

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. L'ACQUISTO D' IMPULSO	2
2. IL VENDING MACHINE	10
3. LA RELAZIONE TRA CONSUMATORE E IL VENDING MACHINE	26
NOTA TECNICA: POLITICHE DI ASSORTIMENTO	36
CONCLUSIONE	46

INTRODUZIONE

La tecnologia è sempre stato un fattore determinante all'interno dell'offerta di un'impresa tant'è che Solow, nel 1956, definì la crescita produttiva di un'impresa come il risultato di un progresso tecnologico.

Oggi tecnologia non significa solamente touch screen, smartphone e quant'altro ancora; oggi tecnologia risulta essere un fattore che influenza ogni aspetto della vita umana e di quella economica: la produzione, la distribuzione e il consumo risultano profondamente trasformati dal progresso tecnologico che non accenna ad arrestarsi. Oggi tecnologia nella distribuzione significa *Vending Machine*, ovvero un nuovo business, con potenzialità illimitate, che sta penetrando in ogni aspetto della nostra vita senza che noi ce ne accorgiamo. Si sta parlando di un business che ogni anno fattura più di 50 miliardi dollari in tutto il mondo e i dati sono destinati a crescere. L'Italia in questo discorso occupa un posto d'onore: con oltre 2 milioni di macchinette sparse su tutto il territorio, il paese esporta circa il 70% della produzione e risulta essere leader nella fabbricazione di distributori che risultano essere apprezzati in tutto il mondo per tecnologia e design. Nonostante uno scetticismo generale e un mancato sostegno delle istituzioni nazionali e del mondo creditizio, il settore del vending ha resistito alla crisi degli ultimi anni, incrementando addirittura le vendite in alcuni ambiti. Grande merito va anche alle strategie attuate dalle imprese atte a fidelizzare i clienti e alla comparsa di marchi quali TQS, per la certificazione della qualità dei beni, e il DTS 114-CSQA per le macchinette OCS.

Le imprese che un tempo si affidavano alla distribuzione automatica come completamento della propria offerta oggi stanno rivedendo la propria strategia: il vending comporta vantaggi che un'impresa oggi non può non considerare e, in particolar modo, l'abbattimento dei costi di produzione risulta essere una variabile troppo importante nel mondo moderno. Questa trattazione analizzerà il business in questione, la posizione che esso occupa all'interno della società, i numeri e le prevedibili evoluzioni, i problemi connessi ad esso, che siano economici (eliminazione di posti di lavoro) o etici. Se è vero che i primi distributori hanno fatto la loro comparsa ormai già 50 anni fa, solo negli ultimi 20 anni si è assistiti ad un'incredibile evoluzione del fenomeno che coinvolge posti di lavoro, luoghi pubblici, scuole, ospedali, stazioni.

Attraverso una ricerca di mercato si è cercato di studiare meglio il comportamento che i consumatori hanno nei confronti delle macchinette, come questi percepiscono la loro presenza nella loro vita; un'analisi che è stata condotta per la prima volta circa 15 anni fa negli Stati Uniti d'America e che oggi si cerca di riproporre anche in Italia, che come detto è grande protagonista nel settore. Operando dei confronti tra opinioni e atteggiamenti ravvisati nelle due ricerche, si notano mutamenti nelle opinioni dei consumatori in merito ad alcune variabili piuttosto che ad altre. Va detto infine che poche volte le imprese si sono concentrate nello studiare il settore e le implicazioni psicologiche dei consumatori in merito al vending machine. Essendo un campo relativamente nuovo, in cui vi è ancora molta inesperienza da parte di chi vi opera, in cui le barriere

all'ingresso sono pressoché inesistenti, attraverso questa trattazione si cerca di apportare un minimo di contributo ad un business che presenta grandi potenzialità.

Quello che un tempo risultava essere un business ancillare ad altri tipi di business oggi tenta di scoprire un sua dimensione e ritagliarsi la sua porzione di mercato. Le imprese dovranno valutare i pro e i contro che tale scelta comporta e in tale ottica non si può che considerare il grande pregio del vending di sfruttare sia le vendite programmate che quelle non programmate, i cosiddetti acquisti d'impulso e il tutto senza particolari strategie designate appositamente. La vendita automatica ha incrementato notevolmente l'acquisto non programmato in un contesto in cui nuove motivazioni invogliano il cliente all'acquisto come la convenienza, la comodità, l'immediatezza. Nella prima parte della trattazione si farà cenno al fenomeno dell'acquisto d'impulso che, appunto, ricopre una considerevole parte delle vendite nel business esaminato oltre che il 50% circa degli acquisti totali.

1 L'ACQUISTO D'IMPULSO

Gli acquisti possono suddividersi in **programmati** e, come detto, **d'impulso**.

Si definiscono acquisti programmati quelli che vengono sempre ricordati per primi nel disporre una lista degli acquisti: vuoi per un marchio forte, vuoi per un prodotto di qualità, magari anche perché limitato nelle vendite, o per la forte risonanza sociale, tali beni sono sempre in cima alla lista dei desideri degli acquirenti.

Tutti gli altri tipi di beni, anche quelli di primaria necessità, che il consumatore non aveva previsto e che non rientrano nei suoi più impellenti bisogni, appartengono tutti alla categoria degli acquisti d'impulso.

Possono essere rintracciate quattro tipologie d'acquisto d'impulso:

- Acquisto d'impulso puro
- Acquisto d'impulso da ricordo
- Acquisto d'impulso da suggestione
- Acquisto d'impulso pianificato

La prima tipologia è collegata al desiderio inconscio del consumatore di provare qualcosa di nuovo date alcune circostanze. Ciò che può indurlo, infatti, a compiere un acquisto del genere, non programmato, può essere la presenza di beni disponibili solo in un determinato periodo di tempo: una situazione che può indurre il consumatore ad abbandonare il primo acquisto per il secondo, o magari anche a farli entrambi (sono i beni *Limited edition*). La voglia di sperimentare qualcosa di nuovo o mai visto porta il consumatore a

compiere tali scelte. Non sempre il prezzo in questo caso svolge una funzione discriminante in quanto il consumatore, pur sapendo che dovrà sopportare un maggior gravito pecuniario, è lo stesso disposto a sperimentare il nuovo bene.

L'impulso da ricordo compare quando le nostre associazioni mentali ci ricordano che stiamo trascurando qualcosa nei nostri acquisti. Succede anche che, una volta compiuto un acquisto, la ragione conduca il consumatore ad acquistare un altro bene che si abbinano con esso per fattezze, applicazioni e quant'altro. Le associazioni possono essere richiamate alla mente in vari modi; alcuni tipi di pubblicità o canzoni che rimangono impressi nella memoria possono attivare dei centri di ricordo che inducono inconsciamente ad acquistare un bene non preventivato. Il ricordo può essere richiamato alla mente anche quando derivi da esperienze pregresse, insegnamenti e avvertimenti, soprattutto quando provengano da persone a cui viene riconosciuta una certa autorevolezza.

L'acquisto d'impulso pianificato, invece, si ha qualora si vengano a verificare delle condizioni che rendano l'acquisto del bene in questione un vero e proprio affare. Poco conta se questo non rientri nelle primarie necessità del consumatore, le condizioni del mercato lo rendono appetibile ugualmente. Tale effetto si potrà avere con vari tipi di promozioni come sconti quantità, contratti di esclusiva, saldi e così via, che spostano l'attenzione dei consumatori su beni che probabilmente non avrebbero neanche acquistato. In quest'ottica rientrano anche le pratiche leganti, come il bundling, che possono comportare un maggiore surplus per i clienti e una penetrazione del mercato maggiore per le imprese.

L'impulso da suggestione, infine, è una conseguenza che si instaura qualora si vengano a soddisfare bisogni non programmati che diano così vita a nuove esigenze, connesse al primo acquisto. Tale tipo d'acquisto dunque discende dai primi tre che, attraverso l'acquisto di beni non programmati, ampliano lo spettro delle possibilità d'acquisto del consumatore.

Molte volte può accadere che le circostanze inducano il consumatore a praticare più tipi di acquisto d'impulso insieme. Un binomio può sempre essere dato da un acquisto d'impulso puro e uno di suggestione, ma anche un impulso programmato o pianificato e uno di suggestione. Altre volte si possono avere anche acquisti non d'impulso, e quindi programmati, accompagnati da un impulso di suggestione. Ma anche la possibilità di sperimentare acquisti d'impulso puri e pianificati insieme non è da escludere, così come una sequenza di tutti e quattro i tipi.

È fondamentale capire come, all'interno di questo discorso, sia di capitale importanza il *merchandising* applicato dalle imprese ai punti vendita. L'esposizione del bene è tutto. Un'esposizione fatta male può ridurre drasticamente le vendite di quel bene. Oltre al *packaging*, che deve attrarre immediatamente l'attenzione del consumatore e al *labelling*, che è un grande facilitatore degli acquisti d'impulso pianificati

attraverso la messa in risalto di promozioni e indice di qualità, le imprese dovranno organizzare con i distributori la collocazione dei propri prodotti sugli scaffali, la posizione di questi in punti transitati dai clienti, oltre che l'intero ambiente espositivo.

Un effetto che va considerato anche in ottica dell'acquisto d' impulso è quello del *e-commerce* e del sempre più moderno *m-commerce*. La possibilità di poter acquistare on-line, anche con smartphone e tablet, facilita molto il commercio e rende meno estenuante il processo d'acquisto del consumatore. Ma questo può avere un effetto negativo sui beni, per così dire, ad acquisto d'impulso. Infatti, tale tipo d'acquisto prevede l'estemporaneità della decisione d'acquisto che, una volta compiuto, non è più annullabile come può esserlo invece on-line. Proprio questa possibilità di tornare sui propri passi rende l'acquisto d'impulso più difficile anche se, in realtà, il pentimento di acquisto (se mai ci sarà) non è così immediato. La scelta di acquistare un prodotto on-line può essere influenzata anche dalla possibilità di ottenere una consegna gratuita, che dunque risulta essere una forte discriminante nell'acquisto non programmato.

Infine il distributore automatico è il business che maggiormente sperimenta vendite di beni ad acquisto d'impulso: non sempre i consumatori acquistano dalle famose macchinette per un reale bisogno di appagamento. Basti pensare che in un'azienda le macchinette OCS (Office Coffee Service) fungono primariamente come punto di raccolta durante le ore lavorative per scambiarsi informazioni e prendersi una pausa. Anche nelle scuole e nei luoghi pubblici tale funzione non viene meno, ma ad ostacolare tale commercio vi è un generale scetticismo sulla distribuzione automatica, legata anche alle condizioni fatiscenti in cui versano alcuni distributori.

Risulta importante vedere quanta incidenza realmente abbia l'acquisto d'impulso nel mercato. Già dagli anni '60, la società Du Pont (grande produttrice di Nylon, con sede a Wilmington, in Delaware), la Kollat (consulenza aziendale, con sede a Berlino) e la francese Pillet (ingegneria civile) condussero ricerche a tal proposito e i risultati furono sorprendenti.

Tipi di acquisti	fonte Du Pont	Fonte Kollat	Fonte Pillet
Acq. Programmati generici	30,5%	25,9%	22,0%
Acq. Programmati precisati	15,9%	8,2%	18%
Acq. Programmati modificati	2,7%	15,4%	5%
Acq. D'impulso	50,9%	50,5%	55%

Fonte: Igor M. Bagnobianchi, Merchandising strategico

Gli acquisti d'impulso rappresentano almeno la metà degli acquisti totali compiuti dai consumatori; ciò significa che, ogni giorno, migliaia di consumatori compiono acquisti non programmati, aumentando le proprie spese che producono un effetto più che positivo per le economie nazionali e non solo. È dunque un

fenomeno quello dell'acquisto d'impulso che non può essere sottovalutato dalle imprese data la così alta frequenza: è più probabile penetrare il mercato attraverso un'attenta strategia di *Visual Merchandising*, che metta in risalto il proprio bene e favorisca un comportamento impulsivo del cliente, che attirarlo con grandi marchi e campagne pubblicitarie faraoniche.

Nel 2003 la società di consulenza IMC International Marketing Consultants pervenne a risultati analoghi, come riportato nella tabella:

Decisioni nel punto vendita	Fonte IMC 2003
Scostamento medio del budget di spesa da quanto inizialmente preventivato	13%
Quota delle decisioni di marca effettuate nel punto vendita	72%
Quota delle decisioni di package effettuate nel punto vendita	81%
Quota di beni acquistati per impulso	69%

Fonte: Igor M. Bagnobianchi, *Merchandising strategico*

La crisi finanziaria del 2008 non ha alterato gli equilibri anzi, è capitato che gli acquisti programmati fossero il più delle volte sostituiti con altri acquisti estemporanei, dati dalle condizioni più vantaggiose.

Uno studio, datato agosto 2014, condotto dalla americana Gallup, ha evidenziato come i Millennials, e quindi i giovani, siano i consumatori che più di tutti sono predisposti ad un acquisto d'impulso. La tabella riporta dati che confermano tale tendenza: nelle ultime quattro settimane precedenti al sondaggio i giovani hanno sperimentato più volte l'acquisto d'impulso rispetto ai soggetti appartenenti alla generazione X e ai baby boomers:

Generazione	Percentuale acquisto d'impulso
Millennials	42%
Generazione X	40%
Baby Boomers	39%

La maggiore incidenza può essere data dal fatto che i giovani sono più condizionabili dalle strategie di visual merchandising: essi non hanno ancora sviluppato una propria *brand loyalty*, che faccia pendere le loro ricerche e acquisti in un determinato senso.

Un sondaggio condotto dalla JP Morgan tra il 20 e il 25 Novembre del 2014 ha evidenziato come l'acquisto d'impulso sia radicato nella cultura americana: l'83% dei giovani (millennials) dichiara di effettuare acquisti

non programmati, percentuale che sale al 85% quando si considerino anche i soggetti nati tra il 1965 e il 1984. (The Chase Blueprint Holiday Impulse Purchase Survey)¹

Come suggerirono anche Kollat e Willet nel 1967 “ gli acquisti non programmati avvengono più frequentemente nei negozi d'alimentari.” Questo significa che, seppur non si possono definire dei veri e propri beni da acquisto d'impulso, ci sono locali, situazioni e particolari necessità che rendono alcuni beni più soggetti di altri ad acquisti non pianificati. Tali beni possono essere quelli all'ingrosso, beni alimentari e di acquisto routinario; i beni da acquisto ponderato, quelli per i quali il consumatore riflette sulla convenienza dell'acquisto, dato anche il prezzo, sono più rari ad essere soggetti ad impulso.

I beni da *grocery store* sono più adatti a tale situazione per quattro motivi:

- **Prezzo:** sicuramente un prezzo più ridotto rispetto ad una macchina, che non vada a pregiudicare in maniera consistente le finanze del consumatore che quindi, non avrà un senso di colpa per quanto sta per compiere;
- **Colori e forme:** come già detto i colori, il packaging e il labelling, le forme dei beni in questione può richiamare l'attenzione dei consumatori più facilmente e tali beni sono più soggetti a tale strategia industriale, anche perché di più ridotte dimensioni;
- **Rapidità nella ricerca:** connesso a quanto appena detto sui colori e le forme, permette ai consumatori di spostare la propria ricerca il più velocemente possibile tra i vari scaffali (è una ricerca che non impegna l'attenzione del consumatore in maniera estenuante);
- **Collocazione:** la standardizzazione dei collocamenti di tali beni rende più facile e meno impegnativa la ricerca da parte del consumatore.

L'elemento fondamentale nelle decisioni non programmate è dunque il punto vendita. Per favorire la comparsa di stimoli all'acquisto viene attuata una politica di Visual Merchandising, ma un ruolo primario in tutto ciò viene ricoperto dal commesso. Questo, al fine di spronare all'acquisto il cliente, deve tentare di tenerlo il più a lungo possibile all'interno del locale, farlo indugiare su alcuni prodotti piuttosto che su altri.

Questo come è facile immaginare è un limite nel settore della vendita automatica, in quanto la mancanza di personale e un locale spazioso e accogliente posso pregiudicare a volte l'acquisto in questione. La rapidità nella ricerca così come la collocazione, risultano essere invece fattori vincenti all'interno del business e a volte sono proprio questi che conducono i consumatori ad acquistare dalle macchinette.

