



Dipartimento Impresa e Management

Cattedra Politiche di Marketing

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

Sintesi

Relatore

Prof.ssa Simona Romani

Candidato

Giulia Mangialavori

640071

Correlatore

Prof. Riccardo Lanzara

Anno accademico 2012/2013

# Riassunto

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. 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)”. Affinché quest’esperienza possa essere gestita è importante capire quali sono i fattori che la creano.

Nella tesi l’analisi della *customer experience* è stata applicata al mercato 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.

Per gestire l’esperienza i retailer devono capire quali sono 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* di Verhoef et al., definendone le determinanti e cercando di capire come poter misurarne l’impatto. In particolare, le determinanti individuate risultano essere otto: ambiente sociale, service interface, atmosfera, assortimento, prezzo, canali alternativi, retail brand e esperienze passate.

L’ambiente sociale comprende gli scambi e le interazioni tra i clienti del punto vendita: il comportamento di un consumatore può influire sull’esperienza di un altro e tra loro i consumatori possono influenzarsi sia indirettamente, ad esempio fissando gli altri clienti si genera un senso di fastidio, sia direttamente assumendo ruoli diversi, ad esempio alcuni possono apparire pronti ad aiutare e dare consigli mentre altri possono porsi con un atteggiamento competitivo cercando di mostrare le proprie capacità di spesa superiori. L’ambiente sociale si riferisce, inoltre, alla presenza dei gruppi di riferimento. Questi possono essere distinti in tre tipologie: 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.

Il service interface individua 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*. Elemento fondamentale del servizio è rappresentato dal personale: i clienti si aspettano di poter avere tutte le informazioni che richiedono circa i prodotti, la risoluzione di eventuali problemi e di essere assistiti anche dopo la vendita. Strettamente collegata al tema della formazione del personale è la questione della gestione dei reclami. 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: questa può rappresentare un supporto per il lavoro svolto dal personale e rendere più agevole l'esperienza dei consumatori. 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 tempo, che queste tecnologie garantiscono così da essere loro stessi a voler apprenderne l'uso.

Passando all'atmosfera, questa comprende tutti gli elementi che caratterizzano l'ambiente che circonda il consumatore. L'atmosfera è creata dalla combinazione di musica, colori, grado di affollamento e altri stimoli, come la luce, la temperatura, l'organizzazione degli spazi: l'azienda deve gestire tutti questi elementi contemporaneamente per ottenere l'effetto desiderato. Un aspetto molto importante nella creazione dell'atmosfera è il design, che si riferisce a 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.

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. Le scelte che il retailer deve compiere si riferiscono ad alcuni aspetti quali la varietà, l'ampiezza, l'unicità e la qualità dell'assortimento offerto e devono risultare in linea con le esigenze e le caratteristiche del target scelto.

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. 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 assumono sempre più importanza nel mercato della distribuzione al dettaglio, dove la competizione è forte e risulta difficile differenziarsi: i LP possono aiutare ad aumentare i benefici emozionali percepiti dai consumatori, conferendogli un senso di appartenenza, prestigio e riconoscimento. 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.

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*. 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.

Altro elemento da considerare nello studio della *customer experience* è il brand del distributore. 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.

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. I consumatori sono soliti comparare le nuove esperienze e quelle passate: 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.

Questo modello di analisi è stato utilizzato per analizzare il caso dell'azienda Doc\*Roma S.r.l., la quale è nata in seguito a una acquisizione di 14 punti vendita a insegna GS da parte di Unicoop Firenze, che è uscita dai confini toscani per entrare nel mercato romano. Quest'ingresso ha rappresentato una sfida per Unicoop che si è trovata ad affrontare un mercato per nulla facile da gestire. Roma, infatti, presenta una realtà distributiva complessa e variegata in cui convivono insegne internazionali, che cercano di penetrare il mercato attraverso la proliferazione dei punti vendita e la differenziazione per formati, e insegne locali molto radicate nel territorio. Una caratteristica particolare del mercato romano è 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. L'insegna Doc ha colto l'opportunità di sfruttare questa particolarità, dividendo i punti vendita in tre format. La tesi prende in considerazione il 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. Attraverso uno studio delle caratteristiche del format è possibile avanzare delle ipotesi su quali siano i fattori che più influiscono sulla *customer experience*.

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. 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.

