la motivazione principale che spinge i consumatori a scegliere questi supermercati è proprio la qualità dell'assortimento.

La presenza di prodotti locali, del territorio, caratterizzati da filiera corta mostra, invece, un punteggio molto basso. Quando nelle interviste si chiedeva di attribuire una votazione a quest'aspetto, i clienti rivelavano spesso di non sapere neppure che questa tipologia di prodotti fosse offerta all'interno del punto vendita. Inoltre, nella parte dedicata ai consigli, alcuni rispondenti hanno affermato che sarebbe opportuno migliorare e ampliare l'offerta di prodotti a filiera corta e a km zero, per renderla allo stesso livello di quella dei negozi a insegna Coop. È interessante notare che alcuni intervistati facevano un confronto diretto tra il punto vendita e quelli a insegna Coop, facendo risultare questi ultimi dei veri e propri punti di riferimento in materia di prodotti biologici e a filiera corta.

Il t-test (tab. 3.26) mostra delle differenze significative tra i due punti vendita con riferimento alla qualità della carne, la qualità del pesce, la qualità del forno, l'unicità e la varietà dell'assortimento. Partiamo da questi ultimi due aspetti: per il primo Fonteiana riporta un punteggio di 7,47 e Parioli di 8,03, per il secondo le votazioni sono rispettivamente 7,95 e 8,26. Nelle interviste solo 4 rispondenti hanno individuato nella varietà dell'assortimento un aspetto positivo del supermercato di Fonteiana, mentre per Parioli 16 soggetti hanno apprezzato questo aspetto. Inoltre, bisogna notare che sulla percezione della varietà dell'assortimento incide la superficie del punto vendita: i due supermercati presentano la stessa varietà di prodotti, ma mentre i clienti di Fonteiana si aspettano un'elevata varietà dell'assortimento vista la maggior estensione del punto vendita, quelli di Parioli premiano il fatto di trovare una buona varietà anche in un supermercato che presenta delle dimensioni contenute e questo li porta ad assegnare a quest'aspetto un punteggio più elevato. Per quanto riguarda l'unicità, i valori delle medie non sono altissimi per nessuno dei due punti vendita, questo è dovuto al fatto che i clienti fanno difficoltà ad associare l'idea di unicità ad un supermercato; infatti, durante le interviste molti soggetti hanno chiesto chiarimenti su cosa si intendesse per unicità dell'assortimento e si sono trovati in difficoltà nel momento in cui hanno dovuto assegnare un punteggio. In generale comunque, il maggior punteggio ottenuto da Parioli deriva dalla cura di questo punto vendita nella presentazione e organizzazione dei prodotti: le isole dei prodotti biologici, di quelli senza glutine, delle linee FiorFiore hanno un aspetto più curato in questo punto vendita rispetto all'altro e trasmettono una maggior sensazione di particolarità e ricercatezza. Inoltre sia in queste isole sia nella zona

dei freschi compaiono ricche e coinvolgenti descrizioni dei prodotti e della loro storia, il che li rende sicuramente più interessanti e distintivi agli occhi dei clienti.

Tabella 3.26: t-test analysis

	t-test for Equality of Means		Media Fonteiana	Media Parioli
	t-test	Sign.		
Qualità dei prodotti del reparto carne	-2,560	,011	7,99	8,27
Qualità dei prodotti del reparto pesce	-2,696	,007	7,90	8,27
Qualità dei prodotti del reparto frutta e verdura	,343	ns	8,11	8,07
Qualità dei prodotti del banco forneria	6,248	,000	9,16	8,40
Qualità dei prodotti del banco gastronomia	-,237	ns	8,11	8,14
Qualità dei prodotti a marchio Coop	,861	ns	8,38	8,27
Presenza di prodotti locali, del territorio, caratterizzati da filiera corta	1,508	ns	6,77	6,52
Unicità dell'assortimento	-4,380	,000	7,47	8,03
Varietà dell'assortimento	-2,625	,009	7,95	8,26

Le interviste non hanno, invece, rivelato molto con riferimento alle differenze sulle votazioni ottenute sulla qualità della carne, del pesce e del forno. I rispondenti di Fonteiana hanno consigliato sia per il banco della carne sia per quello del pesce di migliorare la qualità e varietà dell'offerta mentre quelli di Parioli hanno solo sottolineato

la qualità di questi due reparti: con riferimento al pesce, inoltre, la presenza nel Doc di Parioli del sushi fresco ogni giorno appare molto apprezzata e conferisce un senso di ricercatezza e particolarità a questo banco. Parioli ha, infatti, ottenuto un punteggio più elevato in entrambe le categorie: per la carne 8,27 contro il 7,99 di Fonteiana e per il pesce 8,27 contro il 7,90 di Fonteiana. Il forno ha punteggi elevati in tutti e due i punti vendita: 9,16 per Fonteiana e 8,40 per Parioli. In nessuno dei due supermercati i clienti hanno affermato di riscontrare problemi con questo reparto, i clienti di Parioli, però, hanno spesso sottolineato che sono soliti comprare il pane nei forni del quartiere e di acquistarlo nel supermercato solo quando hanno poco tempo a disposizione, quindi, probabilmente questo li ha portati ad assegnare un punteggio buono a questo banco, anche se non elevato quanto quello di Fonteiana.

Passando alla dimensione dell'ambiente sociale, questa è stata misurata attraverso tre item (tab. 3.27).

Tabella 3.27: statistiche descrittive generali

	N	Minimo	Massimo	Media	Dev. Stand.
Similarità con gli altri clienti del punto vendita	300	4	10	7,76	1,105
Comportamento dei clienti presenti nel punto vendita	300	4	10	7,45	1,265
Livello di amichevolezza dei clienti presenti nel punto vendita	300	3	10	7,04	1,238
N Valide	300				

I punteggi ottenuti sono buoni anche se non particolarmente elevati: a livello razionale i clienti non riconoscono l'importanza di questo tema e durante le interviste precisavano che si trattava di un aspetto che non consideravano nelle loro scelte poichè in generale

nei supermercati non c'è molta interazione tra i clienti. In realtà, come sarà più evidente con lo studio del modello di regressione, questa dimensione ha un forte impatto sulla piacevolezza o sul fastidio provati durante il processo di acquisto e, quindi, ha un rilevante impatto sul ricordo che il cliente conserva circa la propria esperienza.

Tabella 3.28: t-test analysis

	t-test for Equality of Means		Media	Media
	t-test	Sign.	Fonteiana	Parioli
Similarità con gli altri clienti del punto vendita	2,155	,032	7,89	7,62
Comportamento dei clienti presenti nel punto vendita	,273	ns	7,47	7,43
Livello di amichevolezza dei clienti presenti nel punto vendita	-1,448	ns	6,94	7,15

L'unica differenza significativa che emerge (tab. 3.28) riguarda la similarità con gli altri clienti del punto vendita: Parioli ha ottenuto un punteggio di 7,62 e Fonteiana 7,89. La differenza può essere spiegata dalla maggior varietà che presenta la clientela di Parioli. Entrambi sono quartieri i cui abitanti presentano un livello economico e culturale medio elevato: mentre a Fonteiana, però, il supermercato è frequentato quasi esclusivamente da persone che abitano in quel quartiere e nelle zone adiacenti, a Parioli il punto vendita è ovviamente frequentato dalle persone che abitano nelle zone circostanti, ma ci sono anche molti studenti, essendo una zona universitaria, e domestici delle case del quartiere e questo porta a una maggior difficoltà per ognuno di identificarsi con chi lo circonda.

L'analisi del prezzo racchiude 5 aspetti (tab. 3.29).