Una strategia che l'impresa può implementare nei punti vendita è la diversificazione: questa può essere operata a livello di collocazione e/o di packaging. Una nuova collocazione solitamente si attua per prodotti che non hanno un buon mercato, ma è una strategia che può comportare un incremento delle vendite per il semplice motivo ad esempio di collocare il bene di fianco ai cosiddetti punti focali cioè punti del locale in

¹ e-marketer.com// credit-land.com

cui si concentra maggiormente l'attenzione del consumatore. Il cambio dell'involucro contenente il bene invece potrebbe far balzare agli occhi invece un bene, ben collocato, ma puntualmente non considerato per varie ragioni.

Affiancare a queste strategie e ad un'attenta preparazione dei commessi politiche di prezzo e di assortimento, risulta fondamentale per ampliare la propria competitività nel mercato. Attraverso attente politiche di *product mix* si definiscono le linee di prodotto di un'impresa. Il fine è quello di creare un gruppo di prodotti strettamente collegati tra di loro per funzionalità che incrementino le vendite. Si tenta dunque di saturare la domanda dei consumatori relativamente ad un bene o servizio e ai rispettivi elementi accessori. Le politiche attuabili in relazione alle linee di prodotto riguardano:

- L'ampiezza e cioè il numero delle linee di prodotto;
- La lunghezza o il numero totale degli articoli;
- La profondità, il numero degli articoli appartenenti ad una linea di prodotto;
- La coerenza tra le varie linee di prodotto.

È facile notare come una politica di assortimento possa notevolmente ridefinire la posizione sul mercato di un'impresa. Modificando l'ampiezza e la profondità dell'assortimento è possibile andare a soddisfare ulteriori bisogni della clientela e invogliare i soggetti ad acquisti di suggestione che vengano attivati da un acquisto primario. L'impresa tenta dunque di creare un effetto a catena tra i propri prodotti: l'acquisto del prodotto più noto o più conveniente della stessa porta con sé un'inevitabile serie di elementi accessori che il consumatore non può ignorare. Rendere le varie linee di prodotto il più coerenti possibili poi renderebbe tale fenomeno ancora più marcato, attraverso anche a operazioni di *cross-selling*.

È inoltre di vitale importanza che le imprese gestiscano le proprie politiche di assortimento anche da un punto di vista finanziario. In particolar modo queste dovranno continuamente monitorare non solo l'ambiente esterno, ma anche il proprio portafoglio prodotti al fine di individuare le potenzialità e i rendimenti attesi dei vari articoli. Possedere ed investire ancora su prodotti che non hanno più mercato comporta all'impresa una perdita di competitività non indifferente oltre a comportare uno sperpero di energie. Va dunque compreso quale sia il miglior assortimento possibile e gestire al meglio questo. Uno strumento assai utile a tal proposito è, come noto, la matrice BCG in cui i prodotti sono suddivisi tra Stars e Question Mark, prodotti dotati di una alta crescita di mercato, Cash Cow, con una elevata quota di mercato, ma bassa crescita, e Dogs. Questi ultimi sono i prodotti che l'impresa deve rimpiazzare.

Una delle differenze principali nel ambito dell'acquisto d'impulso è che in esso i consumatori non seguono lo stesso processo decisionale attuato per gli acquisti programmati. Proprio perché si tratta di acquisti non preventivati i consumatori non andranno alla ricerca di informazioni e non valuteranno le varie alternative. In questo caso i soggetti scelgono in base ad informazioni pregresse ottenute in maniera passiva.

Quello dell'acquisto d'impulso non è un fenomeno recente infatti, si tratta di acquisti indotti da associazioni mentali e che quindi comprendono i consumatori di tutte le epoche. L'attenzione a tale fenomeno da parte delle imprese era già viva nei primi anni 60 del XX secolo. Hawkins Stern, un ricercatore economico presso la Stanford Research Institute, descriveva il fenomeno come anche oggi appare. Analizzando le varie decisioni d'acquisto sui punti vendita egli pervenne a quegli stessi risultati teorici poc'anzi riportati. In particolare si riportano i seguenti dati

Tipologia d'acquisto	1945	1949	1954	1959
Acquisti specifici pianificati	48,2%	33,4%	29,2%	30,5%
Acquisti generali pianificati	11,0%	26,7%	21,0%	15,9%
Acquisti sostitutivi	2,6%	1,5%	1,8%	2,7%
Acquisti non programmati	38,2%	38,4%	48,0%	50,9%

Fonte: Consumer Buying Habits Studies, E.I. DuPont de Nemours & Co.

Questo a testimoniare come l'acquisto d'impulso sia un fenomeno tutt'altro che recente. Quello che può dedursi dalla tabella è come il numero di acquisti non programmati sia relativamente proporzionale alla situazione economica nazionale e pro capite. Si nota infatti come la percentuale di questi salgano vertiginosamente all'inizio degli anni '50 così come in corrispondenza si registra un incremento del PIL mondiale a seguito del boom economico registrato in quegli anni. Si presume che gli acquisti d'impulso negli anni '40 fossero più dati dalle condizioni vantaggiose di alcuni beni e quindi dalla possibilità di fare affari e risparmiare per altri acquisti. Con l'aumento del benessere pubblico tale esigenza al risparmio viene meno e sempre più famiglie possono permettersi di spendere alcuni extra.

A volte la popolarità di qualche fenomeno sposta l'attenzione del consumatore su alcuni tipi di beni che prima non erano stati considerati e le imprese possono sfruttare tali picchi di domanda se pur per breve periodo. Le mode possono in effetti avere varia durata, si va da quelle di qualche mese a quelle di durata annuale, passando per quelle stagionali. Prevedere verso quale settore tali mode, in maniera ciclica, si rivolgono e quindi fungere da precursori nel soddisfare la domanda, comporta un vantaggio competitivo senza eguali per l'impresa. Durante questi fenomeni si hanno dei veri e propri picchi di domanda. A volte invece alcune tendenze possono essere sfruttate in maniera indiretta per competere a livello economico. Si prenda ad esempio una di queste ultime, *Pokemon Go*. Questa app per smartphone richiama l'interesse di molte persone intorno al cartone animato *Pokemon*, dai più nostalgici ai nuovi appassionati, scatenando una vera e propria corsa alla ricerca delle famose creature, dove lo scopo è catturarle, potenziarle e competere in arene fittizie contro altri "maestri". Orbene, all'interno del gioco, che si basa su una tecnologia GPS, è presente un'impostazione che permette di collocare in un luogo pubblico delle cosiddette esche per *Pokemon*. Bar, ristoranti e non solo sfruttano questa impostazione, *PokéStop*, al fine di attirare persone in prossimità del proprio locale con risultati incredibili. Sean Benedetti, manager di una pizzeria nel Queens, a New York, ha riferito al *New York Post* che in questo modo ha aumentato i propri affari del 75 per cento. *Yelp*, l'app che permette di trovare recensioni su locali limitrofi alla propria posizione, ha attivato una funzione che permette di trovare i locali con *Pokéstop* nelle vicinanze². Questa e altre tendenze possono essere sfruttate a dovere per incrementare le proprie vendite attraverso quanto detto più su sulla permanenza dei soggetti nei punti vendita.

Per concludere va detto che vi sono alcuni beni che rappresentano una fonte d'impulso all'acquisto in determinate circostanze per intendersi con ciò beni che hanno il proprio picco nelle vendite durante venti quali campionati mondiali di calcio, superbowl, fiere e ricorrenze. Proprio su quest'ultimo punto basti pensare che in ricorrenza della festività dei morti il 2 novembre, vi è un incremento nell'acquisto di fiori,

² <http://www.ilpost.it/2016/07/20/pokemon-go-ristoranti-bar/>

vasi e candele, ma si potrebbero fare moltissimi altri esempi. Le partite di calcio e così come tutto lo sport comporta un consumo di birra e panini incredibile, mentre le fiere sono un modo per invogliare la gente a comperare beni che altrimenti necessiterebbero di un'attenta ricerca di informazioni. Le fiere sono il festival dell'acquisto d'impulso: si tratta di eventi dove c'è molto traffico di persone le quali partecipano con curiosità e voglia di provare quanto più possibile. Attraverso la partecipazione a tali eventi le imprese possono non solo conseguire un buon profitto, ma rendersi note alla clientela. Nelle fiere solitamente vengono a sperimentarsi tutti e quattro i tipi di impulso con la peculiarità che, in questi casi, gli individui si aspettano proprio questo dalla partecipazione a tali eventi.

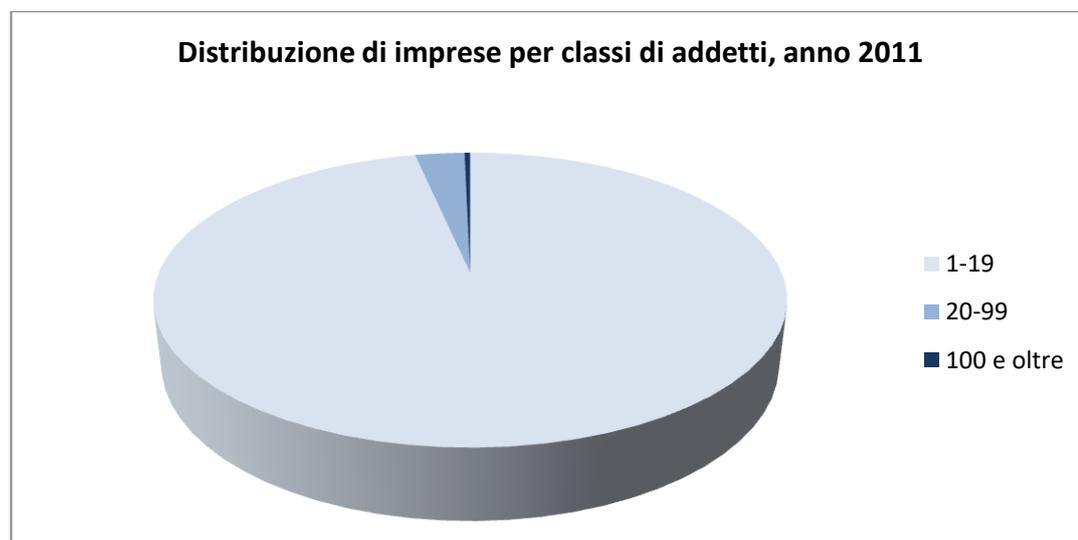
Ma oltre agli eventi, a cui ogni impresa deve sempre tenere un occhio e valutare o meno la proprio partecipazione, ci sono beni che richiamano consumatori in determinati momenti dell'anno, i beni stagionali, o della stessa giornata: una birra ha più probabilità di essere venduta di sera che al mattino. Le imprese sanno che ogni bene ha la sua collocazione geografica e spaziale e tentano di sfruttare al meglio tali caratteristiche tentando di differenziare la propria offerta. L'idea è quella di possedere più beni stagionali, vendere birra artigianale a basso prezzo e così via. Concentrarsi su un unico prodotto però potrebbe essere rischioso, soprattutto qualora questo non abbia una forte *brand loyalty*. Per questo è importante che le imprese amplino la propria linea di prodotto e tentino di operare su più fronti nello stimolare i consumatori all'acquisto.

2 IL VENDING MACHINE

Un fenomeno che le imprese, nella ricerca di input che stimolino all'acquisto, non possono che considerare è il *Vending Machine*, cioè il commercio di beni e servizi attraverso distributori automatici; un fenomeno a carattere mondiale che cresce di anno in anno.

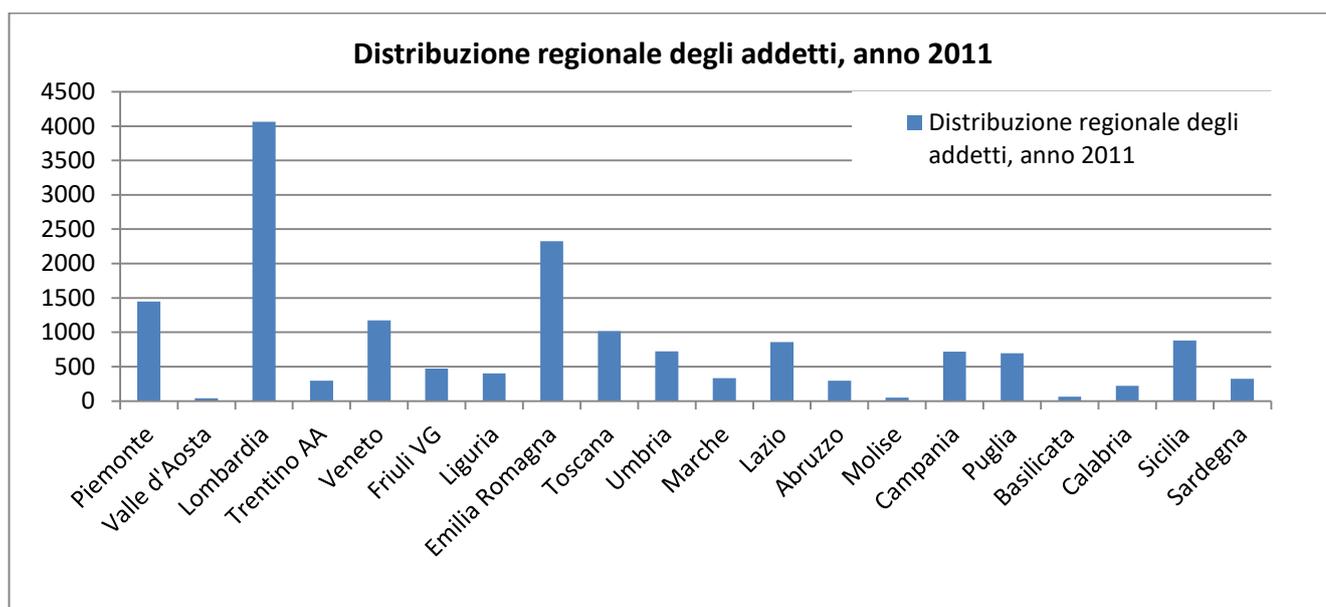
Il settore del *automatic retail* in Italia conta 3 191 imprese di cui il 96,6%, pari a 3084 imprese, sono di piccola dimensione contando 2,6 addetti in media. Come mostra la tabella 2.4, il 3% delle imprese nel settore conta mediamente 41 addetti e solo lo 0,3% delle imprese conta mediamente 392 addetti.

Addetti	Numerosità imprese	% imprese	Numerosità addetti	% addetti	# addetti medio
1-19	3084	96,6%	8138	49,65%	2,6
20-99	96	3,0%	3941	24,05%	41,1
100 e oltre	11	0,3%	4312	26,31%	392,0
Totale	3191	100,0%	16391	100,00%	5,1



Un settore dunque contraddistinto dalla presenza, non solo da imprese piccole dimensioni, ma anche con una certa struttura: il 50% degli addetti al settore, che in totale sono 16391, è impiegato in aziende medie e grandi.

La Lombardia presenta 579 imprese, pari al 18,1% del totale nazionale, per un'occupazione complessiva che arriva a toccare il 25%. Fra le grandi regioni, l'Emilia Romagna è quella che presenta le imprese con una struttura maggiore, pari a 9,6 addetti di media, essendo d'altronde la seconda regione per numero di addetti, pari al 14,2 % del totale nazionale.



Le regioni del Centro Sud da questo punto di vista, offrono minori possibilità alle imprese della distribuzione automatica, perché tale business rappresenta una novità rispetto alle abitudini tradizionali alimentari del luogo. Gli abitanti di tali regioni restano molto conservatori in materia, fieri custodi delle antiche usanze culinarie.

Differente, invece, è il discorso per le regioni del Nord Italia, che più riescono ad adattarsi a tali cambiamenti. Si contraddistinguono inoltre per una dimensione industriale più grande, dovuta anche ad una più lunga tradizione nel settore che ha consentito il consolidamento di determinate procedure e competenze.

Quello però che appare dai dati è che il business ormai si è diffuso su tutti gli spazi geografici disponibili: nato prima in ambiti lavorativi privati e quindi in regioni ad elevato tasso di industrializzazione, il comparto della distribuzione automatica ha poi raggiunto quelle regioni in cui, più tardi, è arrivato uno stile lavorativo e di vita idoneo a tale consumo.