*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: per ottenere questo risultato il personale gioca un ruolo essenziale poiché i dipendenti rappresentano il punto vendita nell'interazione con il cliente e il rapporto che riescono

a instaurare con quest'ultimo influisce sulla percezione che lo stesso ha dell'insegna. La strategia di Doc prevede, inoltre, 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.

*H2: Il servizio influisce significativamente sull'esperienza del consumatore*

L'obiettivo per i punti vendita del format oro 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.

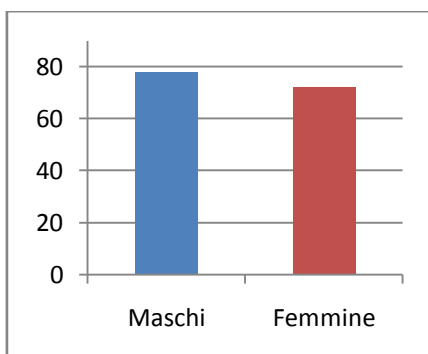
*H3: L'atmosfera influisce significativamente sull'esperienza del consumatore*

Un altro 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. I clienti devono sentirsi in sintonia con le persone che hanno attorno e parte dell'ambiente sociale che li circonda: per questo è importante capire quanto i clienti si sentono simili agli altri e come giudicano il loro comportamento.

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

Il modello descrittivo della *customer experience* è stato utilizzato per impostare la raccolta dei dati presso due punti vendita del format oro, Fonteiana e Parioli. 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. 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. Il campione analizzato può essere descritto con riferimento a variabili demografiche e comportamentali. Con riferimento alle prime si considerano: genere (tab. 1 e 2), età (tab. 3 e 4), professione (tab. 5 e 6), titolo di studio (tab. 7 e 8) e residenza (tab. 9 e 10).

*Tabella 1: genere (Fonteiana)*



*Tabella 2: genere (Parioli)*

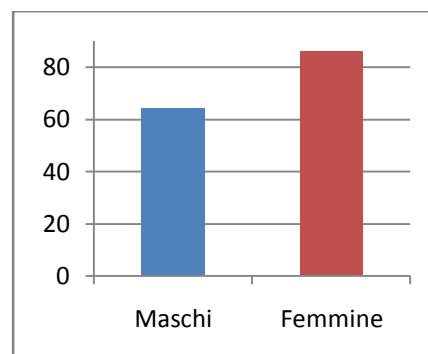


Tabella 3: età (Fonteiana)

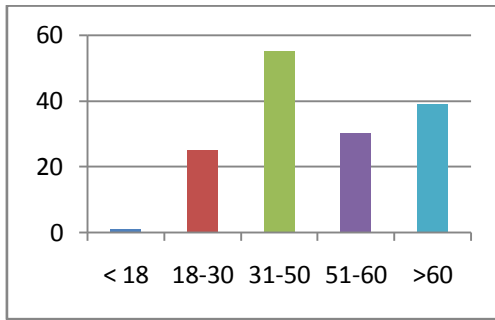


Tabella 4: età (Parioli)

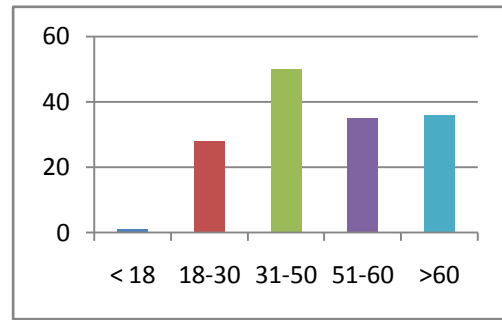


Tabella 5: professione (Fonteiana)

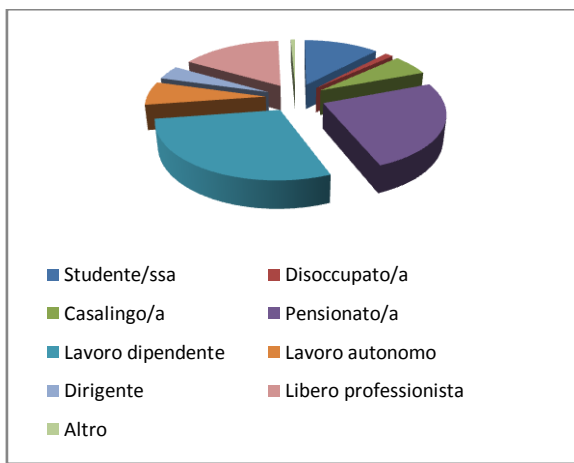


Tabella 6: professione (Parioli)