Tabella 3.29: statistiche descrittive generali

	N	Minimo	Massimo	Media	Dev. Stand.
Livello dei prezzi in generale	300	4	10	7,58	1,000
Rapporto qualità prezzo	299	5	10	8,21	,817
Rapporto qualità prezzo dei prodotti a marchio Coop	290	4	10	8,46	1,015
Offerte e promozioni	300	4	10	7,25	1,134
Vantaggi offerti dalla carta fedeltà	290	1	10	6,99	1,382
N Valide	283				

Il supermercato non viene considerato dai clienti particolarmente conveniente e questo appare in linea con la strategia del format oro che non offre prodotti a primi prezzi e utilizza le promozioni periodiche: i clienti che si sono mostrati insoddisfatti del prezzo, lo hanno fatto riferendosi in particolare ai prezzi elevati dei prodotti industriali e di quelli della cura della casa, alcuni hanno, infatti, commentato che il punto vendita dovrebbe concentrarsi sui freschi, di cui giustificano i prezzi alti, e abbassare i prezzi del resto dell'assortimento. Bisogna, tuttavia, sottolineare che a fronte del punteggio ottenuto sul livello generale dei prezzi, quello sul rapporto qualità prezzo è buono e ciò dimostra che i clienti sono disposti a pagare un prezzo più elevato se questo è accompagnato da un'offerta di qualità. Positivo è anche il giudizio dei clienti circa il rapporto qualità prezzo dei prodotti a marchio Coop tanto che 15 soggetti hanno incluso l'offerta di prodotti Coop tra gli aspetti che apprezzano di più nei punti vendita esaminati. Le criticità sollevate, invece, riguardano soprattutto le promozioni e la carta fedeltà, a cui è associato, infatti, un punteggio basso: questo è probabilmente legato al fatto che i clienti sono abituati, ormai, a offerte speciali e carte fedeltà tanto che per i supermercati l'obiettivo in questo ambito è quello di cercare di non risultare in difetto rispetto ai concorrenti e non tanto quello di differenziarsi.

Tabella 3.30: t-test analysis

	t-test for Equality of Means		Media Fonteiana	Media Parioli
	t-test	Sign.		
Livello dei prezzi in generale	,982	ns	7,64	7,53
Rapporto qualità prezzo	-,439	ns	8,19	8,23
Rapporto qualità prezzo dei prodotti a marchio Coop	,689	ns	8,50	8,42
Offerte e promozioni	,153	ns	7,26	7,24
Vantaggi offerti dalla carta fedeltà	-,427	ns	6,96	7,03

A differenza di quanto rilevato per le altre variabili, il giudizio sul prezzo non presenta differenze significative tra i due punti vendita (tab. 3.30). In generale, infatti, le critiche mosse dai clienti dei due punti vendita risultano essere molto simili. Tra i problemi e i consigli dei clienti di Fonteiana troviamo:

- Freschi troppo costosi (n=2);
- Carne troppo costosa (n=2);
- Migliorare le offerte (n=3);
- Offrire prodotti a prezzi più bassi per la cura della casa (n=1);
- Ristudiare le offerte (n=1);
- Più offerte sui freschi (n=2);
- Offrire prodotti a prezzi più bassi per i cibi base (n=1);

Le risposte dei clienti di Parioli comprendono, invece:

- Prezzi alti dei freschi (n=1)
- Prezzi poco chiari (n=1);

- Prodotti per la casa troppo costosi (n=1);
- Profumeria troppo cara (n=2);
- Abbassare il prezzo dei prodotti industriali (n=1);
- Aumentare le offerte speciali (n=2);
- Più sconti sui casalinghi (n=4)
- Più offerte sulla gastronomia (n=1)
- Più offerte per i possessori di carta Doc (n=2);
- Più offerte sui freschi (n=1);
- Più offerte sull'ortofrutta (n=1).

La percezione del retail brand è stata misurata facendo riferimento a 5 caratteristiche che rappresentano i valori che l'insegna vuole veicolare (tab. 3.31)

Tabella 3.31: statistiche descrittive generali

	N	Minimo	Massimo	Media	Dev. Stand.
Serietà	300	5	10	8,21	,926
Affidabilità	300	5	10	8,40	,968
Esclusività	300	4	10	7,01	1,403
Capacità di comprendere le esigenze	300	5	10	7,81	,989
Capacità di soddisfare le aspettative	300	4	10	8,05	,992
N Valide	300				

Il giudizio dei clienti risulta in generale positivo e soddisfacente: l'unica dimensione che presenta un punteggio più basso è quella dell'esclusività. Durante le interviste è emerso che i rispondenti facevano fatica a collegare l'idea di esclusività a quella di supermercato e rispondevano frequentemente che si trattava di un supermercato come tutti gli altri. Un aspetto che, invece, tenevano a sottolineare e che presenta un punteggio elevato è quello dell'affidabilità: tra gli aspetti preferiti del punto vendita 9 rispondenti hanno incluso

l'affidabilità del supermercato e dei prodotti che offre e quando dovevano assegnare un punteggio a questa dimensione, commentavano spesso la propria risposta affermando di essere certi della qualità e della sicurezza dei prodotti che acquistavano. Bisogna, inoltre, rilevare che dalle interviste è emersa una stretta associazione tra l'insegna Doc e Coop e questo permette di trasferire su Doc le percezioni positive dell'offerta Coop: l'associazione non risulta, però, perfetta dato che alcuni rispondenti hanno affermato che i punti vendita Doc dovrebbero avvicinarsi maggiormente alla tipologia di offerta presente in quelli Coop e addirittura alcuni hanno dichiarato che preferirebbero che il supermercato fosse Coop.

Tabella 3.32: t-test analysis

	t-test for Equality of Means		Media Fonteiana	Media Parioli
	t-test	Sign.		
Serietà	2,645	,009	8,35	8,07
Affidabilità	3,210	,001	8,58	8,23
Esclusività	-5,758	,000	6,57	7,45
Capacità di comprendere le esigenze	1,345	ns	7,89	7,73
Capacità di soddisfare le aspettative	3,130	,002	8,23	7,87

Il t-test (tab. 3.32) mostra delle differenze significative tra i due punti vendita esaminati con riferimento a serietà, Fonteiana ha un punteggio di 8,35 e Parioli di 8,07, affidabilità, Fonteiana ha un punteggio di 8,58 e Parioli di 8,23, esclusività, Fonteiana ha un punteggio di 6,57 e Parioli di 7,45, e capacità di soddisfare le aspettative, Fonteiana ha un punteggio di 8,23 e Parioli di 7,87. Per quanto riguarda il tema dell'esclusività, il maggior punteggio

assegnato al punto vendita di Parioli dipende in misura prevalente dalla maggior ricercatezza dell'ambiente interno: il fatto di ricreare l'ambiente del mercato nel reparto ortofrutta, l'uso dei cartelli per sottolineare la qualità e la genuinità dei prodotti offerti, la creazione di isole di prodotti, sono tutti elementi che permettono di rendere il supermercato unico agli occhi dei clienti.

Con riferimento, invece, agli altri aspetti per i quali Fonteiana ha ottenuto un punteggio più elevato rispetto a Parioli, la spiegazione può essere rintracciata nella diversa percezione che i clienti hanno del personale dei due punti vendita. Come abbiamo visto analizzando il servizio, a differenza di quanto avviene per Parioli, molti clienti di Fonteiana hanno apprezzato la disponibilità, la cordialità e la socievolezza del personale del supermercato: questo permette di creare un ambiente più familiare, in cui i clienti si sentono capiti e a proprio agio e trasferiscono le proprie sensazioni positive sull'idea che hanno dell'insegna.

L'ultimo aspetto da considerare è quello della soddisfazione complessiva che è stata analizzata attraverso 3 item. (tab. 3.33).

Tabella 3.33: statistiche descrittive generali

	N	Minimo	Massimo	Media	Dev. Stand.
Livello di soddisfazione	300	6	10	8,15	,789
Probabilità che il punto vendita rimanga importante per acquisti futuri	300	6	10	8,74	1,015
Probabilità di consigliare il punto vendita ad amici e conoscenti	300	5	10	8,35	,881
N Valide	300				

Dalla tabella appare evidente che i clienti risultano molto soddisfatti dei supermercati esaminati. Infatti, non solo attribuiscono un punteggio elevato alla propria soddisfazione complessiva, ma ritengono che molto probabilmente il supermercato rimarrà importante per i loro futuri acquisti e sono propensi a consigliarlo ad amici e conoscenti.

L'analisi del t-test (tab. 3.34) evidenzia due differenze significative: con riferimento alla livello di soddisfazione Fonteiana ha ottenuto un punteggio di 8,26 contro l'8,04 di Parioli, e per la probabilità che il supermercato rimanga importante per gli acquisti futuri, Fonteiana ha ottenuto un punteggio di 8,89 contro l'8,58 di Parioli. Queste differenze sono collegate alla diversa clientela dei due punti vendita. I clienti di Fonteiana sono prevalentemente persone che abitano nelle vicinanze del supermercato e per i quali questo rappresenta il supermercato principale, in cui sono abituati a fare la propria spesa e a cui si sentono, in un certo senso, legati in quanto fa parte della loro quotidianità. A Parioli, invece, molti clienti sono studenti, spesso fuorisede che si recano lì soltanto per alcuni acquisti e solo per periodi circoscritti, e persone che lavorano nelle vicinanze del supermercato e che, quindi, fanno la spesa prevalentemente in altri punti vendita e si recano da Doc solo occasionalmente.