Riassuntiva di tale discorso può senz'altro essere la tabella seguente:

Regione	n. imprese	%	n. addetti	%	Addetti per impresa
Piemonte	289	9,1%	1447	8,8%	5,01
Valle d'Aosta	7	0,2%	38	0,2%	5,36
Lombardia	579	18,1%	4063	24,8%	7,02
Trentino AA	25	0,8%	297	1,8%	11,88
Veneto	280	8,8%	1174	7,2%	4,19
Friuli VG	35	1,1%	473	2,9%	13,53
Liguria	87	2,7%	401	2,4%	4,61
Emilia Romagna	243	7,6%	2325	14,2%	9,57
Toscana	275	8,6%	1016	6,2%	3,69
Umbria	51	1,6%	722	4,4%	14,15
Marche	80	2,5%	333	2,0%	4,16

Lazio	280	8,8%	858	5,2%	3,06
Abruzzo	72	2,3%	294	1,8%	4,09
Molise	21	0,7%	50	0,3%	2,39
Campania	244	7,6%	719	4,4%	2,95
Puglia	159	5,0%	696	4,2%	4,38
Basilicata	29	0,9%	63	0,4%	2,18
Calabria	69	2,2%	222	1,4%	3,22
Sicilia	267	8,4%	879	5,4%	3,29
Sardegna	99	3,1%	321	2,0%	3,25
Totale	3191	100,0%	16391	100,0%	5,14
Media	160		1561		

L'Italia è decisamente un paese all'avanguardia in questo contesto: è uno dei paesi leader nella costruzione di macchine distributrici che esporta in tutto il mondo. Del totale della produzione circa il 70% viene esportato, per un totale di 487 milioni di dollari. Al secondo posto Cina (\$257 milioni), Stati Uniti (\$168 milioni), Germania (\$159 milioni) e Indonesia (\$73,9 milioni). I primi importatori, invece, sono Giappone (\$201 milioni), Stati Uniti (\$136 milioni), Germania (\$125 milioni), Francia (\$124 milioni) e Hong Kong (\$95,8 milioni)³.

In Italia la disciplina del Vending Machine è contenuta nel codice ATECO 47.99.20. Da questo sono escluse le imprese che utilizzano i distributori automatici come ancillari rispetto alla propria attività, come le farmacie o le tabaccherie, per garantire il servizio anche in orario di chiusura. Il Vending può avere una duplice natura:

- La somministrazione, che prevede la possibilità di intervenire sul prodotto venduto attraverso un servizio aggiuntivo che non si limiti alla semplice disponibilità del prodotto (si pensi ad esempio alle bevande calde che vengono preparate al momento, dosando polvere di caffè, di latte, acqua e zucchero);
- La vendita, che si riferisce alla sola intermediazione con i clienti nell'acquisto di un bene.

L'automatic retail consta di tre fasi, l'installazione che è la prima, la ricarica periodica e la manutenzione dei distributori.

La prima cosa da fare dunque è l'individuazione dei luoghi, pubblici e privati, adatti al commercio dell'attività distributiva. Il soggetto ospitante è definito *specifier*. L'ubicazione della macchina, come detto, può riguardare sia luoghi aperti al pubblico, o luoghi così detti ad accesso illimitato, sia luoghi non aperti al pubblico, come uffici, aziende, mense e così via, definiti anche luoghi ad accesso limitato.

In termini di numerosità, è ovvio che, i primi sono potenzialmente più raggiungibili dei secondi in quanto, in media, il bacino dei luoghi ad accesso illimitato è maggiore rispetto a quello dei luoghi ad accesso limitato.

³ http://atlas.media.mit.edu/it/profile/hs92/8476/#Product_Connections

Inoltre va poi detto che, in termini di composizione dei consumatori, i primi presenteranno dei consumatori sicuramente più eterogenei rispetto ai consumatori nei luoghi ad accesso limitato, i quali mostreranno anche un comportamento sicuramente più prevedibile. È importante però sottolineare come i distributori in luoghi aperti al pubblico siano più soggetti ad atti di vandalismo, che comporterebbero manutenzioni straordinarie e quindi maggiori costi di gestione.

La ricarica prevede che il distributore venga rifornito ogni qualvolta si renda necessario. Un addetto dell'impresa si reca presso il luogo in cui è posto il distributore, prende possesso dell'incasso realizzato e ripristina i vari livelli di polvere di caffè, latte, tè, cioccolato, oltre al numero delle cialde. Questa è l'attività maggiormente *time consuming*, poiché richiede necessariamente l'impiego di personale addetto. Solitamente i livelli del prodotto distribuito devono scendere al di sotto del 30% per aversi una ricarica, e comunque sempre relativamente al bacino d'affluenza servito.

La manutenzione, l'ultima delle tre fasi, sarà periodica o straordinaria (come nel caso di atti vandalici che pregiudichino l'utilizzo del distributore). la manutenzione viene di solito fatta *on site*, in concomitanza con la ricarica, dal medesimo addetto.

Nell'ubicazione del macchinario è importante considerare anche il tipo di tecnologia impiegato, cioè al tipo di macchine installate e quindi al tipo di prodotto somministrato. In tal senso si possono avere:

- I distributori per le bevande calde, distinti a loro volta in distributori a cialda (piccole macchine da tavolo) e a polvere e/o in grani (solitamente grandi macchinari);
- I distributori per le bevande fredde che erogano in bottiglie o lattine acqua di sorgente o acqua in boccione;
- I distributori per gli alimenti, a loro volta distinguibili in snack, piatti pronti (dai panini alle insalate) e gelati. Le differenze tra i vari distributori sta sicuramente nelle temperature dei vari macchinari (più alte per gli snack, basse per i freschi e molto basse per i gelati).
- I distributori *non food* che completano la gamma d'offerta del settore: si assiste a distributori automatici di vestiti come il *Dispenser Just Cavalli* (distributore di t-shirt a edizione limitata affacciato sulla vetrina di una boutique romana monomarca Cavalli), di accessori come quello delle scarpe *Onitsuka Tiger*, di anelli ad Amsterdam, della manicure a Tokyo...⁴

Infine appare doveroso sottolineare l'importanza del tipo di contratto sottoscritto con lo specifier: a questo proposito nel settore vengono distinte due tipologie di modus operandi, il vending vero e proprio e le *Office Coffee Solution* o OCS.

⁴Bertolini, A. (2010, giugno). Consumi vending in flessione ma con forti promesse di crescita.

Le prime pesano per il 17,5% in termini di macchine installate e il vending è chiamato a svolgere una funzione tipicamente di *retailer*, con scelte di assortimento e di esposizione, strategie di *pricing* differenziato, di promozione sul punto di contatto con il cliente.

Le OCS riguarda le macchine da ufficio per il caffè (dette anche OCS o *Hot table top*), sia che questa funzioni a cialda che si tratti di caffè solubile. Solitamente queste vengono affidate allo specifier in comodato d'uso, a fronte di un impegno ad acquistare un numero minimo e/o fisso di cialde. I contratti in tal senso possono prevedere quantitativi minimi di cialde da acquistare nel mese, ponendo il gestore in una situazione di minore rischio rispetto ai comportamenti del cliente, oppure possono fare leva sul fatto che sulla macchina funzionino solo alcuni determinati tipi di cialde. Questo comporta che il cliente è più libero di risolvere il contratto senza che per il gestore sussista alcun genere di garanzia: l'attività del gestore si sostanzia nella semplice rivendita delle cialde (che spesso vengono addirittura spedite) piuttosto che nella somministrazione di bevande. Il ricavato viene fatturato allo specifier al momento dell'ordine stesso. Si può dunque dire che nell' OCS lo specifier si frappone fra i consumatori e il gestore e svolge molte delle funzioni proprie come, ad esempio, la logistica nel rendere disponibile ai consumatori l'occorrente al consumo, bicchieri, zucchero, cucchiaini.

Le macchine per la distribuzione automatica possono essere di proprietà oppure possedute con la formula del *leasing* o, come già detto in precedenza, ricevute in comodato d'uso dai produttori di prodotti, in genere alimentari, che intendono svolgere attività di promozione del proprio brand (si pensi ai distributori corredati con nomi di grandi marchi delle bevande, come Coca-Cola e Heineken).

Tipicamente in Italia le macchine vengono acquistate direttamente dall'impresa, che le usa come beni strumentali all'attività. Il fatto di utilizzare macchine corredate dal marchio del prodotto distribuito consente al gestore di ridurre il costo delle macchine stesse poiché è l'equivalente di fare pubblicità al bene stesso, apponendo un'insegna sulla superficie della macchina.

A livello Europeo l' EVA (*European Vending Association*), nata nel 1994, riporta che il numero di soggetti che fanno uso dei distributori automatici sono 295 milioni e che ci sono approssimativamente 3,74 milioni di vending machines installate in Europa. Risulta essere un Business assai vantaggioso con un volume d'affari che si aggira sugli 11,8 miliardi di euro annui e che impegna un totale di 85 000 persone, più molte altre relative alle attività connesse.

I più grandi mercati in questione in Europa risultano essere l'Italia, la Francia, il Regno Unito, la Germania, la Spagna e l'Olanda che insieme coprono circa il 77% dell'offerta totale. Si tratta, circa per il 60% di macchine *hot drinks*, la maggior parte delle quali risultano essere OCS. ⁵

⁵ <http://www.vending-europe.eu/eva>

In Giappone il settore del vending machine (*Jidohanbaiki* nella lingua giapponese) è incredibilmente sviluppato e radicato nella società. Risulta esservi un distributore ogni 23 abitanti, circa 5,52 milioni di distributori automatici in tutta la nazione, per un fatturato pari a 6,95 trilioni di yen.⁶

Ve ne sono davvero di tutti i tipi: i giapponesi acquistano di tutto da questi, dagli indumenti ad un mazzo di fiori.

Negli Stati Uniti d'America la prima vending machine ha fatto la sua comparsa nel 1888, quando Thomas Adams installò la "Tutti-Frutti" a New York City. Il primo vero esempio moderno è stato il distributore di *Milk Shake* nel 1958. La NAMA (*National Automatic Merchandising Association*) afferma che negli US ci sono 5,4 milioni di distributori automatici che garantiscono un fatturato annuo di 20 miliardi di dollari. I distributori più in voga sono quelli degli snack; si calcola che un tipico distributore di snack contenga in media 40 prodotti, mentre quello delle bevande tra gli 8 e i 20.⁷ Negli Stati Uniti il vending ha avuto un impatto piuttosto negativo favorendo, soprattutto all'interno delle scuole, l'obesità giovanile, una vera e propria piaga della società americana.

Per il resto del mondo il vending è un fenomeno che ormai interessa tutte le nazioni, qualcuno lo sta sperimentando solo da pochi anni come l'India (Seaga India, di Seaga US Group, è una delle presenze principali all'interno del territorio indiano), qualcun altro invece lo ha già reso parte integrante della propria cultura: la BOS Ice Tea in Sud Africa è un esempio di penetrazione del mercato nel vending delle bevande.

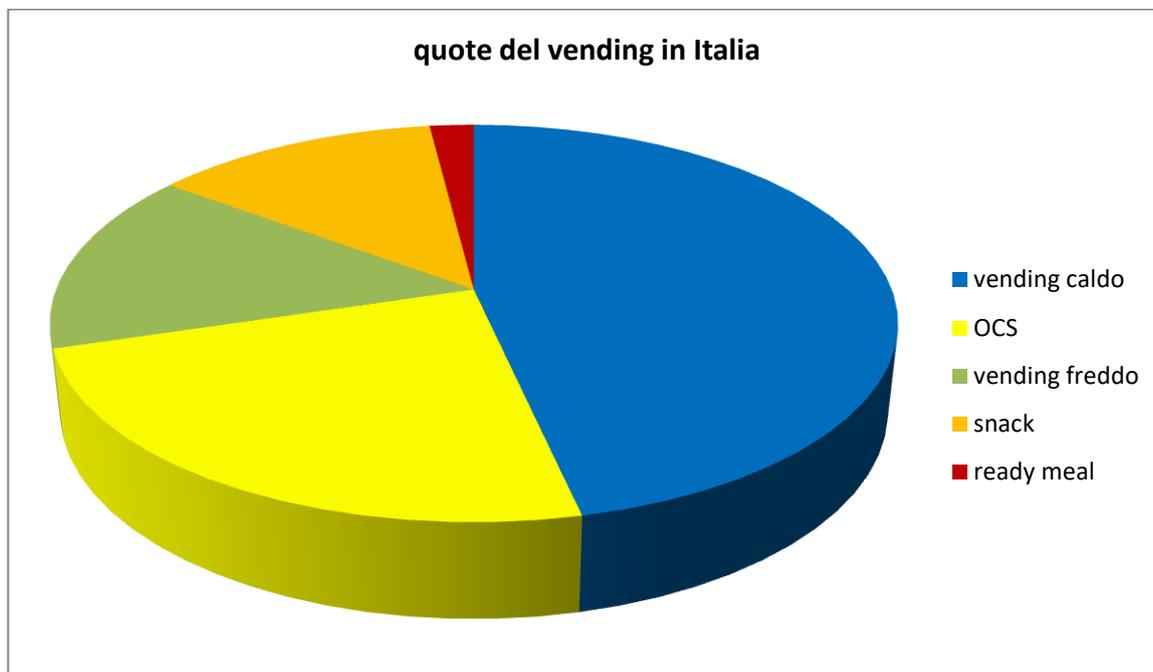
Nonostante le difficoltà congiunturali ed economiche il settore del commercio per di distributori automatici è riuscito a mantenere risultati positivi in termini di valore di mercato. In Italia nel 2011 il fatturato globale del settore è stato pari a circa 2 miliardi di euro per la parte di gestione. Si tratta di un aumento a valore di circa il 2% rispetto al 2010.

Il 70% delle consumazioni circa è generato dal caldo. Di questa quota, il 47% è rappresentato dal vending "caldo", e il 24% dalle macchine OCS. Quest'ultimo business è in crescita, anche per lo sviluppo del comodato delle macchine OCS alle famiglie: le gestioni forniscono la macchina agli uffici/famiglie che si impegnano, come detto, ad acquistare un minimo di cialde annuo.

Per la restante parte il fatturato è determinato dal 15% delle consumazioni di bevande fredde, ciò grazie anche alla diffusione della tecnologia "a vetrina" che sta rimpiazzando la precedente "a caduta", la quale non permetteva la visualizzazione ottimale del prodotto. Gli snack invece rappresentano il 13% delle consumazioni. La quota residuale, pari al 2%, ricoperta da gelati e pasti pronti (*ready meal*).

⁶ <http://www.jnto.go.jp/eng/indepth/cultural/hj/vendingmachines.html>

⁷ <https://www.namanow.org/home>



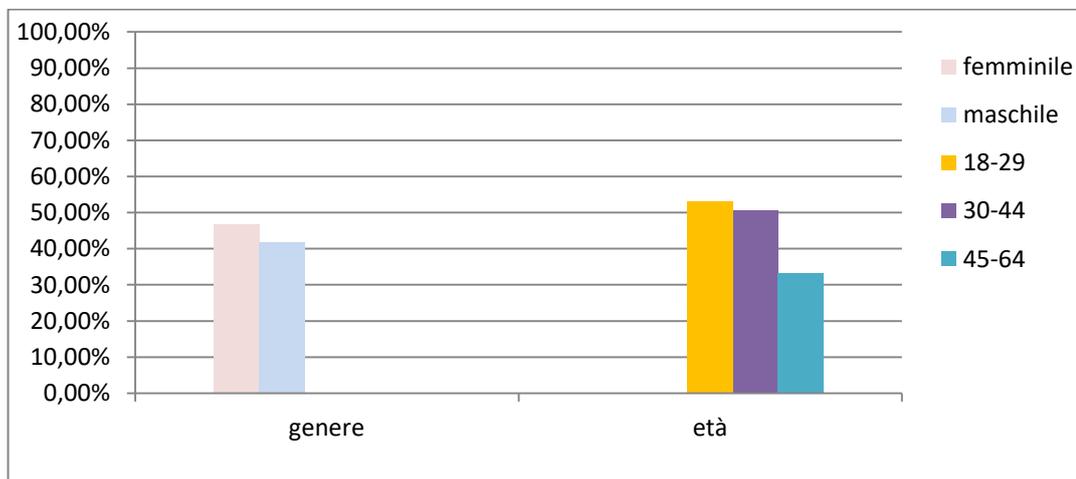
Il settore del vending ha mostrato negli ultimi anni una progressiva crescita sia nelle localizzazioni sia nelle vendite, inserendosi nel crescente mercato del consumo alimentare fuori casa. Perché a favorire la crescita di tale commercio è di certo anche un mutamento nelle condizioni e, soprattutto, nelle abitudini dei consumatori che, un po' ovunque, preferiscono un pasto veloce fuori casa piuttosto che cucinare.