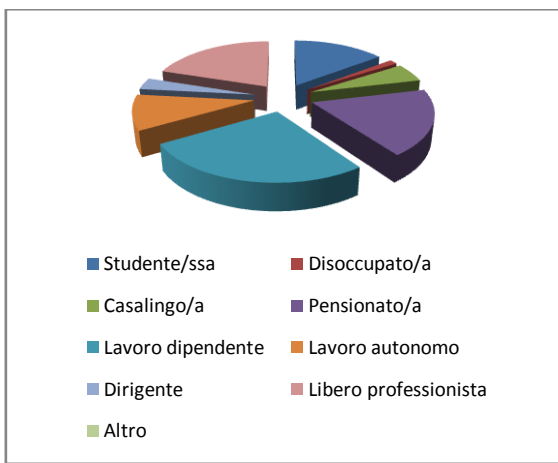


Tabella 7: titolo di studio (Fonteiana)

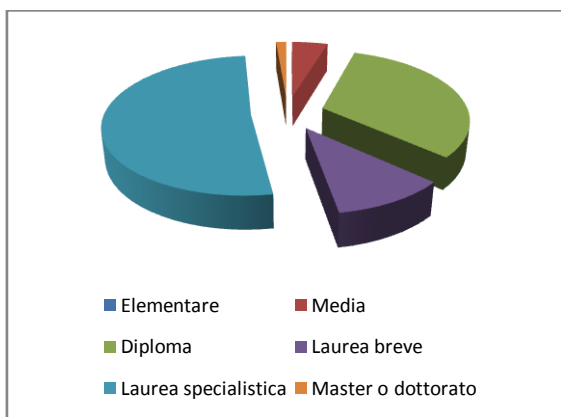


Tabella 8: titolo di studio (Parioli)

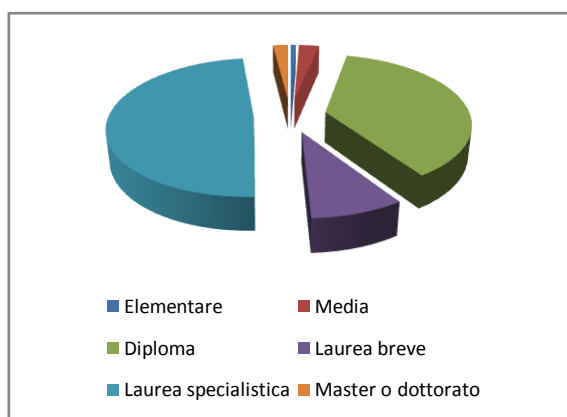


Tabella 9: residenza (Fonteiana)

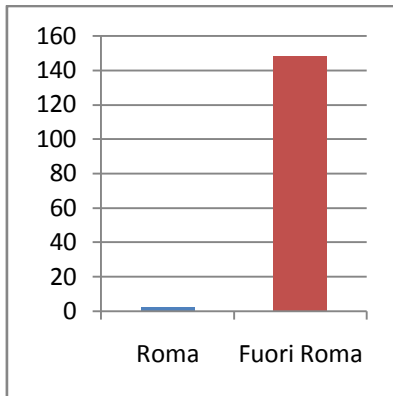
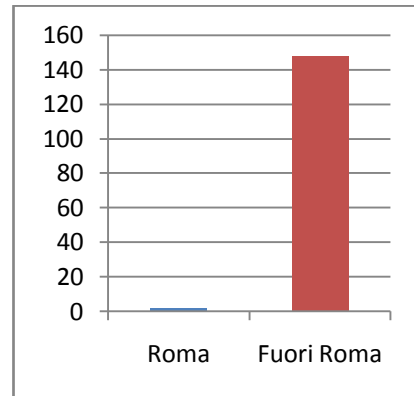


Tabella 10: residenza (Parioli)



Per quanto riguarda, invece, il profilo comportamentale, questo comprende le domande riguardanti: mezzo di trasporto utilizzato (tab. 11 e 12), possesso carta fedeltà Doc (tab. 13 e 14), possesso di altre carte fedeltà (tab. 15 e 16), frequenza di spesa presso il punto vendita considerato (tab. 17 e 18), percentuale di spesa effettuata presso il punto vendita Doc (tab. 19 e 20).