Tabella 3.34: t-test analysis

	t-test for Equality of Means		Media Fonteiana	Media Parioli
	T-test	Sign.		
Livello di soddisfazione	2,434	,016	8,26	8,04
Probabilità che il punto vendita rimanga importante per acquisti futuri	2,701	,007	8,89	8,58
Probabilità di consigliare il punto vendita ad amici e conoscenti	,458	ns	8,37	8,33

3.3.2 Analisi del modello di regressione multipla

Il modello di regressione, utilizzato per studiare l'importanza che le diverse dimensioni hanno sulla *customer experience*, è costituito da una variabile dipendente, l'esperienza, e otto variabili indipendenti, servizio, atmosfera, qualità dei freschi, qualità dei prodotti Coop, assortimento, ambiente sociale, prezzi e promozioni (tab. 3.35).

Tabella 3.35: statistiche descrittive generali

	Media	Dev. Stand.	N
ESP	8,4122	,75161	300
SERVIZIO	7,889167	,8448107	300
ATMOSF	8,031131	,7716231	300
QUALFRES	8,217444	,8631894	300
QUALCOOP	8,32	1,049	300
ASSORTIM	7,503333	,8919663	300
AMBSOC	7,417778	1,0299756	300
PREZZI	8,080556	,7018924	300
PROM	7,135	1,1240	300

L'esperienza è la media dei punteggi assegnati a tre item:

- Quanto è soddisfatto da 1 a 10 di questo supermercato?;
- Con quale probabilità su una scala da 1 a 10 (con 10 molto probabile) pensa che DOC resti un punto di vendita importante per i suoi acquisti futuri?;
- Con quale probabilità su una scala da 1 a 10 (con 10 molto probabile) consiglierebbe il punto di vendita ad amici e conoscenti?

Il servizio è la media dei punteggi assegnati a cinque item:

- Cortesia e disponibilità del personale in generale;
- Competenza del personale in generale;
- Offerta di servizi personali ad alto valore aggiunto;
- Tempi di attesa alle casse e ai banchi alimentari;

- Attività di gestione dei reclami.

L'atmosfera è la media dei punteggi assegnati a otto item:

- Musica di sottofondo;
- Luminosità;
- Temperatura presente all'interno;
- Fragranze e odori presenti all'interno;
- Design interno: colori, decorazioni e spazi disponibili;
- Informazioni sui prodotti e segnaletica disponibile;
- Sistemazione dei prodotti negli scaffali, nei reparti freschi e negli altri spazi disponibili;
- Igiene e pulizia generale interna.

La qualità dei freschi è la media dei punteggi assegnati a cinque item:

- La qualità dei prodotti del reparto carne;
- La qualità dei prodotti del reparto pesce;
- La qualità dei prodotti del reparto frutta e verdura;
- La qualità dei prodotti del banco forneria;
- La qualità dei prodotti del banco gastronomia;

La qualità dei prodotti Coop è la media dei punteggi assegnati a un item:

- La qualità dei prodotti a marchio Coop.

L'assortimento è la media dei punteggi assegnati a tre item:

- La presenza di prodotti locali, del territorio, caratterizzati da filiera corta;
- L'unicità dell'assortimento complessivamente considerato;
- La varietà dell'assortimento complessivamente considerato.

L'ambiente sociale è la media dei punteggi assegnati a tre item:

- La similarità tra lei e gli altri clienti del punto di vendita;
- Il comportamento dei clienti presenti in questo punto vendita;
- Il livello di amichevolezza dei clienti presenti in questo punto vendita.

Il prezzo è la media dei punteggi assegnati a tre item:

- Il livello dei prezzi in generale;
- Rapporto qualità prezzo in generale;
- Rapporto qualità prezzo dei prodotti a marchio Coop.

Infine, la promozione è la media dei punteggi assegnati a due item:

- Offerte e promozioni;
- Vantaggi offerti dalla carta fedeltà.

Le tabelle di correlazione (tab. 3.36 e 3.37) mostrano come le variabili del modello sono correlate tra loro: il focus di questa tesi è la variabile che rappresenta l'esperienza e la sua interazione con le altre variabili. Dai risultati si rileva che il fattore che incide maggiormente sull'esperienza è l'atmosfera del punto vendita, mentre quello che risulta avere il grado di correlazione minore è la qualità dei prodotti a marchio Coop. Le altre due variabili che mostrano un significativo grado di correlazione sono il servizio e l'assortimento, in ordine seguono poi le promozioni, l'ambiente sociale, i prezzi e la qualità dei freschi.

Tabella 3.36: correlazione

	ESP	SERVIZIO	ATMOSF	QUALFRES	QUALCOOP
ESP	1,000	,456	,601	,282	,192
SERVIZIO	,456	1,000	,464	,268	,385
ATMOSF	,601	,464	1,000	,365	,226
QUALFRES	,282	,268	,353	1,000	,245
QUALCOOP	,192	,385	,226	,245	1,000
ASSORTIM	,411	,411	,359	,115	,207
AMBSOC	,383	,393	,295	,242	,180
PREZZI	,378	,328	,408	,208	,312
PROM	,390	,309	,436	,177	,167

Tabella 3.37: correlazione

	ASSORTIM	AMBSOC	PREZZI	PROM
ESP	,411	,383	,378	,390
SERVIZIO	,411	,393	,328	,309
ATMOSF	,359	,295	,408	,436
QUALFRES	,115	,242	,208	,177
QUALCOOP	,207	,180	,312	,167
ASSORTIM	1,000	,412	,316	,305
AMBSOC	,412	1,000	,232	,225
PREZZI	,316	,232	1,000	,362
PROM	,305	,225	,362	1,000

Dopo aver analizzato come le voci del modello si correlano con l'esperienza, è possibile evidenziare quali fattori contribuiscano maggiormente alla creazione dell'esperienza del consumatore se considerati nel loro insieme: per far questo si ricorre all'analisi di regressione (tab. 3.38).

Tabella 3.38: modello di regressione

	Beta Stand.	t	Sig.
SEVIZIO	,130	2,366	,019
ATMOSF	,383	6,879	,000
QUALFRES	,039	,822	,412
QUALCOOP	-,043	-,886	,376
ASSORTIM	,118	2,281	,023
AMBSOC	,129	2,587	,010
PREZZI	,085	1,688	,092
PROM	,088	1,761	,079

I risultati dell'analisi permettono di verificare le ipotesi precedentemente enunciate, considerando che i valori della significatività sono considerati rilevanti quando minori di ,05:

- Il *p-value* dell'assortimento (,023) è minore di ,05 e il valore del coefficiente beta è pari a ,118 quindi l'assortimento è positivamente correlato all'esperienza. L'ipotesi 1 (H1) è supportata;
- Il *p-value* del servizio (,019) è minore di ,05 e il valore del coefficiente beta è pari a ,130 quindi il servizio è positivamente correlato all'esperienza. L'ipotesi 2 (H2) è supportata;
- Il *p-value* dell'atmosfera (,000) è minore di ,05 e il valore del coefficiente beta è pari a ,383 quindi l'atmosfera è positivamente correlata all'esperienza. L'ipotesi 3 (H3) è supportata;
- Il *p-value* dell'ambiente sociale (,010) è minore di ,05 e il valore del coefficiente beta è pari a ,129 quindi l'ambiente sociale è positivamente correlato all'esperienza. L'ipotesi 4 (H4) è supportata.

Tra queste, la determinante che appare maggiormente correlata all'esperienza è l'atmosfera: ricordiamo che questa si riferisce sia alle caratteristiche dello spazio che circonda il consumatore, come musica, odori, temperatura e spazi, ma anche a come i prodotti sono organizzati all'interno del punto vendita. Dalle interviste condotte nel punto vendita di Parioli l'influenza di questa variabile sulla percezione dei consumatori appare in modo evidente: tra le domande aperte, in questo punto vendita è stato anche chiesto di giudicare la ristrutturazione del locale e di dichiarare quali erano stati gli aspetti più apprezzati del rinnovo. Bisogna far presente che i cambiamenti hanno riguardato il design del punto vendita, l'organizzazione degli spazi e la formazione del personale: gli intervistati, però, oltre ad avere fatto apprezzamenti sul migliorato design hanno anche affermato di trovare l'assortimento dei freschi migliorato in termini di qualità. Questo dimostra che apportando modifiche all'atmosfera in cui i consumatori effettuano i loro acquisti si può cambiare significativamente come essi percepiscono il punto vendita e la sua offerta, con un effetto diretto sull'esperienza.