Nel 2012 il 44,2% della popolazione italiana, ad esempio, ha consumato un prodotto presso le vending machine, orientandosi prevalentemente verso le bevande calde (soprattutto caffè), ma mostrando anche una crescente attenzione verso i tramezzini e i pasti pronti. I dati evidenziano che il 25,7% della popolazione acquista quotidianamente presso le macchine automatiche e che il 17,9% della popolazione vi ha fatto ricorso due o tre volte la settimana.⁸ Si tratta di risultati considerevoli, soprattutto se si analizzano in un contesto di recessione economica, di progressiva perdita di posti di lavoro, di riduzione della spesa anche per consumi alimentari.

Da un certo punto di vista, una delle motivazioni che ha orientato i consumatori su questa particolare tipologia di commercio è proprio la riduzione del reddito disponibile che porta a risparmiare sempre di più sulla spesa alimentare, in particolar modo sul pasto fuori casa. Altre motivazioni possono essere la disponibilità di tempo e di prossimità dell'installazione ad esempio (in genere è presente una macchina quasi in ogni luogo di lavoro con un certo numero di dipendenti)

Un'indagine Demoskopea 2012 evidenzia anche che sono in prevalenza donne che fanno ricorso al vending, mentre i giovani tra i 18-29 anni hanno acquistato di più rispetto alle altre categorie di consumatori.

⁸ <http://www.confida.com>



I dati inoltre mostrano che il maggior ricorso al vending si registra nel Sud e nelle Isole, con il 46,2% della popolazione che ha acquistato presso distributori automatici, percentuale di poco superiore alla quota di popolazione del Nord (circa il 45%); la percentuale minore si registra nel Centro Italia, con solo il 39% della popolazione.

Per quanto concerne i luoghi dove si può far ricorso al vending, l'ambiente di lavoro costituisce di gran lunga il luogo più adatto a questo tipo di consumi. Ma anche i luoghi di attesa risultano essere punti nevralgici nel commercio, come gli ambulatori, le sale d'attesa degli ospedali, i tribunali.

Le zone senz'altro predilette nell'ubicazione delle macchine risultano essere:

- i centri commerciali e altre strutture simili ad alta intensità di traffico;
- i luoghi di svago quali cinema e palestre.

I luoghi di transito come stazioni e metropolitane non sono molto remunerative per via di una percezione che si è evoluta col tempo sulla distribuzione automatica in tali luoghi.

L'installazione di un distributore automatico in un determinato luogo, oltre alle varie fasi che deve rispettare, anche se comportasse dei benefici, dovrà superare alcuni impedimenti. I principali ostacoli alla attività di distribuzione automatica sono:

- a. la mancata presenza di personale qualificato che illustri al consumatore l'utilizzo del macchinario e che lo assista in caso di problemi: è vero infatti che in caso di guasto o di qualsiasi altro genere di problema tecnico, il consumatore non saprà a chi rivolgersi per continuare il suo acquisto;
- b. la percezione che si ha del vending, specie in alcuni luoghi, esposti agli atti vandalici, oppure per la qualità dei prodotti ivi presenti;
- c. la legge: in Trentino Alto Adige è stata vietata la presenza di distributori automatici nelle scuole per evitare problemi di salute;

- d. la salute, è ritenuto infatti che i prodotti alimentari dei distributori automatici non siano salutari, specie per i giovani, in quanto ricchi di zuccheri e grassi. L' USDA (*United States Department of Agriculture*) nel 2012 ha riformato il programma di alimentazione all'interno delle scuole americane, obbligando le mense a presentare nei menù giornalieri anche verdure, legumi e ogni genere di ortaggi.⁹
- e. la burocrazia, che soprattutto in Italia, rende troppo stringenti i requisiti di partecipazione alle gare d'appalto per l'assegnazione degli spazi (ad esempio la partecipazione di partner di aziende per garanzie di patrimoniali ingenti).

Un altro aspetto che caratterizza la percezione del vending, anche in Italia, riguarda l'anonimato della macchina stessa, che è percepita come priva di qualificazione estetica e/o tecnologica, per cui la capacità di richiamo è affidata alle sole merci in essa esposte. Questa caratteristica intrinseca del business può rappresentare una debolezza dei gestori, che invece sarebbero chiamati a operare politiche di brand più efficaci (è quanto verrà trattato nel paragrafo successivo). I nomi dei gestori infatti non sono sempre conosciuti dal pubblico cliente che intuisce che dai gestori dipende completamente il successo della distribuzione automatica, dalla scelta del prodotto da vendere, alla tecnologia della macchina utilizzata, al rifornimento e alla manutenzione e/o sostituzione delle macchine.

Una volta superati tali impedimenti è opportuno, come già detto, definire la tecnologia e il contratto con lo specifier. È normale che la presenza di un distributore automatico modifichi le abitudini locali: laddove fa la sua comparsa il vending machine infatti:

1. si modificano i comportamenti di consumo, in direzione di un maggior consumo fuori casa;
2. si modificano i comportamenti di acquisto, percependo il distributore automatico come un canale supplementare;
3. si modifica anche la relazione con gli spazi in cui la macchina viene inserita: a tal proposito si pensi alla connotazione sociale che può avere, sul posto di lavoro, il luogo in cui la macchina è collocata: quel luogo diventa luogo d'incontro, di ritrovo, di conversazione e non soltanto un luogo di consumazione/pausa caffè.

Quindi è limitativo dire che le macchine ampliano nel tempo e nello spazio la disponibilità di beni di consumo, piuttosto queste propongono un modello diverso di relazione commerciale. Non si tratta più di uno strumento di mera fornitura.

Infine vanno considerati anche i benefici che l'installazione della macchina comporta, in particolar modo¹⁰:

⁹ Dybuncio, M. (2012, Gennaio 25). USDA school lunch changes: What's on the menu?

¹⁰ Vending-europe.eu/eva/benefits

- convenienza e velocità nell'operazione d'acquisto, oltre che la possibilità di acquistare 24 ore su 24, 7 giorni su 7;
- la varietà dei prodotti e la possibilità oggi di poter acquistare anche frutta e verdura, data da una maggiore attenzione all'alimentazione;
- la possibilità di fare un acquisto più cosciente grazie a tecnologie *touchscreens* e una connessione internet per interagire meglio con il cliente;
- una maggior igiene e sicurezza, in quanto le macchine sono pulite e controllate regolarmente dagli operatori, oltre al fatto di avere sempre bevande e cibi alla giusta temperatura;
- offre inoltre la possibilità di socializzare nei luoghi di lavoro e non;
- la possibilità di idratarsi e assumere energie in caso di necessità impellenti;
- offrono un'occasione di svago e relax per i dipendenti di un luogo di lavoro.

Un ultimo aspetto da considerare è la tecnologia. Le innovazioni tecnologiche sono da sempre elemento fondamentale dello sviluppo del settore del vending. Da una semplice macchina che eroga il caffè ad una macchina che funge anche da vetrina (ad esempio quelle che hanno il pannello in vetro anteriore e il caricamento frontale dei prodotti), la tecnologia ha spesso consentito di valorizzare le caratteristiche di servizio di questo canale. Oggi le vending machine si stanno presentando come uno strumento molto più evoluto, in grado di dialogare con il consumatore al fine di attrarlo e, attraverso l'esperienza di acquisto, portarlo verso prodotti a più alto valore aggiunto. Una delle novità tecnologiche più importanti è appunto l'applicazione di grandi schermi alle macchine, che trasformano il vending da un semplice canale ad una tecnologia abilitante la vendita. La natura touchscreen dei pannelli di scelta consente al consumatore di interagire con la macchina, animando l'operazione di selezione del prodotto (fidelizzazione). Puntare su tali aspetti permette di: attrarre il consumatore; interagire con lui; supportarlo nell'acquisto; studiare la frequenza delle sue scelte e determinarne il profilo commerciale .

Per quanto riguarda il fatto di attrarre il consumatore, ciò avviene mediante strumenti di *digital signage* e telecamere collegate alle macchine; è possibile trasmettere video con contenuti dedicati a seconda dei consumatori che si ha di fronte, seguendo una logica di tipo "pull", oppure lanciare pubblicità per verificare immediatamente se queste campagne guidano il consumatore nell'atto d'acquisto.

Le applicazioni di *proximity marketing* consentono poi di attrarre le persone che passano in prossimità delle macchine, soprattutto quelle localizzate in luoghi di passaggio come le grandi stazioni. Gli schermi consentono, inoltre, di interagire con il consumatore, proponendo:

- informazioni sul prodotto come la scheda nutrizionale del prodotto prima del pagamento affinché si possa confermare la scelta;
- la possibilità di fare acquisti multipli con un'unica transazione (ad esempio bibite e snack insieme). In proposito si pensi ad esempio alla possibilità di lanciare campagne di promozione

piuttosto che sconti su prodotti che sono prossimi alla scadenza delle macchine, piuttosto che attendere la data e ritirare dal mercato.

Come ulteriore supporto al consumatore si può prevedere la possibilità di pagare non solo con moneta, ma anche con chiavette o addirittura con sistemi di carte di credito o anche attraverso applicazioni di mobile rendendo la vending machine accessibile anche quando non si abbiano soldi contanti in tasca. La telemetria garantisce una maggiore qualità nel servizio al cliente, monitorando di approvvigionamenti, le rotture, i malfunzionamenti, i prodotti in scadenza e i disservizi in tempo reale al gestore. La fidelizzazione del consumatore può passare poi alle tradizionali carte fedeltà, che possono rendere possibile un riconoscimento immediato del cliente e una serie di attività promozionali e di *reward* a supporto della relazione e della fedeltà. Infine le vending machine grazie alla tecnologia possono consentire la raccolta di numerose informazioni collegate al consumo nei diversi tipi di location: ovviamente si tratta di impostare correttamente la rilevazione dei dati (ad esempio attraverso le categorie e non le fasce prezzo) e disporre di strumenti idonei al loro trattamento.

Il settore della gestione delle vending machine è ancora molto frazionato, con una concorrenza che si gioca in parte sul prezzo del caffè e dell'acqua e in parte sull'offerta di prodotti che i gestori considerano ancora complementari tra cui gli snack e le altre bevande fredde, e sempre più spesso i freschi.

Il vending è un canale importante per l'industria di alimentare e non con marchio, che ne fa una eccellente vetrina dei propri prodotti. La produzione di prodotti qualitativamente riconosciuti dal consumatore è stata determinante nella crescita dei consumi in questo canale, giacché aiutano a vincere la naturale diffidenza verso l'acquisto al distributore automatico.

Aiutati dalla tecnologia, oggi anche piccoli gestori sono entrati nel business del prodotto pronto e del panino fresco, uscendo dalla logica del confronto di prezzo e del controllo sulle location migliori per adottare un approccio più evoluto di gestione dell'assortimento. Quello che ci si può attendere a livello di organizzazione della filiera è una più marcata attività di traino dei gestori rispetto ai propri fornitori. Nella misura in cui i gestori saranno in grado di creare brand riconosciuti per le proprie macchine e conquistare una relazione di fiducia con i propri utenti, crescerà il loro potere rispetto ai produttori industriali e questo farà sì che ci sarà sempre maggiore marginalità riconosciuta agli gestori. Attualmente le marche industriali, pur riconoscendo al canale del vending un ruolo strategico nel veicolare i nuovi prodotti, hanno maggiore potere contrattuale dei gestori e impongono dunque tra gli si adeguati a tale situazione di vantaggio. D'altronde i produttori che oggi propongono linee di prodotto adatte per dimensioni, packaging, scadenze, alle vending machine sono pochi, soprattutto nel settore del fresco (tramezzini, panini, focacce e così via) e questo accresce la loro posizione sul mercato. L'arrivo nel settore di nuovi produttori e la crescita del brand dei gestori potrà, in qualche modo, modificare i rapporti di forza fra la distribuzione e la produzione anche nel canale del vending.

Vi è infine un terzo elemento che inciderà sulla filiera del vending e riguarda la creazione di consorzi fra gestori. Si tratta di una scelta volta non soltanto ad ottimizzare gli approvvigionamenti e rendere più efficienti processi, ma anche soprattutto per creare consorzi di servizi, in grado di definire le linee commerciali comuni, politiche identità di marca, corsi di formazione professionale, accessi facilitati al credito e politiche di agevolazione per la diffusione dell'innovazione.

I modelli di business del settore del vending si possono leggere alla luce le tre dimensioni rilevanti della specializzazione, dell'assortimento e del luogo dove risiedono le macchine. Per quanto riguarda la specializzazione, un'impresa che adotta un determinato tipo di macchina intende commercializzare una specifica categoria di prodotto (caffè e/o bevande calde) oppure diverse tipologie di prodotti insieme (bevande fredde e snack). A questo proposito si possono distinguere le macchine per bevande calde da quelle per prodotti alimentari in genere, fino a quelle dedicate alla vendita di prodotti non alimentari.

Per quanto riguarda l'assortimento, questo costituisce un ulteriore elemento di caratterizzazione del modello di business, giacché le imprese possono dotarsi di macchine di diversa tipologia, in grado di erogare sia bevande calde sia alimentari in genere (snack, pranzi pronti, e così via). La scelta della tipologia di macchina è conseguente al tipo di clientela, ma impatta sulla modalità di gestione del magazzino.

Altro fattore determinante per l'individuazione delle scelte organizzative delle imprese del settore è il luogo; le macchine possono essere posizionate in luoghi chiusi (cd. "ad accesso limitato") oppure aperti al pubblico.

Sulla base di queste considerazioni è possibile distinguere cinque modelli di business:

1. imprese specializzate in macchine con refill a carico del cliente;
2. imprese con ridotto assortimento alimentare;
3. imprese con ampio assortimento alimentare anche fresco;
4. imprese specializzate nel non-alimentare;
5. imprese del refill.

Per quanto riguarda il modello di business si tratta di piccole imprese specializzate nella fornitura di macchine a cialda e di bottiglioni per l'acqua potabile. L'impresa ha cura di fornire al cliente periodicamente le cialde o i bottiglioni che si consumano, lasciando al cliente l'onere delle ricariche. I cambiamenti nelle modalità di consumo, soprattutto del caffè, ha indotto anche diverse famiglie a dotarsi di macchine a cialda, per cui fra i clienti di queste imprese figurano anche privati. Il vantaggio competitivo di queste imprese risiede nell'esclusiva che stipulano col cliente al quale offrono in comodato la macchina: nessun'altra cialda o boccione d'acqua possono essere utilizzati, dunque l'impresa ottiene una posizione favorevole rispetto al cliente, che ha come unica alternativa quella di rescindere il contratto e restituire l'apparecchiatura.

Il modello delle imprese con ridotto assortimento alimentare riguarda quelle imprese di ridotte dimensioni che dispongono di macchine per l'erogazione di bevande posizionate in luoghi sia ad accesso limitato, generalmente uffici, sia ad accesso pubblico o luoghi senza limitazioni di accesso. La ricarica e manutenzione di queste macchine è di competenza dell'impresa, che periodicamente deve effettuare controlli e refill. La location non sempre è a pagamento, soprattutto nel caso di luoghi ad accesso limitato: spesso il proprietario si accontenta di stipulare un prezzo limite alle consumazioni e concede in comodato lo spazio e le utenze (acqua e corrente elettrica) per il funzionamento della macchina, ravvisando nella presenza delle macchine un servizio per i propri dipendenti.

Quelle imprese con ampio assortimento alimentare anche fresco invece sfruttano le location per ampliare l'offerta affiancando alle sole macchine per bevande calde anche macchine per il servizio di snack e prodotti alimentari freschi. Se tradizionalmente le macchine per il vending hanno proposto bevande calde, bottiglie di acqua e snack dolci e salati, la recente evoluzione tecnologica consente di disporre di macchine adatte a offrire prodotti freschi (insalate, panini, piatti pronti, gelati, etc.). Questa possibilità pone il vending come alternativa interessante ai servizi di ristorazione per il pasto fuori casa, ma richiede altresì una più attenta gestione del magazzino da parte delle imprese e una più attenta gestione anche dell'assortimento presente nelle macchine. Tale modello di business identifica imprese capaci di sviluppare il potenziale del vending per fare trading-up sul cliente, portandolo a consumare prodotti a maggiore valore aggiunto (tipicamente il fresco) e anche in occasioni diverse dalla merenda o dalla pausa caffè: cresce quindi il valore economico del cliente perché cresce il valore della singola transazione e crescono le occasioni di vendita.