Tabella 11: mezzo di trasporto (Fonteiana)

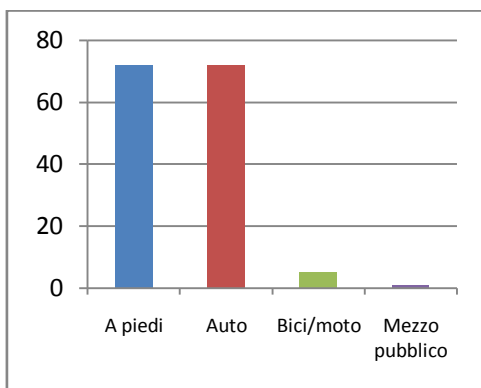


Tabella 12: mezzo di trasporto (Parioli)

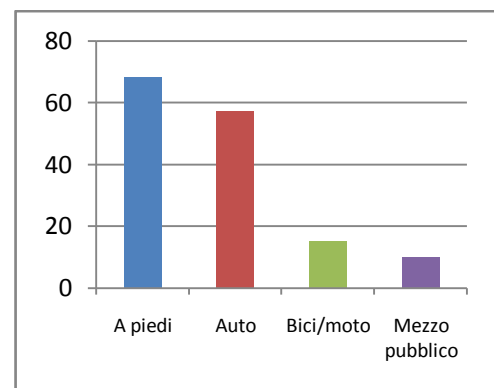


Tabella 13: possessori carta Doc (Fonteiana)

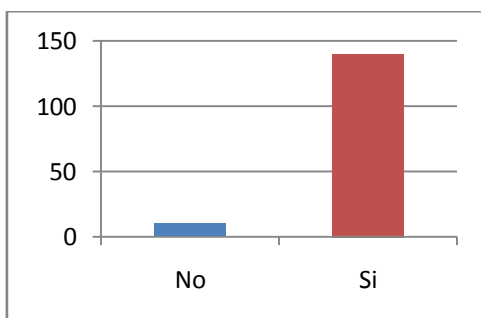


Tabella 14: possessori carta Doc (Parioli)

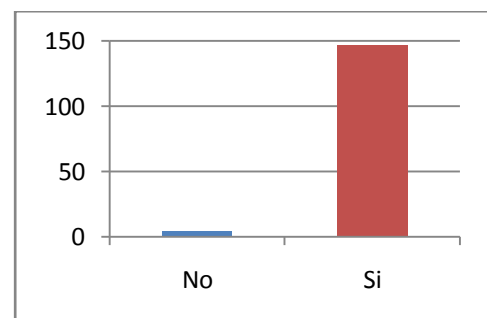




Tabella 15: possessori altre carte (Fonteiana)

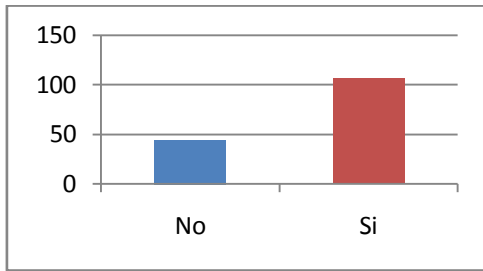


Tabella 16: possessori altre carte (Parioli)

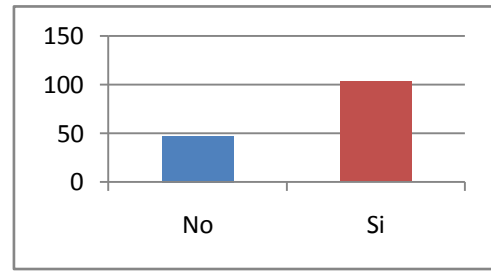


Tabella 17: frequenza spesa in Doc (Fonteiana)

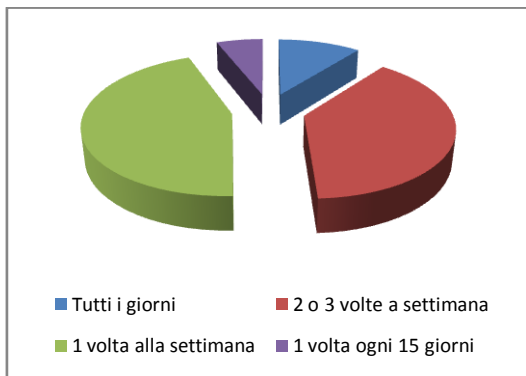


Tabella 18: frequenza spesa in Doc (Parioli)