Risulta interessante notare la forte influenza assunta dall'ambiente sociale che appare tanto importante quanto il servizio: le persone, infatti, generalmente se da una parte

riconoscono l'importanza dell'essere assistiti da un personale qualificato e cordiale, dall'altra difficilmente ammettono di essere influenzati da chi li circonda; questi risultati mostrano, invece, quanto possono essere importanti nelle nostre scelte considerazioni di carattere sociale. Un altro risultato rilevante riguarda l'assortimento: i dati confermano il fatto che le dimensioni che più influiscono sull'esperienza sono la varietà e l'unicità, mentre la qualità dei freschi e la qualità dei prodotti Coop non hanno nessuna influenza.

Le ultime due variabili esaminate sono i prezzi e le promozioni: anche queste non risultano avere nessuna correlazione positiva con l'esperienza e questo conferma le considerazioni precedentemente esposte e appare essere in linea con la strategia adottata dall'insegna nei format oro. Bisogna, comunque, tener presente che la scarsa rilevanza del tema del prezzo è legata al contesto preso a riferimento, quello del format oro destinato a clienti con un livello economico medio elevato e per i quali il prezzo rappresenta una determinante secondaria nelle proprie scelte di spesa: in contesti diversi questi risultati potrebbero essere del tutto ribaltati.

Conclusioni

Creare una *customer experience* superiore è un obiettivo che ha guadagnato sempre più l'attenzione dei retailer. Tuttavia, la ricerca in materia non appare ancora abbastanza sviluppata. Con questa tesi si è cercato di fornire un quadro generale del concetto di *customer experience* proponendo un modello per la definizione delle sue determinanti. Nello specifico, l'obiettivo è stato quello di mostrare come un modello generale di definizione della *customer experience* potesse essere adattato a contesti reali attraverso l'analisi della diversa importanza che le dimensioni hanno al variare del contesto di riferimento.

Il concetto di *customer experience* ha assunto sempre più importanza a causa della difficoltà di differenziarsi in un mercato come quello della distribuzione al dettaglio in cui le strategie dei vari concorrenti presentano molti elementi comuni e in cui i consumatori difficilmente risultano fedeli e legati a un determinato brand. Per permettere alle aziende di sfruttare l'esperienza e cercare di legare a sé i consumatori è necessario capire quali variabili devono essere gestite per rendere l'esperienza attrattiva e soddisfacente. Ripercorrendo la letteratura in materia, la *customer experience* risulta essere un concetto olistico che comprende tutto il ciclo del consumo, dalle fasi precedenti all'acquisto, all'acquisto vero e proprio fino ad arrivare al post acquisto: inoltre, comprende sia elementi che sono sotto il controllo dell'azienda e che fanno parte delle sue scelte strategiche, sia elementi che non sono sotto il suo controllo e che si legano alle caratteristiche dei consumatori e alle loro interazioni.

Per fornire un framework teorico della *customer experience* è stato preso a riferimento il modello proposto da Verhoef et al. poiché riassume in sé le precedenti ricerche su questo tema. Le determinanti individuate dal modello sono le seguenti:

- Ambiente sociale;
- Service interface;
- Atmosfera;
- Assortimento;
- Prezzo;

- Esperienza in canali alternativi;
- Retail brand;
- Esperienze passate.

Questo modello generale di *customer experience* deve poi essere adattato ai contesti in cui è utilizzato per analizzare come l'esperienza viene percepita dai consumatori. Nella distribuzione al dettaglio, infatti, è possibile ricorrere a format tra loro molto diversi per competere sul mercato. Il termine format è utilizzato per identificare la tipologia di punto vendita scelta dal distributore e comprende tutto il mix di decisioni strategiche adottate dall'azienda per differenziarsi dai concorrenti. In particolare possiamo dire che il format è costituito da due parti, una esterna riguardante la domanda e una interna riguardante il know-how: la prima include elementi quali l'assortimento, l'atmosfera, il servizio, la localizzazione e il prezzo; la seconda, invece, si riferisce alle scelte gestionali e operative e alla cultura interna⁴⁹. Tutti gli elementi che definiscono il format devono rispecchiare la strategia che l'azienda vuole perseguire e devono essere in linea con il target di clienti scelto. In un contesto in cui i consumatori sono più consapevoli riguardo le offerte del mercato e non tengono in considerazione solo il prezzo, ma anche la qualità, il servizio e altre variabili, riuscire a rimanere competitivi richiede un forte adattamento alla domanda: in questo senso la scelta del format diventa una scelta strategica di primaria importanza. Le decisioni relative a come il format viene strutturato e gli obiettivi dell'azienda influiscono sull'esperienza percepita dai consumatori: una volta che l'azienda ha ideato il tipo di esperienza che vuole fornire ai clienti, può mettere in pratica quest'idea manovrando gli elementi costitutivi del format. Il modello di *customer experience*, precedentemente proposto, costituisce una base di partenza attraverso la quale i manager possono valutare se l'esperienza percepita dai consumatori è in linea con il tipo di esperienza che l'azienda vorrebbe offrire. Il modello risulta essere solo un punto di partenza in quanto è necessario adattarlo ai diversi contesti in cui viene utilizzato: è possibile, infatti, che alcuni elementi non siano presenti nell'offerta dell'azienda. Inoltre, non tutte le determinanti assumono lo stesso peso: in base alla strategia e al posizionamento dell'azienda alcune variabili risulteranno più influenti sull'esperienza dei

⁴⁹ Goldman A. (2011), *The transfer of retail formats in to developing economies: the example of China*, *Journal of retailing*, 51(4), pag. 49-64

consumatori. Per questo motivo è necessario partire dal modello generale, eliminare gli elementi assenti nell'offerta e analizzare quali degli elementi considerati hanno un impatto maggiore sull'esperienza percepita dai consumatori. In questo modo i manager possono capire su quali aspetti costruire il proprio posizionamento e quali leve manovrare per ottenere gli obiettivi alla base della propria strategia.

In questa tesi il modello è stato applicato all'insegna di supermercati Doc: questa differenzia i propri punti vendita in tre format destinati a target di consumatori tra loro differenti. A causa di questa diversificazione l'importanza delle determinanti del modello varierà da un format all'altro: questo lavoro ha preso in considerazione uno dei format in questione, il format oro che si rivolge a consumatori che hanno un livello culturale ed economico medio elevato, che preferiscono scegliere tra più alternative anche se ciò può comportare un aumento del tempo d'acquisto e dei prezzi.

La strategia del format oro si fonda sull'obiettivo di creare un'immagine unica ed esclusiva del punto vendita. A tal fine l'insegna cerca di offrire un assortimento vario e di qualità consentendo ai clienti di avere a disposizione diverse alternative di scelta e di trovare prodotti sempre freschi e marchi molto ricercati. Inoltre, il personale deve assicurarsi che i clienti non incontrino difficoltà durante il processo di spesa, rimanendo sempre a disposizione per eventuali aiuti e chiarimenti. Infine, l'insegna cerca di ricreare all'interno dei punti vendita un ambiente accogliente e piacevole sia attraverso un'attenta predisposizione degli spazi interni e organizzazione dei prodotti sia attraverso la localizzazione dei punti vendita in quartieri benestanti della città. Sulla base di questa strategia sono state avanzate quattro ipotesi con riferimento alle dimensioni che maggiormente influiscono sull'esperienza dei consumatori:

- H1: l'assortimento influisce significativamente sull'esperienza del consumatore;
- H2: il servizio influisce significativamente sull'esperienza del consumatore;
- H3: l'atmosfera influisce significativamente sull'esperienza del consumatore;
- H4: l'ambiente sociale influisce significativamente sull'esperienza del consumatore.

Attraverso la somministrazione del questionario ai clienti di due punti vendita del format oro, Fonteiana e Parioli, è stato possibile ottenere due risultati: evidenziare gli aspetti

dell'esperienza su cui l'insegna risulta più carente e verificare la validità delle ipotesi formulate.