Si tratta del modello di business sicuramente più in grado di sfruttare l'evoluzione della domanda, sempre più orientata verso il pasto fuori casa, ma anche sempre più costretta a ridurre la disponibilità di spesa. Si evidenzia dunque la capacità di gestire il fresco alimentare e un corretto approccio imprenditoriale, proponendo adeguati sforzi promozionali. Tutto ciò a differenza del primo modello di business sin qui descritto che se è stato quello attuato, almeno in Italia, con più successo salvo poi perdere di entusiasmo. Le motivazioni sono da rintracciare nella necessità di servirsi, in tale contesto, da un unico fornitore, oltre al fatto che i produttori di caffè torrefatto stanno sfruttando la possibilità di proporre cialde in grado di funzionare su diversi standard di macchine (di fatto eludendo il monopolio naturale dovuto alla tecnologia della singola macchina).

Il modello di business delle imprese specializzate nel non-alimentare costituisce una novità per il mercato italiano: l'acquisto presso i distributori automatici non alimentari è sempre stato confinato ai tabacchi e a prodotti di farmacia non medicali; oggi l'offerta di assortimenti molto eterogenei tramite il vending sta crescendo e si ritiene che questo tipo di distribuzione possa conquistarsi uno spazio anche nel mercato italiano, in prodotti altamente standardizzati e a ridotto prezzo unitario; il vantaggio competitivo sarà dato soprattutto dai ridotti costi di gestione delle macchine rispetto al costo di un punto vendita tradizionale. In

effetti si tratta di prodotti che godono di una lunga *shelf-life* (ossia merce confezionata a lunga scadenza) e questo rende meno complessa la gestione delle macchine: minore visite, minore necessità di frequente pulizia.

Le imprese di refill infine si occupano esclusivamente della ricarica (refill) delle macchine per conto di grandi imprese nazionali. In genere la ricarica viene svolta internamente, con proprio personale. Non è tuttavia infrequente che le grandi imprese che operano su tutto il territorio nazionale esternalizzino il servizio a piccole imprese locali. Il più delle volte le imprese del refill sono anch'esse gestori di macchine, a livello locale su location piccole; fare il refill su macchine di altri consente di saturare la capacità produttiva del proprio personale. Talvolta avviene tuttavia che il servizio venga svolto senza disporre anche di proprie macchine. Ovviamente il vantaggio competitivo è dato dalla presenza sul territorio, in aree marginali, e dal costo del servizio offerto.

Da un punto di vista contabile si può concludere dicendo che l'analisi delle performance economiche nelle imprese del settore della distribuzione automatica si può condurre facendo riferimento ai bilanci depositati presso il database AIDA. Si tratta di bilanci di società di capitali, quindi in genere imprese che nascono con una prospettiva di crescita.

	<7.500.000	>7.500.000	Media complessiva
2009	1.492.079,5	39.913.995,5	3.858.932,7
2010	1.512.095,6	41.353.910,8	4.095.979,0
2011	1.235.363,7	45.240.276,5	4.746.977,7

Fonte AIDA

Il fatturato delle imprese del settore ha conosciuto una leggera riduzione fra il 2008 e il 2009 pari a -7% (tabella 6). L'anno successivo, fra 2009 e 2010, il fatturato si è leggermente ripreso (+1%), per poi sprofondare di nuovo fra 2010 e 2011 (-18%). Di fatto dunque il settore non è riuscito a contenere gli effetti della recessione che ha colpito l'economia italiana, risentendo fortemente del calo dell'occupazione (gran parte dei clienti delle vending machine sono appunto lavoratori che accedono alle macchine durante le pause caffè o la pausa pranzo).

	<7.500.000	>7.500.000	Media complessiva
2009	-7%	-2%	-6%
2010	1%	4%	6%
2011	-18%	9%	16%

Fonte AIDA

Le imprese hanno reagito alla riduzione del fatturato attraverso scelte innanzitutto improntate ad una maggiore efficienza nei processi: approvvigionamenti ripetuti nel tempo e per minori volumi, contenimento del costo del lavoro, contenimento dell'indebitamento a breve. Il primo fenomeno è testimoniato dalla giacenza media delle scorte, che si riduce di un terzo, passando da 16 giorni nel 2009 a 11 giorni nel 2011.

	<7.500.000	>7.500.000	Media complessiva
2009	16,29	17,37	16,54
2010	23,13	17,94	21,85
2011	10,86	16,89	12,78

Fonte AIDA

L'indebitamento a breve è rimasto invece pressoché costante, a livelli pari al 77% (tabella 8). Il settore è capital intensive, dal momento che impiega macchine (i distributori automatici, appunto) e questo spiega perché, pur trattandosi di un settore dei servizi, l'indebitamento a lungo pesi per quasi un quinto dei mezzi di terzi.

	<7.500.000	>7.500.000	Media complessiva
2009	0,78	0,66	0,78
2010	0,77	0,69	0,76
2011	0,79	0,68	0,78

Fonte AIDA

Il costo medio del lavoro rimane sostanzialmente stabile, scendendo da 27.150 € annui nel 2009 a 26.990 € nel 2011

Per concludere si può dire quindi che il settore del vending è in continua crescita. Basti pensare che ogni anno si svolgono fiere ed eventi su questo tipo di commercio.

Il VendExpo 2016 ha mostrato come anche nei paesi dell'Europa dell'est oramai il fenomeno del vending stia penetrando nella società. In Russia i distributori automatici hanno già da tempo fatto la loro prima apparizione, ma ora si studia su come perfezionare tale attività. Secondo Ekaterina Soyak, direttore generale della EMTG organizzatore della manifestazione, VendExpo 2016 ha dimostrato come il vending sia un business flessibile e come esso attragga sempre di più, mostrando di avere ancora un ampio margine di crescita.¹¹

In Cina, già da qualche anno, si tiene un importante fiera di stampo internazionale, il ChinaVending Show, in cui partecipano membri delle grandi associazioni del vending e dove vengono mostrati i progressi e i traguardi raggiunti dal settore.

¹¹ VendingNews: vendexpo 2016, un'edizione di successo

3 LA RELAZIONE TRA CONSUMATORE E VENDING MACHINE

Nel 1981 quando Quelch e Takeuchi predissero che in pochi anni il *vending machine* sarebbe diventato il più importante *non-store channel* in molti non gli credettero. All'epoca in cui i due studiosi scrissero vi erano all'incirca 2 milioni di distributori automatici nei soli Stati Uniti d'America; oggi se ne contano più di 7 milioni per un fatturato annuo complessivo pari a 51 miliardi di dollari, come riportato dalla NAMA. Il business in questione risulta essere uno dei più pervasivi seppur ancora piuttosto *low-profile*.

Il rapporto tra consumatori e le macchinette automatiche è cresciuto esponenzialmente negli anni data la loro convenienza e la relativa facilità nel trovarle in molti luoghi, anche pubblici; il vending oggi risulta essere un elemento indispensabile per la vita di molti consumatori. Vengono offerti al pubblico beni di ogni genere inclusi generi alimentari, *snacks*, bevande, giornali, sigarette, prodotti cosmetici, servizi di lavanderia e molto altro ancora.

Cibo e bevande risultano coprire circa l'85% delle vendite automatiche di cui solo il 20% relativo alle bevande analcoliche. Inoltre, un aspetto assai rilevante con la comparsa di *Corporate* nel mercato, i manager tendono a sostituire il servizio mensa nelle loro aziende con il vending machine permettendo di risparmiare sul costo del personale. Gli impiegati trovano di tutto nei distributori automatici dalla pizza all'insalata.

I vantaggi che il vending machine offre sono molteplici: dal punto di vista dei *marketers*, il fenomeno viene a completare il canale distributivo permettendo alle aziende di perfezionare il proprio modo di penetrare il mercato e consentire così di incrementare le vendite; per i consumatori queste rappresentano come detto un elemento imprescindibile della quotidianità. La convenienza si manifesta a più livelli, dalla risparmio economico a quello di energie psicofisiche e infine, ma non per questo meno importante, un risparmio di tempo assai notevole: la mancata presenza di personale permette infatti di sbrigare le transazioni in maniera rapida e molto pratica, selezionando semplicemente ciò che si è scelto vedendolo. Inoltre i distributori automatici permettono la vendita di beni 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, aumentando notevolmente l'*appeal* che queste macchine generano agli occhi dei clienti, in special modo per quelle spese non programmate e che quindi risultano essere motivate dall'impulso. Questi impulsi troveranno sempre il modo di essere soddisfatti in un mercato in cui vi è la possibilità di acquistare a tutte le ore. Grazie anche a questa loro peculiarità i distributori automatici sono collocati anche nei posti più inattesi, negli ospedali, nelle aziende, fuori da molti negozi, nei ristoranti, aeroporti, librerie e tanti altri posti che garantiscono un certo flusso di persone che spinti dall'impulso dell'acquisto trovano soddisfazione nella macchinetta automatica. A volte la distribuzione così effettuata aiuta a mettere in risalto la visibilità di alcuni brand piuttosto che di altri. La bevanda energetica Gatorade è un esempio di quanto appena detto: un bene che ha sviluppato la propria posizione sul mercato grazie alla forte presenza nei distributori automatici.

Ma oltre a i benefici che tale fenomeno comporta, vanno annoverati anche i problemi annessi al business e in particolar modo:

- La mancanza di personale se per alcuni versi rappresenta un vantaggio, per altri è una grossa limitazione: molti consumatori hanno bisogno di interagire con il personale per sentirsi sicuri del proprio acquisto, delle funzionalità del bene; l'importanza del personale si ravvisa anche nella possibilità di operare un reso, o anche nella prova del bene;
- Molti distributori automatici sono collocati in posti angusti ed isolati il che implica che molti consumatori preferiscono non procedere all'acquisto, bloccati dal timore di subire aggressioni di qualunque genere. È il caso di molti distributori automatici collocati nelle metropolitane o su strade poco illuminate e fuori mano;
- A volte i beni acquistabili sono più costosi degli stessi beni presenti nei negozi a causa del costo di mantenimento dello stesso;

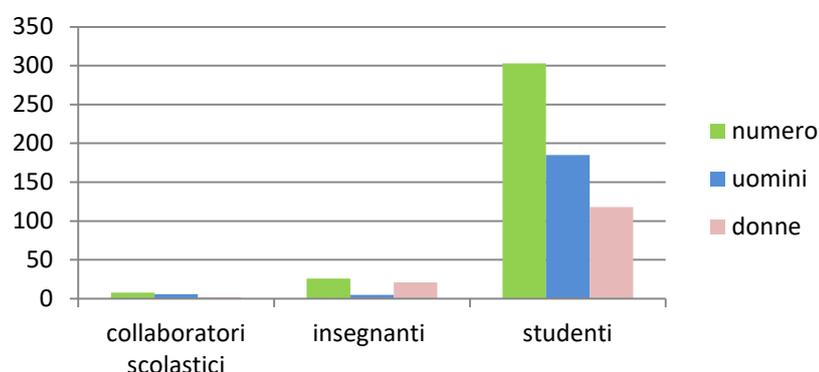
tutti fattori che contribuiscono a rendere l'esperienza dell'acquisto negativa. Le aziende e i gestori devono considerare tali fattori di rischio e monitorare costantemente la situazione oltre che per massimizzare le vendite, anche per prevenire vari atti vandalici.

Come è facilmente intuibile il business in questione è quasi privo di barriere all'ingresso e anche se ci fossero, non sono così alte. I consumatori hanno sempre l'alternativa pronta in caso di malfunzionamento delle macchinette e basta una successione, anche molto breve, di esperienze negative per pregiudicare le proprie vendite. La mancanza di alte barriere all'ingresso fa sì che ci sia una più accanita competizione e che un'azienda di maggiore esperienza possa trovare giovamento da questo per estendere la propria distribuzione e offrire benefici come i prezzi bassi.

Una delle sfide più ardue per l'industria del vending è la grande difficoltà nel reperimento di dati che permettano alle imprese di migliorare la propria offerta. Risulta problematico infatti il monitoraggio delle transazioni che avvengono sistematicamente; molti problemi che si vengono a creare a volte non vengono risolti non per negligenza, quanto più per la incapacità di inquadrare il problema e dunque definire una strategia mirata. Questo è il risultato di un mercato in cui i gestori delle macchinette sono per il 75% aziende di piccole e medie dimensioni che non possono permettersi copiosi investimenti in ricerca e sviluppo.

Per verificare anche dal punto di vista pratico quanto realmente è insito nella cultura odierna il fenomeno del vending e al fine di analizzarlo nei minimi dettagli è stato condotto un sondaggio tra i consumatori. Il sondaggio in questione è stato rivolto ad un pubblico di consumatori piuttosto eterogeneo proprio per studiare al meglio l'impatto che tale business ha su tutte le categorie di consumatori. Il target, infatti, va dai giovani compresi tra i 15 e i 22 anni e gli adulti tra i 53 e i 63; due epoche agli antipodi dal punto di vista culturale, ma con la peculiarità che per la maggior parte delle volte i secondi si trovano a finanziare gli

acquisti dei primi. Il *survey* inoltre ha raccolto opinioni da varie categorie di lavoratori, non solo all'interno della società, ma anche all'interno di alcune stesse realtà: è il caso di insegnanti e collaboratori scolastici all'interno di una scuola liceale o, ancora, di dirigenti e impiegati in una impresa di medie dimensioni. Nel dettaglio all'interno della scuola liceale si ravvisa la seguente classificazione:



Sono state 8 le domande somministrate al pubblico, tutte di stampo *multiple choice* in cui a volte il soggetto aveva a disposizione 5 opzioni e a volte solo 2. Il peso attribuito alle relative risposte era uguale per tutte trattandosi di un sondaggio prettamente conoscitivo.

Si è notato come gli acquisti dei giovani diminuiscano progressivamente nel corso della settimana all'esaurirsi dei prodotti più dolci. Il salato ha tra i suoi acquirenti maggiormente le donne, sia giovani che adulte e questo è un dato di fatto riscontrato anche in altre realtà fuori dalle mura scolastiche.

Le differenze maggiori si possono notare anche nella frequenza degli acquisti: i giovani usano il distributore 2,5 volte in media di più di un adulto nell'arco della giornata. A volte questi si trovano a non avere valide alternative al business in questione a volte, come nel caso esaminato, l'alternativa c'è ed è valida. Ciò significa che i giovani, spinti anche da un metabolismo più attivo rispetto agli adulti, acquistano dalle macchinette più per sfizio che per un reale bisogno di placare la fame. Gli adulti, insegnanti e collaboratori, preferiscono di gran lunga i prodotti OCS da cui traggono un generale senso di conforto nelle ore finali della propria giornata lavorativa e nelle giornate uggiose. I giovani, che pure utilizzano le OCS, acquistano *hot drinks* in maniera poco sistematica. I ragazzi hanno espresso la voglia di avere un distributore che offra loro solo prodotti di cui sono golosi piuttosto che accontentarsi di un altro bene: è questo il motivo per cui alla fine della settimana e prima del refill, i distributori non appaiono del tutto vuoti, ma parzialmente. I prodotti, che occupano una posizione più centrale sono quelli che vengono esaurendosi in breve tempo, mentre il resto, che comprende prodotti poco noti, sia salati che non, rimane il più delle volte ad occupare le stesse postazioni per giorni, a volte appunto senza mai essere acquistato. I giovani sono tutti consapevoli di tale fenomeno e auspicano una macchinetta che possa dare loro tutti i giorni della settimana il bene da loro desiderato. La mancata presenza di tale genere alimentare non produce un cambiamento di pretese nella

mente dei giovani consumatori, ma piuttosto una rinuncia all'acquisto. Ciò sta a significare che, così come è concepito, il vending non massimizza le vendite nell'arco della settimana.

Dalle ricerche condotte risulta come la stragrande maggioranza degli intervistati utilizzi il distributore automatico anche più volte nel corso della settimana. Molte di queste persone trovano giovamento dalla presenza delle macchinette all'interno dell'ambiente di lavoro, anche se non sempre il servizio risulta soddisfacente.