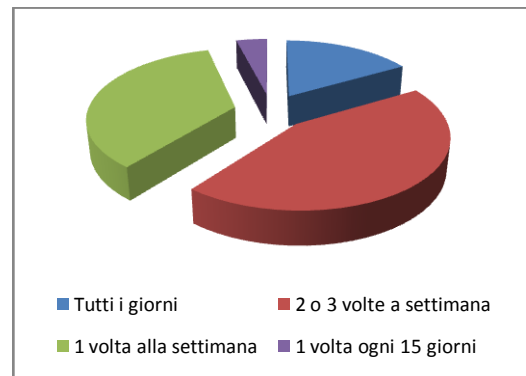


Tabella 19: % spesa presso Doc (Fonteiana)

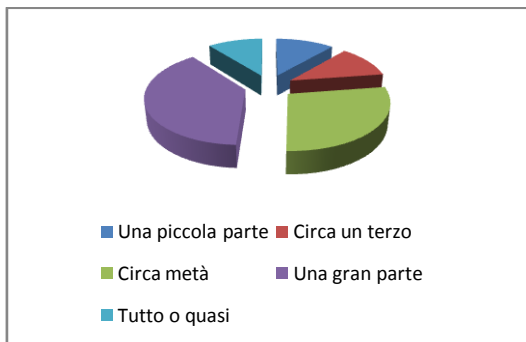


Tabella 20: % spesa presso Doc (Parioli)



I risultati dei questionari 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. 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. Dal t-test emergono differenze significative tra i due punti vendita per quanto riguarda 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; la maggior parte dei rispondenti che ha incluso il personale tra ciò che più apprezza del punto vendita, è infatti, di Fonteiana. Passando a esaminare l'attesa alle casse e banchi alimentari, Parioli presenta un punteggio medio maggiore rispetto a Fonteiana, 6,93 contro 5,93. 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.

L'atmosfera 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. I dati mostrano che le differenze più rilevanti tra i punti vendita riguardano la musica di sottofondo, la luminosità, la temperatura presente all'interno, il design interno, l'informazione sui prodotti e la segnaletica disponibile. Di Fonteiana è stata apprezzata in particolare la facilità nel reperimento dei prodotti grazie alla disposizione sopra ogni corsia di cartelli che ne individuano la posizione; di Parioli, invece, è stato apprezzato in particolare il design interno e l'ambiente è stato definito curato, ordinato e accogliente. Per 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.

Considerando l'assortimento, 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.

Il t-test 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. 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: il maggior punteggio ottenuto da Parioli deriva dalla cura di questo punto vendita nella presentazione e organizzazione dei prodotti. 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.

La dimensione dell'ambiente sociale ha ottenuto votazioni buone anche se non particolarmente elevate: 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 poiché in generale nei supermercati non c'è molta interazione tra i clienti. L'unica differenza significativa tra i due supermercati che emerge 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 hanno 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.

Passando ad analizzare il tema del prezzo, i dati mostrano che 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. Le criticità sollevate 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.

La percezione del retail brand è stata misurata facendo riferimento a cinque caratteristiche che rappresentano i valori che l'insegna vuole veicolare: serietà, affidabilità, esclusività, capacità di comprendere le esigenze, capacità di soddisfare le aspettative. 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. Il t-test 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 che mira ad esaltare la qualità e la genuinità dell'offerta al fine di renderla distintiva agli occhi dei consumatori. 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: le domande rivolte ai rispondenti si riferiscono al loro livello di soddisfazione, alla possibilità che quel punto vendita

rimanga importante per i loro acquisti futuri e alla possibilità di consigliarlo ad amici e conoscenti. Dai dati risulta che i clienti sono 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 evidenzia due differenze significative tra i punti vendita: con riferimento al 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.

Dopo avere analizzato le singole variabili, è stato costruito un modello di regressione multipla in cui l'output è costituito dall'esperienza e le variabili indipendenti sono servizio, atmosfera, qualità dei freschi, qualità dei prodotti Coop, assortimento, ambiente sociale, prezzi e promozioni. I risultati della regressione hanno permesso di validare tutte e quattro le ipotesi precedentemente formulate: è stato dimostrato che, in ordine di importanza, l'atmosfera, il servizio, l'ambiente sociale e l'assortimento sono positivamente correlati all'esperienza. 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. 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 banchi 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.