In base ai punteggi assegnati dai rispondenti durante i questionari, gli elementi che hanno ricevuto votazioni non particolarmente alte sono i seguenti:

- Tempi di attesa alle casse e ai banchi alimentari: i clienti lamentano file alle casse troppo lunghe che prolungano il tempo necessario ad effettuare i propri acquisti;
- Presenza di prodotti locali, del territorio, caratterizzati da filiera corta: alcuni clienti hanno affermato di non aver neanche notato la presenza di questi prodotti all'interno del punto vendita, mentre altri pur essendone a conoscenza la reputano insufficiente;
- Unicità dell'assortimento: i clienti hanno difficoltà nel collegare l'idea di unicità all'offerta dei punti vendita;
- Comportamento e livello di amichevolezza degli altri clienti: il supermercato non è percepito come un luogo di incontro dove i clienti possono socializzare tra loro;
- Convenienza: i rispondenti hanno dichiarato che dovrebbero essere abbassati i prezzi dei prodotti non freschi;
- Promozioni e carta fedeltà: i vantaggi associati a questi due aspetti non sono considerati particolarmente buoni dai clienti poiché non li ritengono superiori a quelli dei concorrenti;
- Esclusività dell'insegna: i clienti hanno affermato che il tema dell'esclusività non può essere trattato con riferimento ad un supermercato e che i punti vendita considerati erano allo stesso livello dei supermercati dei concorrenti.

Sulla base del modello di regressione multipla in cui la variabile dipendente è costituita dall'esperienza, è stato possibile confermare e validare tutte e quattro le ipotesi inizialmente formulate. In ordine di importanza, gli elementi che risultano essere positivamente correlati all'esperienza sono:

1. L'atmosfera;
2. Il servizio;
3. L'ambiente sociale;
4. L'assortimento.

La qualità dei freschi, la qualità dei prodotti a marchio Coop, i prezzi e le promozioni, non sembrano, invece, influire in modo significativo sull'esperienza.

Il posizionamento dell'azienda è ancora in fase di sviluppo ma questi dati possono aiutare a capire su quali elementi l'insegna deve puntare per affermare l'identità dei punti vendita del format oro. La prima dimensione che risulta rilevante per l'insegna è l'atmosfera. Attraverso la manipolazione degli elementi che costituiscono l'ambiente in cui si muove il consumatore è possibile influenzare direttamente la sua esperienza. Anche se su questo aspetto i punteggi assegnati dai consumatori non sono stati bassi, è necessario tenere in considerazione le critiche che sono state mosse. Internamente il punto vendita deve sempre essere curato e ordinato in quanto questo influisce molto sulla percezione di serietà e affidabilità che i clienti hanno dell'azienda. Dato che l'atmosfera è in grado di modificare le considerazioni dei clienti circa la qualità dei prodotti e l'unicità dell'offerta i punti vendita devono fare attenzione a come i prodotti sono presentati e organizzati. L'utilizzo di colori più scuri per gli scaffali, ad esempio, conferisce maggior profondità ed eleganza all'ambiente facendo risaltare i prodotti. Inoltre, tutti gli articoli di marche superiori o che sono a filiera corta o a chilometri zero dovrebbero essere molto in evidenza e spiccare sul resto dell'assortimento: la creazione di isole o angoli, evidenziati dall'utilizzo di colori accesi ma comunque legati alla terra, come ad esempio il verde o il giallo, può aiutare a trasmettere un senso di genuinità e attenzione per la qualità e la freschezza dei prodotti. La scelta di evidenziare queste zone risolverebbe il problema della scarsa conoscenza che i consumatori hanno dell'offerta di questi prodotti all'interno dei punti vendita.

Infine, dato che alcuni consumatori hanno lamentato problemi di disponibilità di spazi per muoversi all'interno di questi punti vendita e dato che non è possibile ampliarli, è necessario assicurarsi sempre che non ci siano scatole o carrelli inutilizzati nelle corsie, rendendo il rifornimento degli scaffali il più possibile veloce.

Il servizio risulta un altro importante elemento che l'azienda può manovrare per migliorare l'esperienza dei consumatori. Per quanto riguarda il personale, i giudizi espressi dai clienti sono positivi. L'importanza di questo aspetto è cruciale per la creazione e la diffusione della giusta immagine dell'insegna: il contatto tra clienti e

dipendenti e il comportamento di questi ultimi possono modificare i giudizi dei clienti e creare un divario tra i valori che l'insegna vuole trasmettere e come questi vengono percepiti. Poiché si vuole ricreare un ambiente accogliente e su misura del cliente, il personale deve sempre apparire disponibile ad aiutare i clienti, anche se si tratta di richieste inusuali. Per ottenere il miglior contributo dal personale è necessario che questo sia consapevole dell'importanza del proprio ruolo: attraverso riunioni periodiche con i dipendenti, questi hanno la possibilità di esporre i problemi che hanno incontrato durante il proprio lavoro in modo da ricevere aiuti o suggerimenti che permettano di migliorare la propria performance. Inoltre, i dipendenti essendo a stretto contatto con i clienti, hanno la possibilità di raccogliere molte informazioni su quello che i clienti apprezzano e su quali sono, invece, le criticità che riscontrano: è, quindi, importante che siano incoraggianti a notare e riportare tutte le informazioni che ritengono rilevanti per il miglioramento dei punti vendita.

Un problema relativo al servizio, sottolineato da alcuni rispondenti è quello delle lunghe attese alle casse. Questo è un problema che si riscontra facilmente nei supermercati ed è anche la critica più facile e immediata che viene in mente in questi casi; detto questo non può essere trascurato come problema. Kahneman nelle sue ricerche sulla razionalità delle persone ha mostrato che il finale di un'esperienza influisce molto, infatti, su come quell'esperienza sarà ricordata e in generale le persone ricordano più facilmente esperienze che hanno un lieto fine: le sensazioni negative provate appena prima di terminare la spesa possono attenuare considerevolmente quelle positive provate durante il processo di spesa, peggiorando così il risultato complessivo. Per affrontare questo problema i punti vendita potrebbero ricorrere a soluzioni che sfruttano la tecnologia. Quella più diffusa, che anche i clienti hanno proposto tra i possibili miglioramenti da apportare, è l'introduzione di casse automatiche: i clienti passano la spesa su uno scanner e sono guidati passo passo fino al pagamento che può avvenire sia in contanti sia con carte. Un secondo strumento che può risolvere in maniera più profonda il problema è l'utilizzo del salvatempo: all'entrata del punto vendita i clienti sono dotati di un dispositivo portatile su cui registrano tutti i prodotti che stanno acquistando, passando il dispositivo sul codice a barre relativo al prodotto e posto sullo scaffale. Una volta arrivati alle casse il conteggio di quanto il cliente deve pagare risulta già effettuato, diminuendo

così le file che si formano. Ovviamente è necessario predisporre dei sistemi di controllo, come riconteggi casuali, soprattutto nel caso in cui i conti del punto vendita segnalino degli ammanchi.

Dai risultati del modello di regressione, l'ambiente sociale risulta essere un altro elemento che influisce significativamente sull'esperienza. Questo aspetto non può però essere totalmente controllato dall'azienda. La scelta di dove localizzare i punti vendita del format oro e l'assenza di prodotti di primo prezzo aiutano sicuramente ad omogeneizzare i clienti che frequentano i punti vendita, ma questo risultato non può essere raggiunto del tutto. Quello su cui l'insegna potrebbe intervenire è cercare di migliorare l'interazione all'interno del punto vendita e favorire un maggior clima di socializzazione. Risolvendo o, comunque, attenuando i problemi legati alla fila alle casse e alla difficoltà di muoversi tra le corsie è possibile ridurre i possibili motivi di scontro tra i clienti: nelle interviste, infatti, le criticità relative all'interazione si riferiscono alla presenza di clienti che cercano di superare nelle code e alla scarsa attenzione che le persone prestano mentre si spostano con il proprio carrello. La creazione di un ambiente interno più agevole permette di migliorare considerevolmente questo aspetto: più l'ambiente in cui i clienti si trovano è percepito come rilassante e privo di ostacoli più questi risulteranno amichevoli nelle interazioni con gli altri clienti.