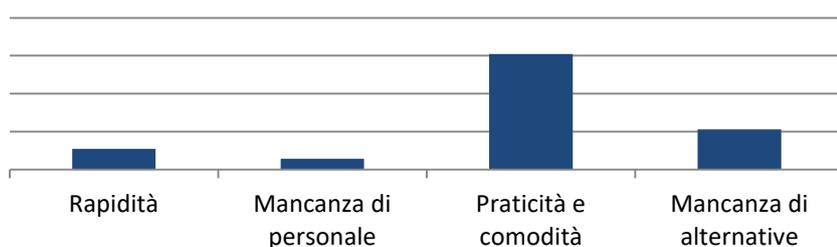
In particolar modo sono solitamente gli adulti e quindi i lavoratori che non risultano essere appagati dal servizio vending: la categoria dei professori in particolar modo vive il rapporto con le macchinette in maniera distaccata e molto ostile. Tali consumatori vedono nel vending uno strumento di distribuzione alla massa poco etico, ma solitamente la loro visione del distributore si ferma all'interno delle scuole e dei beni alimentari. Attraverso un focus group infatti si è potuto notare come per questa categoria il distributore automatico fosse solamente quello di generi alimentari e le macchinette OCS, ignorando del tutto l'ormai incredibile varietà di beni vendibili attraverso quelli.

Gli insegnanti come detto non vedono di buon occhio il fenomeno vending e le loro recensioni presentano molte note negative in merito; solo alcuni insegnanti più giovani si mostrano aperti a tale fenomeno e auspicano un miglioramento nel servizio, cosa che non manca di essere rimarcata anche dagli studenti. In particolar modo si è potuto evincere dalle ricerche come gli insegnanti siano contrari alla presenza di prodotti poco salutari all'interno delle macchinette: consapevoli della ormai sostituzione di questi ad un servizio mensa valido, chiedono una maggiore attenzione alla qualità dei prodotti e auspicano un assortimento più sano e variegato che comprenda non solo salati e prodotti nutrienti, ma anche una presenza di frutta e yogurt.

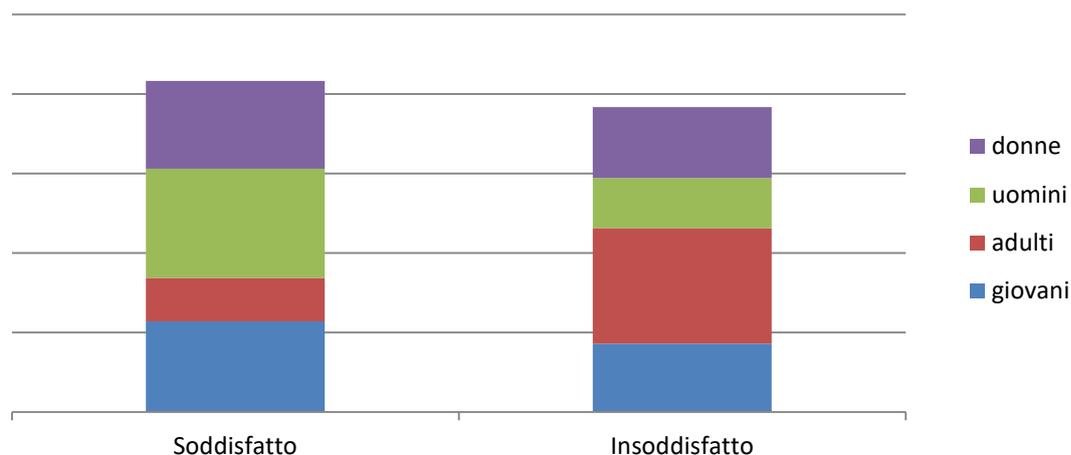
Quello che si è notato è che, data anche la maggioranza di donne nel corpo insegnanti italiano e il caso in questione ne è un esempio, questi pareri assai restii provengono per l'appunto da donne, consumatori più attenti alla salute non solo propria, ma anche dei più giovani. L'attenzione alla qualità dell'assortimento presente nei distributori da parte del corpo insegnante deriva anche da questo e curioso, quanto rivelatorio, risulta essere lo stesso atteggiamento in merito da parte delle donne più giovani. Le ragazze intervistate, come detto tra i 15 e i 22 anni, sono risultate essere molto più scrupolose nell'esprimere le proprie opinioni riguardo alla qualità dell'assortimento alimentare; i maschi, in special modo i più giovani, non hanno posta molta attenzione alla qualità dei beni da loro acquistati. Per questa ultima categoria i fattori imprescindibili devono essere l'utilità e la praticità e questo viene a trovare maggiore riscontro alla risposta alla domanda 3 del nostro questionario: con una prevalenza del 62 % circa gli intervistati hanno sottolineato come uno dei vantaggi nell'acquisto al distributore automatico sia proprio la comodità e la praticità, a cui va detto fa da spalla la rapidità dell'acquisto. Di questo 62% più della metà risultano essere consumatori di sesso maschile, mentre le donne si sono trovate d'accordo più nel sottolineare come il distributore automatico sia la sola

alternativa a loro possibile. Poche risultano essere le persone che trovano giovamento dalla mancata presenza di un commesso, ma altresì risultano essere pochi coloro che rintracciano in tale assenza un problema. Più dell'20% non trovano utilità alcuna nel distributore automatico se non quella appunto di essere l'unica alternativa valida. Una tendenza che può notarsi anche nell'opinione generale che gli stessi consumatori hanno del servizio presente nel loro posto di lavoro, con un 40% circa degli individui che risultano essere delusi.

motivazioni all'uso



Suddivisione in categorie tra i consumatori soddisfatti e quelli insoddisfatti



I consumatori soddisfatti risultano essere il 58,97% degli intervistati.

Eppure solo il 9% dichiara di non comprare mai alcunché dalle macchinette, ciò significa che seppur risulta essere l'unica alternativa valida il 91% degli intervistati compie acquisti ai distributori. La sensazione è che il business sia florido e che abbia ancora ampi margini di crescita. Nei casi esaminati, tanto per la scuola quanto per l'azienda, va detto che i locali in questione distano a poco più di 300 metri da altri luoghi di ristoro; in particolar modo la scuola ha nei dintorni una pasticceria, tre bar, un ristorante e una pizzeria oltre ad un servizio ristoro interno alla struttura scelto accuratamente dai ragazzi stessi attraverso un sondaggio.

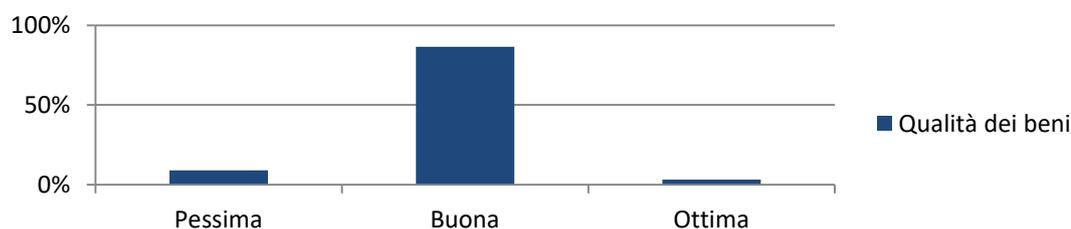
Ci si chiede a questo punto se sia davvero l'unica alternativa presente il distributore automatico o se in realtà sia, per svariati motivi, quella che i consumatori preferiscono, ma che in alcuni casi non vogliono dire. Un motivo potrebbe essere il senso di colpa che coglie coloro che comprano prodotti dolciari e ricchi di calorie.

Se davvero fosse un fenomeno da scongiurare non si capisce allora come sia possibile che solo il 9% degli intervistati definisce pessima la qualità dei prodotti acquistabili e come questo 9% sia per lo più attribuibile proprio a quei consumatori, o meglio ex consumatori, che ad oggi non acquistano più dalle macchinette. Ecco dunque spiegato come il motivo principale per cui alcuni soggetti non acquistano mai da una macchinetta automatica sia in realtà un pessima qualità dei prodotti, ma anche come la stragrande maggioranza dei consumatori, seppur critici nei confronti delle macchinette, effettuino a prescindere i loro acquisti.

Numero di volte in cui si usa il distributore

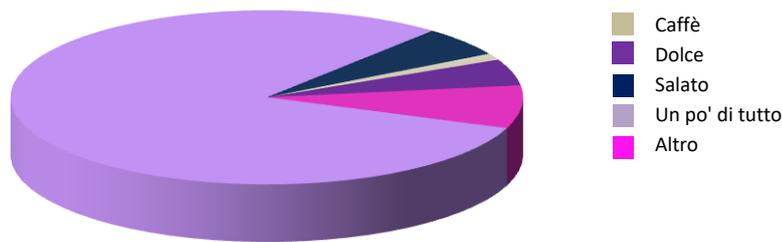


Qualità dei beni



Gli acquisti riguardano un po' tutti i prodotti e dunque viene meno la possibilità di imputare ad un tipo di bene la pessima qualità generale dell'assortimento. Anzi si può dire con certezza che i prodotti dolciari, siano tra i più acquistati in assoluto e come questi a volte trainino proprio le vendite.

Varietà negli acquisti



Una varietà nell'acquisto che viene confermata più volte durante il sondaggio e che riguarda sia donne che uomini, adulti e giovani.

Come detto è stata affiancata alla ricerca tramite sondaggio quella attraverso focus group. Nello svolgere tale analisi ci si è avvalsa della collaborazione di alcuni colleghi; erano presenti due gruppi di ragazzi, un gruppo prettamente maschile e uno femminile, composti da 11 persone ciascuno. Stessa operazione, ma con numeri diversi per quanto riguarda il corpo docente e i collaboratori scolastici: il gruppo maschile era composto da 4 membri così come quello femminile. Il primo dibattito si è tenuto alla presenza di un mediatore che non aveva alcun legame con i ragazzi intervistati, il quale rivolgeva domande e cercava di motivare il discorso. La parola veniva sempre data in prima istanza al gruppo femminile apparso decisamente più coinvolto e motivato oltre che avente una maggiore capacità critica. In particolar modo, se è vero che tutte le categorie di soggetti intervistati hanno per la maggior parte auspicato una maggiore varietà nell'assortimento, varietà che comprenda anche beni no-food, le ragazze vedono nel vending una possibilità di distribuzione per molti altri beni non strettamente connessi al mondo scolastico. Quando è stato chiesto loro di immaginare e disegnare il distributore automatico "perfetto", esse hanno risposto con un assortimento ricchissimo e decisamente fuori dai soliti standard: accanto ai classici beni alimentari, le ragazze vedono di buon occhio la collocazione di una macchinetta che venda ricariche telefoniche, materiale scolastico (quaderni, penne, riviste scientifiche, dvd...), ombrelli, prodotti per l'igiene intima e prodotti farmaceutici semplici. Più nel dettaglio, poiché i due gruppi comprendevano ragazzi e ragazze di diversa età, le più giovani hanno condiviso quanto suggerito dalle più grandi, apportando qualche modifica sulla scelta alimentare. Secondo queste ultime dovrebbero esserci non solo i prodotti tipici di ogni distributore, ma anche caramelle e gelati confezionati nel limite del possibile. Una tendenza questa che è stata ravvisata anche nel gruppo maschile che immagina il distributore perfetto ricco di ogni genere alimentare, dai primi piatti comprensivi anche di pizza, passando per i secondi e i contorni, per giungere al dolce, facendo molta attenzione alla quantità piuttosto che alla qualità degli alimenti. Una tendenza questa che conferma ancora una volta come il vending stia sostituendo in tutto o in parte il servizio mensa e ristoro interno alla scuola. I prodotti più richiesti sono per lo più pizza, carne e panini di ogni genere.

Inoltre non trovando alcunché di sbagliato nella proposta femminile di prodotti igienici e farmaceutici, i giovani si sono rivolti più alla utilità dei beni acquistabili: biglietti dell'autobus (la scuola accoglie più del 65% di ragazzi e insegnanti provenienti da altre località) o abbonamenti, kindle per la lettura in classe e a casa, sacche impermeabili per proteggere gli zaini nei giorni di pioggia. Non mancano comunque nell'assortimento designato deodoranti per l'ambiente e come detto prodotti farmaceutici e igienici. Alcuni dei ragazzi più arditi hanno suggerito anche un distributore relativo all'abbigliamento.

C'è anche da dire che tutti i ragazzi, sia maschi che femmine, si sono trovati d'accordo nell'affermare senza remore un abbassamento generale dei prezzi, che soprattutto per alcuni beni risultano troppo elevati. Anche la forma e il colore delle macchinette per questi giovani sarebbero assolutamente da rivedere: è stato dichiarato all'unisono che i distributori così come sono risultano essere tristi e poco invitanti, soprattutto se ci si trova, come in questo contesto, in una scuola. Allora ecco che si esprimono pareri a riguardo: i distributori dovrebbero essere innanzitutto più colorati, magari anche avere forme caratteristiche, poi sarebbe opportuno che in alcuni casi avessero un sistema touch screen, fossero più grandi e luminosi e avessero delle musiche di sottofondo relative al bene selezionato.

Insomma di inventiva ve ne è molta tra i giovani e se qualche opinione possa risultare un poco assurda, altre invece sembrano assai interessanti e meritevoli di attenzione. Vi è molta sintonia tra maschi e femmine di tutte le età selezionate e questo è un altro elemento a favore di quanto ipotizzato da questi gruppi; se si considera poi che tra i principali acquirenti vi sono proprio loro allora non si capisce perché non prendere in considerazione il loro pensiero. Molte imprese americane nel passato, attraverso dei sondaggi che venivano somministrati nelle scuole, grazie all'aiuto dei più giovani, ricchi di immaginazione e destinatari dei beni in questione, crearono giocattoli che hanno avuta un'immensa fortuna. Magari i giovani non avranno ancora ben appreso come strategicamente si vende un bene e quali variabili ne influenzino la distribuzione, ma sanno con certezza cosa è meglio per loro in quest'ottica.

Se poi si analizzano le risposte e i dibattiti avutisi nel secondo focus group, quello in cui i gruppi erano composti da adulti, allora si può notare come anche questi siano realmente d'accordo con molte delle cose suggerite dai più giovani. Alla presenza di un mediatore, anche in questo caso non avente legami di alcun genere con gli intervistati, ai presenti sono state fatte le stesse domande rivolte poco prima ai ragazzi e chiesto di esprimere un parere su quanto ipotizzati qualche ora prima nella stessa stanza. Nel condurre tale focus group al fine di evitare qualsiasi variabile che avesse potuto inficiare i pareri dei più grandi, sono stati tenuti segreti i nomi dei presenti al focus group dei giovani.

Ebbene potrà sorprendere o meno, ma i gli insegnati e i collaboratori scolastici si sono trovati d'accordo su molte delle proposte dei più giovani, in particolar modo sulla presenza di prodotti igienici (deodoranti, assorbenti, fazzoletti, sapone...) e farmaceutici. Inoltre trovano assai conveniente anche la presenza di biglietti e abbonamenti per i mezzi di trasporto; un po' più scettici sulla presenza di prodotti elettronici come

i kindle. Ciò che sia il gruppo maschile che femminile, praticamente in totale sintonia, ha invece auspicato è un distributore che contenga al proprio interno prodotti sani e genuini come la frutta fresca e lo yogurt. Dalle loro testimonianze risulta come tale beni fossero già presenti seppur in minima parte anche nel passato, ma come fossero totalmente inaccessibili a causa dei prezzi eccessivi e di una qualità tal volta terribile. Gli esempi sono stati molti, da 1,50€ per due mandarini king, alla pessima qualità della macedonia.

Dunque, nonostante una maggiore disponibilità economica, anche i più grandi si trovano a dover concordare coi più giovani sul prezzo dei beni troppo alto. Mentre si trovano per lo più indifferenti su una maggiore appariscenza delle stesse macchinette desiderata dai ragazzi. Per lo più si trovano d'accordo nel voler distributori di materiale scolastico che funga anche da supporto alle lezioni.

Insomma la volontà comune è quella di voler migliorare il servizio vending che a volte lascia insoddisfatti anche i più assidui frequentatori. La qualità degli articoli presenti si è dimostrato non essere la principale variabile su cui far leva, quanto più un assortimento più variegato con la consapevolezza che un giorno tale business sostituirà in tutto e per tutto la distribuzione classica come già avviene in molte parti del mondo.

Per quanto riguarda il metodo di pagamento si è notato come i giovani preferiscano, o meglio si trovino ad utilizzare, esclusivamente le monete liquide, a differenza degli adulti che fanno uso di più strumenti, dalla chiavetta alla carta di credito. All'interno delle scuole e delle aziende però va detto che l'uso di carte di pagamento risulta assai limitato se non inesistente.

È stato utile vedere come, soprattutto a livello scolastico le opinioni e gli atteggiamenti dei consumatori siano evoluti o meno nel tempo. Prendendo in considerazione il survey, a cui ci si ispira in questa trattazione, che venne proposto in un campus nel Nord-Est degli Stati Uniti d'America in merito al fenomeno del vending all'interno del college, si può operare un confronto di vedute tra due epoche diverse e due culture diverse.

In questo ultimo caso il campione analizzato consta di 251 risposte totali, avvalendosi di un sistema di distribuzione per posta elettronica, in cui la segreteria universitaria svolse un importante ruolo anche di *counting*. Di questi 251 il 38% era rappresentato dal personale amministrativo, il 34% dagli studenti e il restante 28% da docenti e quant'altro.

Il target anche in questo caso era un pubblico di consumatori che andavano dai 18 anni ai 67, quindi molto simile a quello preso in considerazione nella trattazione, mentre diversamente da quanto ottenuto, il 66% delle risposte era di sesso femminile e solo il 33% di sesso maschile.

I dati mostrarono come gli intervistati raccontarono di usare il vending machine all'interno del college 3-4 volte a settimana e che i maggiori acquisti erano rivolti soprattutto al settore delle bevande, in particolar modo a quelle in lattina; a seguire per frequenza d'acquisto c'erano gli snack, prodotti salutari (come lo

yogurt), pasti da scongelare. I prodotti meno acquistati erano la frutta fresca, il latte e le bevande calde. I partecipanti allora definirono la qualità dei prodotti piuttosto buona, attestandosi su una media di 4,17 (su una scala da 1 a 7).

Anche tutti gli altri valori risultano sempre essere nella media tra i 4 e i 4,2 punti, con una variazione verso il 3,01 nel caso del prezzo, ritenuto troppo alto per alcuni tipi di beni, giudizio che come si può facilmente notare coincide con quanto ottenuto attraverso il nostro sondaggio.

Solitamente non è facile per i consumatori paragonare l'esperienza d'acquisto nel vending e quella in un normale negozio, tuttavia se si chiedesse loro di esprimere una preferenza quasi l'85% preferisce il negozio. Una delle variabili che più di tutte incide sulla poca fiducia nel vending è il malfunzionamento, una variabile che ancora oggi ricopre una certa importanza nel discorso. Agli intervistati è stato chiesto di riportare il primo guasto che venisse loro in mente e che fosse legato alla loro esperienza. La maggioranza ha indicato come principale malfunzionamento il mancato rilascio del resto da parte delle macchinette seguito dal "prodotto che rimane incastrato nella macchina". I problemi relativi al denaro sono i più comuni e non sono mutati nel corso degli anni a quanto si vede: oltre al mancato resto, i distributori non accettano banconote o alcune monete il più delle volte, o ancora rimangono incastrati nel marchingegno. Altri lamentarono la mancanza di una varietà nei prodotti, o la temperatura non ottimale per altri che ne pregiudicherebbe la qualità. Una critica che come riportato si presenta allo stesso modo a distanza di 15 anni: anche allora gli intervistati chiedevano maggiore varietà e qualità negli articoli.

Si tratta dunque di uno dei business per taluni versi più contraddittorio in assoluto, in quanto i consumatori sono più favorevoli ad un'esperienza d'acquisto in un classico negozio, ma al contempo si ha un incremento negli acquisti di anno in anno, andando sempre più a scalzare la concorrenza di bar, pasticcerie e altri servizi di ristoro. Alcuni consumatori lamentano l'assenza di una varietà di prodotti "bio" e risultano essere molto critici in merito all'impiego delle macchinette in luoghi pubblici, ma come si è potuto evincere, in due epoche diverse, in due culture diverse, la maggioranza degli intervistati reputa la qualità degli articoli piuttosto buona. Si lamenta come detto una scarsa varietà nell'assortimento che non è stata ancora colmata e che potrebbe condurre il business ai vertici mondiali.

NOTA TECNICA: POLITICHE DI ASSORTIMENTO

È ovvio come ormai il mercato del vending stia assumendo un ruolo centrale nell'economia non solo italiana, ma anche mondiale. I distributori automatici sono collocati pressoché ovunque, ma sempre con cognizione di causa. Anche questa onnipresenza delle macchinette ha fatto sì che il fenomeno del vending incoraggiasse l'acquisto d'impulso. Negli aeroporti internazionali, così come anche nelle stazioni ferroviarie e portuali, si trovano distributori automatici che vendono di tutto, anche oggetti tecnologicamente avanzati come prodotti Apple e Samsung. Si stima che i cosiddetti *Zoom Shops* negli aeroporti rappresentano circa il 42% delle vendite totali dei beni digitali.

Le macchinette risultano davvero convenienti: i prezzi sono comparabili con quelli degli *store*, ma il vantaggio di poterne usufruire sempre al bisogno rende tale commercio vincente. Oltre che nei prezzi, la peculiarità di tale fenomeno sta proprio in questo. Si è detto che gli acquisti d'impulso rappresentano circa la metà degli acquisti giornalieri; ogni individuo avverte più volte al giorno l'impulso di voler provare qualcosa di nuovo, di fare un ottimo acquisto che gli permetta magari anche di risparmiare in ottica futura. Come già detto possono essere molte le fonti da cui derivano tali impulsi e le società di vending dovranno essere attente nel posizionarsi proprio laddove il soggetto potrebbe presentare la maggiore tendenza all'acquisto non programmato.

Va detto anche che ad un maggior investimento non corrisponde automaticamente una crescita proporzionale sul mercato. Gli investimenti devono essere dunque mirati, gli obiettivi ben definiti e monitorata costantemente l'implementazione della strategia. Quello che devono dunque tentare di fare le imprese è produrre stimoli all'acquisto del proprio bene nella mente dei clienti. Per fare questo le imprese devono analizzare attentamente i comportamenti e gli atteggiamenti dei consumatori. Gli atteggiamenti solitamente derivano da ciò che i soggetti apprendono sulla marca e che crea in loro un'attitudine, appunto un atteggiamento nei confronti di quella stessa marca. È fondamentale che tali atteggiamenti non si trasformino in pregiudizi, cattive recensioni ed opinioni che avranno un valore negativo sull'immagine del brand. Le imprese devono svolgere prima di tutto un'analisi geografica e temporale del settore in cui operano: considerare le attitudini all'acquisto in determinati periodi, luoghi e circostanze. Devono valutare quale sia inoltre la strategia migliore da seguire e impiegare in maniera efficiente ed efficace le proprie risorse.

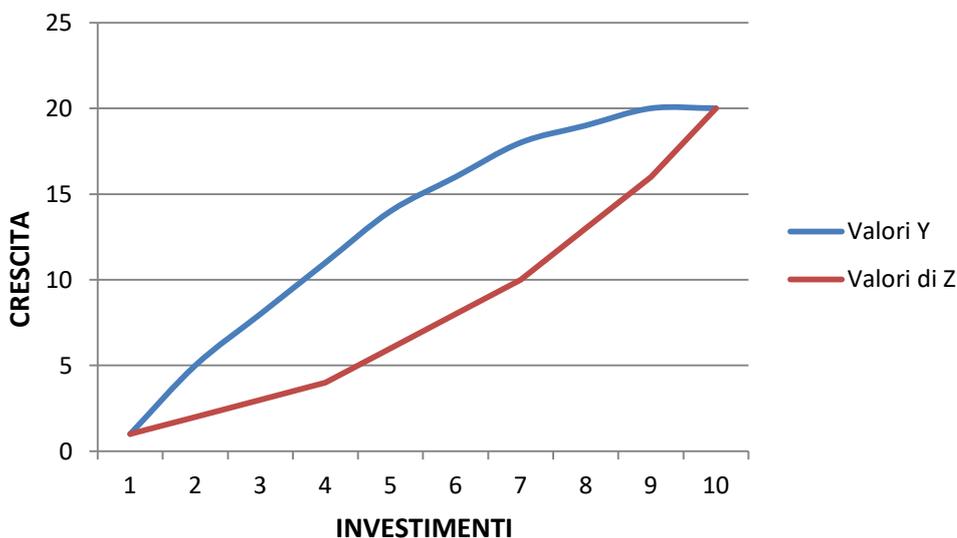
Più sopra si è parlato della matrice BCG per monitorare e gestire in maniera attenta e ottimale il proprio portafoglio prodotti e di come quindi le imprese devono adeguarsi in continuazione, in tempi più o meno brevi, ai cambiamenti del mercato: più questi sono repentini più il mercato è complesso e la concorrenza sfrenata. Le imprese solitamente nel definire la propria strategia possono far riferimento a due orizzonti temporali, quello di breve periodo e quello di medio-lungo termine. In un mercato quanto meno agitato, in

cui appunto i cambiamenti sono frequenti è più normale che le imprese guardino ai propri risultati nel breve termine e pianifichino la propria attività economica annualmente se non semestralmente. È ovvio che per ottenere ed osservare dei risultati vi è anche bisogno del tempo, dunque non ha senso parlare di pianificazione in un lasso di tempo troppo breve e come già detto non sempre gli sforzi compiuti conducono agli obiettivi sperati. Nel pianificare la propria strategia di mercato l'impresa non può far affidamento su tecniche di attrazione che mirino solamente a vendite di beni ad impulso. Affidarsi a tali strategie sarebbe infatti rischioso se non illogico e i motivi possono essere molteplici. Innanzitutto si parla di beni la cui domanda varia in continuazione e non è facilmente identificabile, si fa quindi riferimento ad una domanda aleatoria; inoltre molte volte tali beni hanno una funzione accessoria ad altri e sarebbe insensato puntare solo su di essi; infine una concorrenza sfrenata potrebbe far cadere la propria posizione di leadership all'interno del mercato.

Le imprese devono concentrarsi nella produzione di un bene tipico del settore a cui poi va accompagnata una serie di politiche volte a favorire l'impulso all'acquisto dello stesso e di altri prodotti.

Nella definizione della propria strategia all'interno del mercato le strade da seguire sono due e una esclude l'altra: una di breve periodo in cui si cercano di incrementare le vendite con il minor sforzo possibile al fine di migliorare la propria attrattività nel mercato; una di medio-lungo periodo in cui ad un consistente investimento iniziale è previsto un corrispondente incremento delle vendite nel futuro che ripaghi tale sforzo. Sicuramente quest'ultima ipotesi si adatta molto ad un ambiente in lenta evoluzione.

Graficamente si può avere risultato del genere



dato dal fatto che in un mercato perfetto e deterministico, una successione di strategie a breve termine mirate ad uno stesso risultato hanno lo stesso peso e valore di una strategia unica. Si può infatti, teoricamente,

immaginare di suddividere la strategia unica in una sequenze di strategie a breve termine, aventi lo stesso fine, ma dove in prospettiva si cerca di massimizzare le vendite in corrispondenza all'investimento prefissato. È ovvio poi che vi sarà un limite massimo oltre il quale non è possibile spingersi, in quanto un'impresa non può crescere all'infinito e quindi portare le proprie vendite a livelli irrazionali.

Nel discorso affrontato del vending machine e del mercato in continua evoluzione è ipotizzabile che le imprese definiranno la propria strategia relativamente a intervalli temporali brevi. Si può immaginare dunque che la $f(z)$ sia come un *trend* di sottofondo che l'impresa si prefissa e la $f(y)$ come l'insieme delle varie strategie nel tempo. È ovvio che entrambi e in particolar modo la $f(y)$ potrà subire delle modifiche, degli accorgimenti, nel tempo che la facciano adeguare di più all'andamento del mercato.

È chiaro che l'obiettivo di ogni impresa sia sempre quello della massimizzazione del profitto e quindi di incrementare le vendite e come questo obiettivo segua un andamento diverso nel caso in cui si parli di breve periodo e medio-lungo periodo. La massimizzazione delle vendite nel breve periodo come unico obiettivo non può far altro che far crescere la $f(y)$ fino ad un certo limite economico. Quando invece si massimizzano le vendite nel lungo periodo, vanno considerate altre variabili che possono influire sull'andamento e il fatto che si procede con un investimento iniziale mirato ad incrementare i guadagni affinché coprano più i costi fissi che quelli variabili.

Nella trattazione seguente si farà riferimento alla $f(y)$ come funzione strategica di un'impresa nel settore in cui opera, anche se, come detto, con la $f(z)$ il risultato non cambia. La differenza sta più nel fatto che la $f(y)$ rappresenta in maniera più accurata e veritiera l'andamento di un'impresa in un determinato intervallo di tempo. Inoltre la $f(y)$ è più adatta a descrivere la strategia seguita da un'impresa in mercati come quello del vending.

Nell'implementazione della strategia le imprese devono considerare anche alcuni fattori impreveduti e il fatto che non sempre si raggiungano gli obiettivi prefissati. È fondamentale operare un'attenta campagna pubblicitaria del prodotto e della storia della società che metta in mostra i principi e i valori che ispirano l'attività economica. Non sempre, o meglio quasi mai, si produce un bene che si vende da solo senza alcun investimento in pubblicità. I consumatori devono essere informati almeno dell'esistenza del bene e devono poi ricevere stimoli che facilitino l'acquisto.

L'impresa deve attivare meccanismi che stimolino i consumatori; questa relazione tra impulsi e stimoli è fondamentale e a tal proposito la teoria di Fechner risulta molto utile. Gustav Fechner, uno psicologo e statistico tedesco vissuto nel XIX secolo, trasse la propria legge dagli studi di un altro tedesco e collaboratore, Ernst Weber.

Secondo quest'ultimo nel campo della psicofisica esistono due livelli di soglia di percezione:

- Una soglia assoluta
- Una soglia differenziale

La prima fa riferimento al livello di stimolazione necessaria affinché il soggetto percepisca lo stimolo, mentre la seconda fa riferimento all'incremento del livello di stimolazione necessario affinché la variazione dello stesso venga percepita dal soggetto.

Negli studi condotti nel 1834, Weber osservò che il rapporto tra la variazione dell'intensità dello stimolo ΔS e l'intensità della stimolazione iniziale S , è uguale al livello minimo stimolazione necessario a far percepire la variazione. Tale risultato viene indicato con K che è chiamata anche costante di Weber e spiega appunto il concetto di soglia differenziale.¹²

Se ad esempio l'intensità iniziale S è uguale a 10 e per apprezzare la variazione di stimolo sia necessario portarlo a 11, un variazione di intensità pari a 20 lo farebbe aumentare di 2 (Legrenzi, 1994). È ovvio che tutto dipende dalla percezione dell'individuo che è soggettiva e quindi difficilmente definibile con precisione.

Un esempio della soglia differenziale è rintracciabile in alcune pubblicità dove per attirare l'attenzione del soggetto si elimina il volume creando contrasto tra la pubblicità precedente e quella successiva.