Il supermercato può, inoltre, diventare un vero e proprio luogo di socializzazione e di incontro. I punti vendita potrebbero creare dei particolari eventi all'interno, come degustazioni di prodotti, organizzazione di spazi in cui degli esperti propongono ricette innovative o anche dei banchetti in cui si mostra proprio come utilizzare alcuni prodotti. Questi eventi dovrebbero essere ben pubblicizzati: se definite per tempo le date, potrebbero essere pubblicizzati sugli stessi volantini spediti per le offerte. Nella comunicazione dovrebbe essere sottolineato il lato sociale dell'occasione: si potrebbero invitare i clienti a partecipare insieme a amici o parenti ed unirsi agli altri clienti per quella particolare occasione, facendo leva sull'idea di prendere parte tutti insieme a un evento organizzato per passare del tempo con persone che condividono gli stessi interessi.

L'ultimo elemento che mostra una rilevante correlazione con l'esperienza è l'assortimento, con riferimento alle dimensioni dell'unicità e della varietà. L'obiettivo

dell'azienda è, infatti, quello di proporre un'offerta che sia in grado di soddisfare i diversi gusti dei consumatori offrendo prodotti che difficilmente i clienti troverebbero negli altri supermercati. I clienti preferiscono, infatti, avere a disposizione più opzioni per ogni tipologia di prodotto per trovare ciò che meglio si adatta alle loro esigenze anche se ciò comporta un maggior impiego di tempo.

I dati raccolti mostrano che la presenza di prodotti locali, del territorio, caratterizzati da filiera corta ha ottenuto un punteggio basso poiché i clienti non sembrano consapevoli del fatto che il supermercato offra questi prodotti. Per migliorare questa situazione si può agire sulla presentazione dei prodotti e sulla comunicazione interna al punto vendita. Come già proposto parlando dell'atmosfera, questi prodotti dovrebbero avere degli spazi dedicati in modo che siano chiaramente visibili e risaltino all'interno dell'assortimento: questa scelta non dovrebbe riguardare solo i prodotti a marchio Coop, ma tutti i prodotti che rientrano in questa categoria. Inoltre, le caratteristiche e le particolarità dovrebbero essere comunicate ai consumatori, creando delle storie coinvolgenti che siano in grado di attirare l'attenzione dei consumatori e sollecitare la loro curiosità. Queste storie dovrebbero sottolineare la genuinità, la qualità, l'affidabilità e la salubrità dei prodotti considerati in modo che il cliente si fidi di ciò che compra: potrebbe essere utile far risaltare nei testi le parole che richiamano questi temi spingendo i clienti a leggere anche il resto. Se queste azioni vengono estese anche ai prodotti dei marchi di fascia superiore, l'effetto che si ottiene è quello di trasmettere ai consumatori l'unicità e l'esclusività dell'offerta in modo che trasferiscano questi attributi sull'immagine dell'insegna.

L'azienda pone molta attenzione alla qualità dell'offerta dei reparti freschi: come evidenziato dal modello di regressione quest'aspetto non influisce direttamente sull'esperienza. L'importanza di questo tema si ricollega, però, alla questione dell'unicità dell'assortimento. I reparti dei prodotti industriali e di quelli per la casa sono solitamente molto simili nei diversi supermercati, con differenze che riguardano più che altro l'ampiezza dell'offerta: per differenziarsi dai concorrenti è, quindi, necessario concentrarsi su altri aspetti come la qualità e la sicurezza dei prodotti freschi. L'insegna dovrebbe fornire informazioni sulla provenienza di questi prodotti che siano facilmente accessibili a tutti i clienti poiché, con riguardo a queste categorie, la trasparenza influisce sulla percezione che i consumatori hanno della sicurezza dell'offerta. Spesso i

consumatori preferiscono acquistare questi prodotti presso i propri negozi di fiducia, di cui conoscono il proprietario che instaura con loro un rapporto molto stretto e familiare. Nel supermercato questa situazione non può essere fedelmente replicata ma se i clienti si fidano di ciò che comprano e se il personale si mostra disponibile e in grado di fornire utili consigli, si riuscirà a ricreare quell'ambiente familiare tipico dei negozi tradizionali.

Sulla base dei risultati ottenuti e delle considerazioni esposte è possibile individuare i punti di forza dell'insegna e i punti di debolezza su cui lavorare.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • Il personale è ritenuto cordiale e preparato; • Servizio di spedizione della spesa molto apprezzato e utilizzato; • Buona localizzazione dei pdv; • Presenza di una clientela abbastanza omogenea; • Qualità dell'assortimento; • Affidabilità dell'assortimento; • Varietà dell'assortimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ambiente interno non viene ancora percepito come esclusivo e su misura del cliente; • Lunghe attese alle casse; • Scarsa interazione tra i clienti; • Bassa consapevolezza circa l'offerta di prodotti locali, del territorio, caratterizzati da filiera corta; • Bassa percezione dell'unicità dell'assortimento.

Quest'analisi ha, quindi, mostrato come partendo da un modello teorico, questo possa essere applicato a un caso concreto, generando una serie di informazioni e spunti utili per capire come ogni azienda può agire per aumentare il valore della propria offerta e creare delle solide relazioni con i consumatori.

Appendici

Appendice 1: il questionario

1. QUANTO SPESSO FA LA SPESA IN QUESTO SUPERMERCATO DOC? (Se meno di 1 volta ogni 15 gg il questionario termina qui)

- tutti i giorni
- 2 o 3 volte la settimana
- 1 volta la settimana
- 1 volta ogni 15 giorni
- circa 1 volta al mese
- raramente
- prima volta

2. PUO' DIRMI L'IMPORTO DEL SUO SCONTRINO DI OGGI?

€ _____

3. RISPETTO ALLA CIFRA TOTALE CHE SPENDE PER LA SPESA ALIMENTARE QUANTA PARTE NE SPENDE IN QUESTO SUPERMERCATO?

- una piccola parte (10-20%)
- circa un terzo (30-40%)
- circa metà
- una grande parte (60-70%)
- tutto o quasi

4. NELLA SCELTA DEL PUNTO VENDITA DOVE FARE LA SPESA QUANTO DA 1 (minimo) A 10 (massimo) E' IMPORTANTE PER LEI CIASCUNO DEI SEGUENTI ATTRIBUTI:

Cortesia e disponibilità del personale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiente sociale del punto di vendita (il tipo di persone che lo frequentano)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiente fisico del punto di vendita (design, spazi, luci, colori, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assortimento disponibile	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualità dei prodotti freschi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presenza di prodotti locali/del territorio/ caratterizzati da filiera corta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Convenienza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Offerte speciali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vicinanza abitazione/ufficio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Facilità di parcheggio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. PENSANDO A QUESTO PUNTO DI VENDITA DIA UNA VALUTAZIONE DA 1 A 10 DEI SEGUENTI ASPETTI con 1 molto negativo e 10 molto positivo

Cortesìa e disponibilità del personale in generale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competenza del personale in generale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Offerta di servizi personali ad altro valore aggiunto (es. consegne a domicilio, preparazioni, altre risposte ad esigenze specifiche)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tempi di attesa alle casse e ai banchi alimentari	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Attività di gestione dei reclami	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Musica di sottofondo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Luminosità	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Temperatura presente all'interno	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fragranze ed odori presenti all'interno	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Design interno: colori, decorazioni, e spazi disponibili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Informazioni sui prodotti e segnaletica disponibile	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sistemazione dei prodotti negli scaffali, nei reparti freschi e negli altri spazi disponibili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Igiene e pulizia generale interna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

La qualità dei prodotti del reparto carne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La qualità dei prodotti del reparto pesce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La qualità dei prodotti del reparto frutta e verdura	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La qualità dei prodotti del banco forneria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La qualità dei prodotti del banco gastronomia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La qualità dei prodotti a marchio Coop	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La presenza di prodotti locali/del territorio/ caratterizzati da filiera corta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
L'unicità dell'assortimento complessivamente considerato	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La varietà dell'assortimento complessivamente considerato	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

La similarità tra lei e gli altri clienti del punto di vendita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Il comportamento dei clienti presenti in questo punto di vendita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Il livello di amichevolezza dei clienti presenti in questo punto di vendita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Livello dei prezzi in generale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rapporto qualità/prezzo in generale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rapporto qualità/prezzo dei prodotti a marchio Coop	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Offerte e promozioni	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vantaggi offerti dalla carta fedeltà	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Se ha fatto la spesa in altri negozi DOC, come li valuta da 1 (giudizio negativo) a 10 (giudizio positivo)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. PENSANDO A DOC, COME VALUTA QUESTE SUE CARATTERISTICHE?

Serietà	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Affidabilità	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Esclusività	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacità di comprendere le sue esigenze	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacità di soddisfare le sue aspettative	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. PENSANDO A TUTTE LE SUE ESPERIENZE D'ACQUISTO CON DOC:

Quanto è soddisfatto da 1 a 10 (con 10 molto soddisfatto) di questo supermercato?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Con quale probabilità su una scala da 1 a 10 (con 10 molto probabile) pensa che DOC resti un punto di vendita importante per i suoi acquisti futuri?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Con quale probabilità su una scala da 1 a 10 (con 10 molto probabile) consiglierebbe il punto di vendita ad amici e conoscenti?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. HA RISCONTRATO PARTICOLARI PROBLEMI NELL'ESPERIENZA DI ACQUISTO IN QUESTO PUNTO VENDITA?

9. COSA LE PIACE DI PIÙ IN QUESTO PUNTO VENDITA?

10. CONSIGLI PER MIGLIORARE IL PUNTO VENDITA?

11. C'È QUALCHE PRODOTTO SPECIFICO CHE LEI NON TROVA IN QUESTO PUNTO DI VENDITA E GRADIREBBE TROVARE? SE SÌ, QUALE?

12. ABITA NEL COMUNE DI ROMA?

- SI** se sì, in quale via? _____
- NO** se no, in che comune/stato estero? _____

13. CON QUALE MEZZO E' VENUTO A FARE LA SPESA OGGI?

- A piedi
- Auto
- Bici/moto
- Mezzo pubblico

14. Sesso: F M

- 15. Et :** minori 18 anni 18-30anni 31-50anni 51-60
- oltre 60anni

- 16. Professione:** studente/ssa disoccupato/a casalinga/o
- pensionato/a lavoro dipendente lavoro autonomo
- dirigente libero professionista altro

- 17. Titolo di studio:** elementare media diploma
- laurea breve laurea specialistica master/dottorato

18. LEI O ALTRI IN FAMIGLIA AVETE LA CARTA FEDELTA' DOC?

- SI**
- NO** se no, perch ?

.....

.....

19. ATTUALMENTE, OLTRE A QUESTO SUPERERCATO, QUALE ALTRO SUPERMERCATO/ IPERMERCATO/ DISCOUNT FREQUENTA?.....

Per quale motivo prevalente?

.....

20. HA ALTRE CARTE FEDELTA' DI ALTRI SUPERMERCATI?

- SI se SI, quali?.....
- NO

21. HA AVUTO MODO DI APPREZZARE LA RECENTE RISTRUTTURAZIONE DEL PUNTO VENDITA RISPETTO AL PASSATO?

- Si
- No

22. SE SI COME GIUDICA IL MIGLIORAMENTO DEL PUNTO VENDITA SU UNA SCALA DA 1 A 10?

Giudizio sulla ristrutturazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23. IN PARTICOLARE QUALI SONO GLI ASPETTI CHE MAGGIORMENTE APPREZZA RISPETTO AL PASSATO IN QUESTO PUNTO VENDITA?

Bibliografia

(2010), *The 10 essential strengths of front-line retail employees*,
www.retailcustomerexperience.com

Abbott L., 1995, *Quality and competition*, Columbia University Press, p.39

Alexander A. (2008), *Format development and retail change: supermarket retailing and the London Co-operative Society*, Business History, vol. 50, n. 4, pag. 489-508

Allender W.J. e Richards T.I. (2012), *Brand loyalty and price promotion strategies: an empirical analysis*, Journal of Retailing, 88 (3), p. 323-342

Bagdonienè L. e Jakstaitè R. (2007), *Estimation of loyalty programmes from customer point of view: cases of three store chains*, Engineering Economics, n. 5 (55), p. 51-57

Baker J., Parasuraman A., Grewal D. e Voss G.B. (2002), *The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intention*, Journal of Marketing, vol. 66 (april), p. 120-141

Bauer J. C, Kotouc A. J. e Rudolph T. (2012), *Whar consistues a good assortment? A scale for measuring consumers' perception of an assortment offered in a grocery category*, Journal of retailing and Consumer Service, 19, p. 11-26

Bellizzi J.A., Crowley A.E. e Hasty R. W. (1983), *The effect of color in store design*, Journal of Retailing, vol. 59, n. 1, p. 21-45

Berlyne, Daniel E. (1960), *Conflict, Arousal, and Curiosity*, New York: McGraw Hill

Berman B, Evans JR (2009). *Retail management: a strategic approach* (11th edition). New Jersey: Prentice Hall.

Berry L.L., Carbone L.P. e Heackel S.H.(2002), *Managing the total customer experience*, MT Sloan Management Review, vol. 43, issue 3, p. 85-89

Bitner M.J. (1992), *Servicescapes: the impact of physical surroundings on customer and employees*, Journal of Marketing, vol. 56 (april), p. 57-71

Bitner MJ (1992), *Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees*, J. Mark., 56, pag. 57-71.

Borle S., Boatwright P., Kadane J.B., Nunes J. C. e Shmueli G. (2005), *The effect of product assortment changes on customer retention*, Marketing Science, vol. 24, n. 4, p. 616-622

Brady, M., Cronin, J., (2001), *Some new thoughts on conceptualizing perceived service Quality: a hierarchical approach*, Journal of Marketing, 65, pag. 34-49

Brocato E.D., Voorhees C.M e Baker J. (2012), *Understanding the influence of cues from other customers in the service experience: a scale development and validation*, Journal of retailing, doi:10.1016/j.jretai2012.01.006

Broniarczyk S. M. (2006), *Product assortment*, Handbook of Consumer Psychology

Campo K. e Gijsbrechts E. (2005), *Retail assortment, shelf and stockout management: issues, interplay and future challenges*, Applied Stochastic Models in Business and Industry, 21, p. 383-392

Caru , A., Cova, B.,(2007), *Consuming Experience*, Routledge, London

Chacravorti S. (2011), *Managing organizational culture change and knowledge to enhance customer experience: analysis and framework*, Journal of Strategic Marketing, vol.19, n.2, p. 123-151

Chen A. C., Chang Y. e Fan F. (2008), *An empirical investigation of the relationship among service quality expectations, actual experience, and its gap toward satisfaction*, Northeast Decision Sciences Institute Proceedings, p. 86-91

Chen H.e Hsieh T. (2011), *The effect of atmosphere on customer perceptions and customer behavior responses in chain store supermarkets*, African Journal of Business Management Vol. 5(24), pag. 10054-10066

Chernev A. (2003), *Product Assortment and Individual Decision Processes*, Journal of Personality and Social Psychology, 85 (1), pag. 151–62

Chernev A. e Hamilton R. (2009), *Assortment size and option attractiveness in customer choice among retailers*, Journal of Marketing Research, vol. 46(june), p. 410-420

- Chernev A. e Hamilton R. (2009), *Assortment size and option attractiveness in consumer choice among retailers*, Journal of Marketing Research, vol. 46, pag. 410-420
- Cristian D.D. e Nicoleta A.I., *study on retail brand awareness in retail*
- Das G., Datta B. e Guin K.K. (2012), *From brands in general to retail brands: a review and future agenda for brand personality measurement*, vol. 12, n. 1, p. 91-106
- De Clerck SE, Gijsbrechts E, Steenkamp JBEM, Dekimpe MG. (2001), *The impact of assortment cuts and extensions on category sales*, Working Paper, K.U, Leuven
- Deci, Edward L. (1981), *The Psychology of Self Determination*, Lexington, MA: Heath
- Domínguez C.S. (2007), *Retailing establishment: a competitive analysis of commercial formats from the consumers' profiles and perceptions*, Journal of Retailing and Consumer Service, vol. 14, pag. 297-308
- Donovan R.J. e Rossier J.R. (1982), *Store atmosphere: an environmental psychology approach*, Journal of Retailing, vol. 58, n. 1, p. 34-57
- Doorn J. e Verhoef P.C. (2008), *Critical incidents and the impact of satisfaction on customer share*, Journal of Marketing, vol. 72 (july), p. 123-142
- Dorotic M., Bijmolt T.H.A. e Verhoef P.C. (2012), *Loyalty programmes: current knowledge and research direction*, International Journal of Management Reviews, vol. 14, p. 217-237
- Drèze X., Stephen J. Hoch, Mary E. Purk. (1994), *Shelf management and space elasticity*, J. Retailing 70(4), pag. 301–326
- Dumitrescu L., Stanciu O., Tichindelean M. e Vinerean S., *The importance of establishing customer experience*, Studies in Business and Economics
- Eysteinnsson F. e Bjornsdottir B.L. (2012), *Service quality in convenience stores*, Journal of academy of Business and Economics, vol. 12, n. 3
- Gentile C., Spiller N. e Noci G., 2007, *How to sustain the customer experience: an overview of experience components that create value with customer*, European Management Journal, 25 (5), p.397

- Goyal B.B. e Aggarwal M. (2009), *Organized retailing in India, an empirical study of appropriate formats and expected trends*, Global Journal of Business Research, vol. 3, n. 2, pag. 77-83
- Grewal D., Levy M. e Kumar V. (2009), *Customer experience management in retailing: an organizing framework*, Journal of Retailing, 85 (1), p. 1-14
- Harrel G.D., Hutt M.D. e Anderson J.C. (1980), *Path analysis of buter behavior under condition of crowding*, Journal of Marketing Research, vol. 17 (February), p. 45-51
- Ismail A.R. (2011), *Experience marketing: an empirical investigation*, Journal of Relationship Marketing, 10, p. 167-201
- Iyengar S., Mark R. Lepper. (2000), *When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?*, J. Personality Soc. Psych. 79(December), pag. 995–1006
- Jain R. e Bagdare S. (2009), *Determinants of customer experience in new format retail stores*, Journal of Marketing & Communication, vol. 5, issue 2
- Jain R. e Bagdare S. (2011), *CRM in retailing: a behavioral perspective*, Journal of Marketing & Communication, vol. 7, issue 2
- Jain Rainish e Bagdare S. (2009), *Determinants of customer experience in new format retail store*, Journal of Markeying & Communication, vol. 5, issue 2
- Johnstone M. e Conroy D.M. (2008), *Place attachment: the social dimension of retail environment and the need for further exploration*, Advances in Consumer Research, vol.35
- Joseph C., *Qualities of a good customer service person*, www.ehow.com
- Kahn, Barbara E. e Donald R. Lehmann (1991), *Modeling choice among assortments*, Journal of Retailing, 67 , pag. 274-299
- Kaltchaka V.D. e Weitz B. (2006), *When should a retailer create an exciting store environment?* Journal of Marketing, vol. 70 (January), p. 107-118
- Kinsey J. e Senauer B. (1996), *Consumer trends and changing food retail formats*, Amer J Agr. Econ, 78,

Kivetz, Ran e Yuhuang Zheng (2006), *Determinants of Justification and Self-Control*, Journal of Experimental Psychology: General, 135 (4), pag. 572–87

Kraft, K. J. (2000), *Multi-channel customer management solutions: Making sense of the operational issues and deployment alternatives*, Chicago: eLoyalty Corporation White Paper

Maklan S. e Klaus P. (2011), *Customer experience: are we measuring the right things?*, International Journal of Market Research, vol.53, issue 6

Martin C.L. (1996), *Customer to Customer relationships: satisfaction with other consumers' public behavior*, The Journal of Consumer Affairs, vol. 30, n.1

McGrath M. e Otnes C. (1995), *Unacquainted influencers: when strangers interact in the retail setting*, Journal of Business Research, 32, p. 261-272

Meyer C. e Schwager A. (2007), *Understanding customer experience*, Harvard Business Review

Meyer C. e Schwager A., 2007, *Understanding customer experience*, Harvard Business Review, February, p.118

Milliman R.E. (1982), *Using background music to affect the behavior of supermarket shoppers*, Journal of Marketing, vol. 46, p. 86-91

Nagasawa, S. (2008), *Customer experience management: Influencing on human Kansei to management of technology*. The TQM Journal, 20(4), pag. 312-323

Nasermoadeli A., Kwek Choon Ling, Severi E. (2013), *Exploring the Relationship between Social Environment and Customer Experience*, Asian Social Science, Vol. 9 Issue 1, pag. 130

Nicholls J.A.F., Li F., Kranendonk C.J. e Mandakovic T. (2003), *Structural or cultural: an exploration into influences on consumer shopping behavior of country specific factors versus retailing formats*, Journal of Global Marketing, vol. 16(4), pag. 97-115

Otnes C.C., Ilhan B.E. e Kulkarni A. (2012), *The language of marketplace rituals: implications for customer experience management*, Journal of Retailing, 88 (3), p. 367-383

- Pantano E. e Laria G. (2012), *Innovation in retail process: from consumers' experience to immersive store design*, Journal of Technology Management & innovation, vol. 7, issue 2
- Parikh D. (2006), *Measuring retail service quality: an empirical assessment of the instrument*, Vikalpa, vol. 31, n. 2
- Paula R.M. e Iliuta N.C., *Customer experience management- the most important dimension of the service firm strategy*
- Payne A. e Frow P. (2004), *The role of multichannel integration in customer relationship management*, Industrial Marketing Management, vol.33, p. 527-538
- Peppers D. Rogers M. e Dorf B. (1999), *Is your company ready for one-to-one marketing?*, Harvard Business Review, vol. 77, issue 1, p. 151-160
- Puccinelli N.M., Goodstein R.C., Grewal D., Price R., Raghurir P. e Stewart D. (2009), *customer experience management in retailing: understanding the buying process*, Journal of Retailing, 85 (1), p. 15-30
- Rocereto J.F. e Mosca J.B. (2012), *The differential roles of product brand image and store brand image in retail loyalty: a self-concept image congruity perspective*, Journal of Business & Economic Research, vol.10, n. 2, p. 77-93
- Santhish A.S e Venkatesakumar R. (2011), *Customer experience management and store loyalty in corporate retailing with special reference to Sony world*, Annamalai International Journal of Business Studies & research, vol. 3, issue 1, p. 67-76
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: Free Press
- Sela A, Berger J e Liu W. (2009), *Variety, vice and virtue: how assortment size influences option choice*, Journal of Consumer Research, vol. 35, p. 941-951
- Shin J. e Dan A. (2004), *Keeping Doors Open: The Effect of Unavailability on Incentives to Keep Options Viable*, Management Science, 50 (May), pag. 575-86
- Simonson I, Winer RS. (1992), *The influence of purchase quantity and display format on consumer preference for variety*, Journal of Consumer Research, pag. 133-138

- Soars B. (2009), *Driving sales through shoppers' sense of sound, sight, smell and touch*, International Journal of Retail & Distribution Management, 37:3, pag. 286-298
- Stone M., Bearman D., Butscher S.A., Gilbert D., Crick P. e Moffett T. (2004), *the effect of retail customer loyalty schemes-Detailed measurement or transforming marketing?*, Journal of Targeting, vol.12, 3, p. 305-318
- Taylor, Shelley E. e Jonathan D. Brown (1988), *Illusion and Well-Being: A SocialPsychological Perspective on Mental Health*, Psychological Bulletin, 103
- Terblanche, N. S. e Boshoff, C. (2001), *Measuring customer satisfaction with some of the controllable elements of the total retail experience: An exploratory study*, South African Journal of Business Management, 32:2, pag. 35-41
- Van Herpen E. e Rik P. (2002), *The variety of an assortment: an extension to the attribute-based approach*, Marketing Science, 21 (Summer), pag. 331-41
- Varma R.T.R. (2012), *Enhancing and empowering: customer experience*, Journal of Indian Management
- Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M. e Schlesinger L.A. (2009), *Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategy*, Journal of Retailing, 85 (1), p. 31-41
- Wakefield KL, Blodgett JG (2002), *Customer response to intangible and tangible service factors*, Psych. Market., 16(1), pag. 51-68.
- Wang S., Beatty S.E. e Liu J. (2012), *Employees' decision making in the face of customers' fuzzy return requests*, Journal of Marketing, vol. 76, p. 69-86
- Wilson, H., McDonald, M., Hobbs, M., & Dolder, C. (2003), *Optimising multi-channel performance*, Cranfield: IBM/Cranfield White Paper

Sitografia

www.advertiser.it

www.auchan.it

www.carrefour.it

www.cedigros.com

www.cefla.com

www.conad.it

www.coopfirenze.it

www.cronacheanconetane.it

www.desparitalia.it

www.dissapore.com

www.distribuzionemoderna.info

www.e-coop.it

www.edespar.it

www.e-pam.it

www.federconsumatori.it

www.federdistribuzione.com

www.firenzetoday.it

www.gdonews.it

www.gdoweek.it

www.grandedistribuzione.it

www.gruppopam.it

www.ilsole24ora.com

www.impresamia.com

www.labbondanza.it

www.markup.it

www.repubblica.it

www.selexgc.it

www.ticonsiglio.com

www.ticonsiglio.it