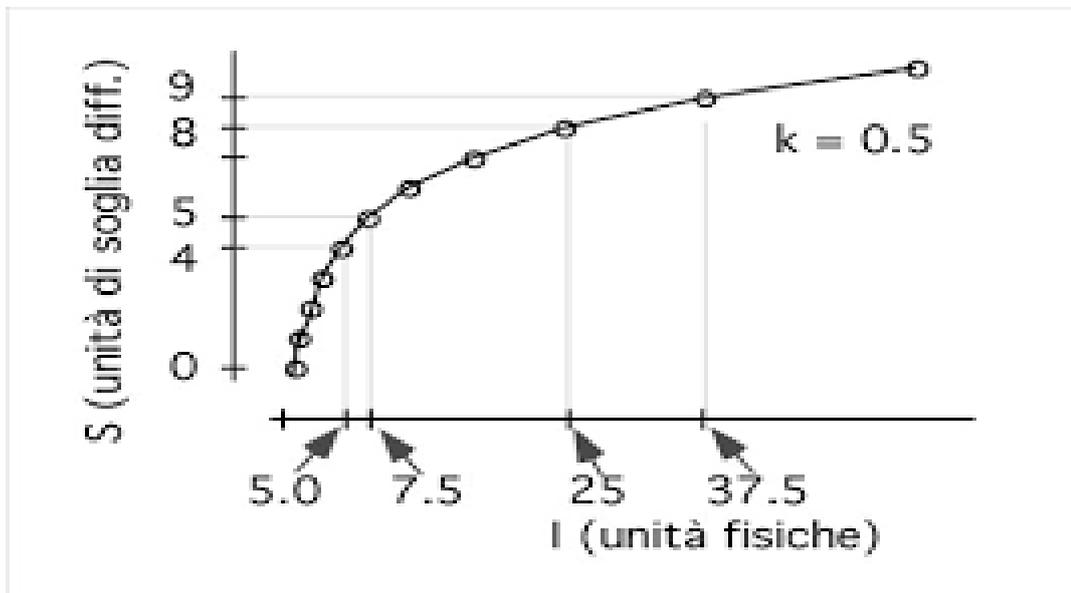
Dagli studi di Weber, Fechner trasse la l'intensità di risposta allo stimolo, che viene indicata con R ed è uguale al prodotto tra la costante di Weber e il log della somma di S e C :

$$R=K*\log(S+C)$$

Definita anche come legge di Weber-Fechner. Anche in questo caso la percezione è alla base della variazione di stimolo necessaria. Attraverso i sensi ogni individui elabora un'idea del bene che è diversa da quella di ciascun altro soggetto e ciò implica appunto, livelli di percezione della variazione dello stimolo differenti. Ma questo è un fenomeno che, se da un lato comporta un maggior impegno da parte dell'impresa nel fornire gli impulsi, dall'altro le consentirebbe di riorganizzare la propria produzione in maniera efficiente. Se è vero infatti che sono necessaria sostanziali variazioni nella stimolazione per far si che questo venga avvertito, è vero anche il contrario e cioè che, al fine di minimizzare i costi, le imprese possono modificare le caratteristiche del prodotto di una soglia minima impercettibile ai sensi dei consumatori.

Graficamente la funzione può essere rappresentata come segue

¹² Giroto, V., Zorzi, M. (2007). Manuale di Psicologia generale. Il Mulino.

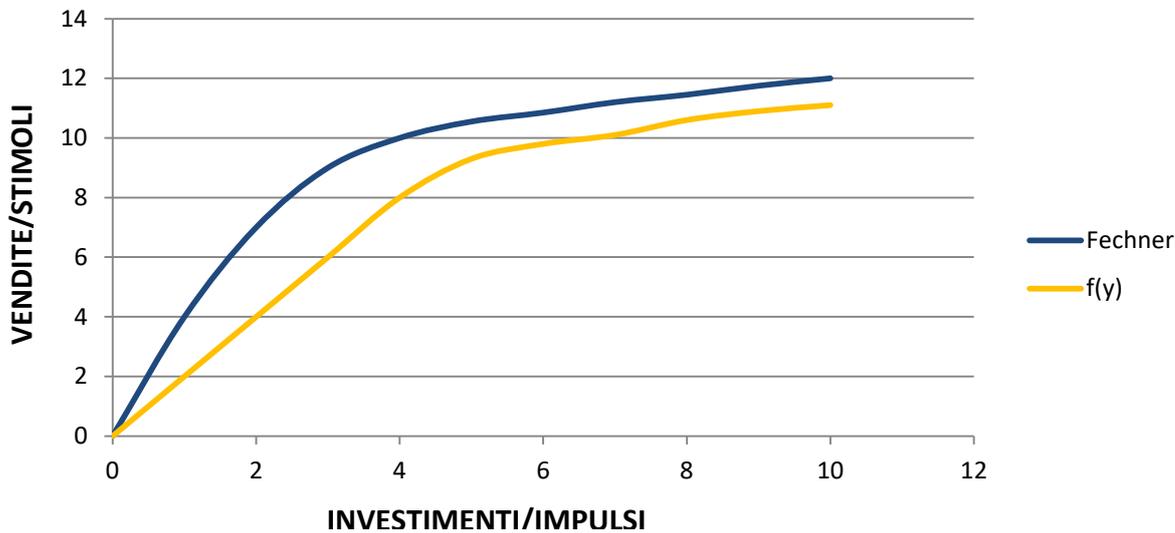


L'origine della curva rappresenta la capacità di discernimento della presenza di uno stimolo dalla sua assenza, quella che si definisce appunto soglia assoluta. L'intensità percepita è quindi proporzionale al logaritmo dell'intensità fisica.

A questo punto si può immaginare la curva di Fechner come la strategia ottimale limite a cui ogni impresa deve tendere nella definizione ed implementazione del marketing plan ed oltre la quale è fisicamente impossibile spingersi. La Fechner deve essere vista la strategia che permette di massimizzare le vendite.

Mettendo a confronto la $f(y)$, cioè la sommatoria delle strategie di breve termine, e la curva di Fechner ogni impresa può avere una stima di quanto la propria strategia sia il più vicino possibile a quella ottimale. In particolar modo dato che stiamo parlando di intervalli di tempo relativamente brevi, si deve parlare di adeguazione istantanea alla strategia ottimale. Nel caso in cui ci si discosti o si risultasse decisamente lontani da questa dovranno essere apportate operazioni correttive al fine di migliorare il rendimento.

Graficamente si ha una situazione del genere:

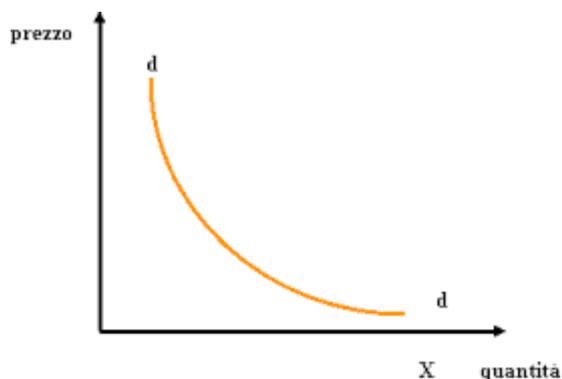


Qualora la $f(y)$ combaciasse con la Fechner si avrebbe una strategia ottimale, ma questo non significa che lo stimolo si tramuterà automaticamente in vendita. Una strategia, anche ben condotta può non condurre ai risultati sperati, ma di certo non si trova alcun motivo per cui una strategia apparsa vincente non debba essere seguita. Alcuni scostamenti da quanto previsto possono essere determinati da una erronea valutazione dell'ambiente esterno, o da una sopravvalutazione delle proprie possibilità; anche una sottovalutazione delle proprie capacità operative può condurre ad errori di valutazione e implementazione della strategia.

Quello che va detto è che questo è un modello che a seconda del settore a cui fa riferimento cambia i propri valori di riferimento adeguandosi alle percezioni che i consumatori hanno in merito ai beni in questione. Si avranno quindi vari livelli di Fechner, ma tutti rappresentano nel proprio ambito un limite naturale entro il quale le imprese operano la propria strategia: più questa è vicina alla Fechner, più si avrà la conferma che si sta operando bene apportando un'ottima politica di comunicazione del prodotto e attivando i centri sensoriali dei consumatori.

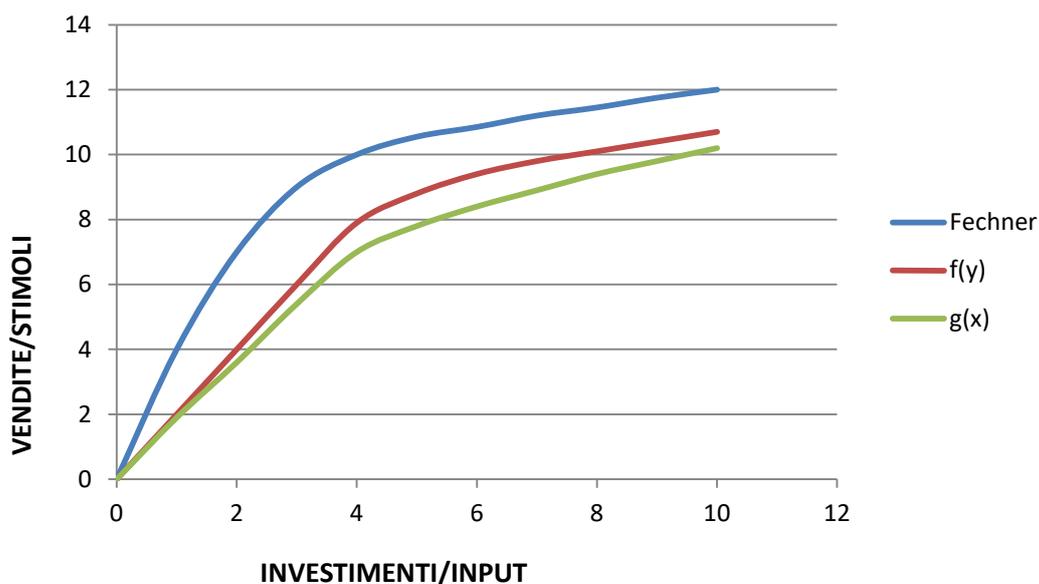
Attraverso questo modello ci si attende di conoscere i tempi e i modi di reazione dei consumatori al variare degli intensità degli stimoli che le imprese creano. È dunque una attenta approssimazione di quello che la campagna pubblicitaria e di visual merchandising comporta in termini di attrattiva della clientela: quanto più l'impresa si avvicina a Fechner tanto più questa risulta essere appetibile agli occhi dei consumatori.

L'ultimo passaggio da compiere è individuare la domanda del mercato. Ogni settore come è noto ha la sua domanda che varia al variare dell'elasticità di domanda dei consumatori. Potendo definire la funzione di domanda $g(x)$

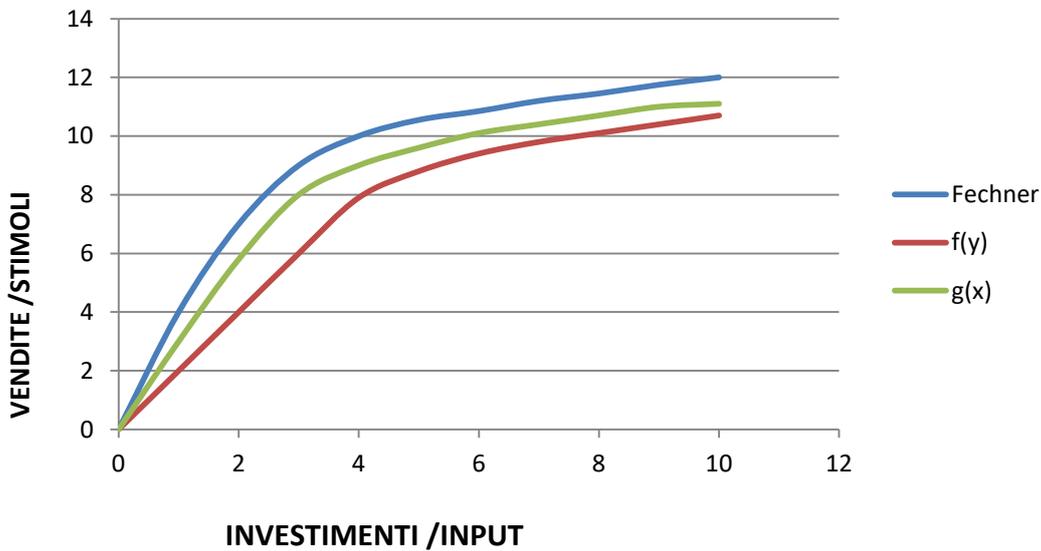


considerando che nel grafico 2.5 gli investimenti sono visti come costi dall'impresa e le vendite come ricavi, per operare un confronto tra la $g(x)$ e la $f(y)$ bisognerà far riferimento al prezzo nella $g(x)$ come all'investimento nella $f(y)$ e la quantità nella $g(x)$ come alle vendite nella $f(y)$. È infatti vero che il prezzo praticato sul mercato da un'impresa, che è anche il costo d'acquisto per i consumatori, discende dal costo di produzione dell'impresa aumentato di un certo *mark-up* e quindi dagli investimenti che questa compie nella produzione e vendita del bene. Inoltre le vendite combaciano con la quantità domandata.

Sarà allora:



2.6



2.7

Il confronto tra la funzione di domanda $g(x)$ e la funzione strategica $f(y)$ dà all'impresa un'idea su come la propria strategia stia effettivamente sostenendo l'offerta e come questa riesca a penetrare il mercato.

Qualora la $g(x)$ sia minore della $f(y)$, come in 2.6, l'impresa sta effettuando uno sforzo maggiore di quanto il mercato richieda: il mercato potrebbe essere reso saturo velocemente e con poco sforzo; l'impresa si troverebbe ad avere un surplus nella produzione e nell'aver investito più di quanto fosse necessario, rischiando di avere perdite.

Nel caso in cui $g(x)$ sia maggiore di $f(y)$, figura 2.7, l'impresa si troverà ad aver sottovalutato il mercato e la sua strategia, se pur consenta di ottenere un margine di profitto, non sfrutterà appieno le opportunità che il mercato offre.

In entrambi i casi l'impresa ha compiuto errori di valutazione, ma, come già detto, essendo la $f(y)$ la sommatoria delle strategie di breve termine, quella potrà nel tempo correggere la propria strategia e allinearla alla domanda di mercato, che comporterebbe un ottimo pareto e un equilibrio per il mercato. Nell'effettuare tali politiche correttive, l'impresa dovrà valutare con attenzione il proprio portafoglio prodotti e individuare eventuali esuberanti e il valore di mercato dei vari articoli. Nel operare tali correzioni si devono prendere a riferimento la legge di Weber-Fechner relativamente alla soglia differenziale.

Le politiche di assortimento portano a delle modifiche sulla o sulle linee di prodotti: allungamento, ampliamento, profondità e maggior coerenza tra articoli. Un'impresa nel definire la propria offerta potrà affidarsi o ad un unico prodotto che, data la risonanza commerciale, consente di penetrare il mercato, o ad una gamma di prodotti tra loro diversificati, ma connessi funzionalmente, che permettano di acquistare una maggiore quota di mercato. Nella pratica sono poche le imprese che possono permettersi di puntare su un unico prodotto, dunque è ragionevole rivolgere l'attenzione su tutte le altre imprese che fanno leva su un

ricco assortimento. La diversificazione delle linee di prodotto infatti non solo permette di soddisfare più necessità dei consumatori, ma da anche una maggiore stabilità sul mercato all'impresa che la pratica. La possibilità di vedere un articolo invenduto non compromette la posizione sul mercato dell'impresa e la sua situazione finanziaria. Inoltre una maggiore diversificazione delle linee di prodotto consentirebbe di richiamare più clientela e contare su una probabilità maggiore di vendite di beni d'impulso.

È opportuno però che nel operare politiche di assortimento le imprese tengano bene a mente gli stimoli che queste modifiche possono inviare ai consumatori. Nel caso l'impresa si trovi nella situazione di dover minimizzare i costi, ad esempio eliminando alcune funzionalità del proprio portafoglio, tali operazioni correttive non devono pregiudicare in alcun modo la percezione dell'impresa agli occhi dei clienti. È bene dunque che le imprese operino tenendo bene a mente la legge di Weber-Fechner, poiché sia in caso di smaltimento per rendere più economica la propria offerta, sia in caso di incremento degli investimenti, l'impresa segua una strategia che si ripercuote sul mercato e sulla sua offerta.

L'obiettivo, secondo quanto sostenuto, è mantenere un certo grado di diversificazione del proprio portafoglio prodotti che come detto consenta di:

- Incrementare le vendite, facendo leva anche su una maggior probabilità di stimolare i consumatori all'acquisto d'impulso;
- Soddisfacimento di un numero maggiore di bisogni per i clienti, grazie anche a beni di carattere accessorio;
- Diminuire il rischio di essere estromessi dal mercato;

All'interno del mercato del vending questa strategia può risultare vantaggiosa, soprattutto per i gestori che non possono permettersi la distribuzione di marchi forti. Creare un assortimento ricco e variegato di prodotti all'interno delle macchinette automatiche dovrebbe condurre ad un incremento delle vendite. Quello che i gestori dovrebbero fare, secondo chi scrive, è creare dei prodotti che fungano da traino ed evitare così quello che spesso o quasi sempre accade e cioè le rimanenze. È infatti provato come all'epoca del rifornimento le macchinette non siano del tutto vuote e che i prodotti in rimanenza siano sempre gli stessi. I consumatori non acquistano i beni residui perché non hanno avuto l'occasione, ma perché non vogliono; non vi è stato uno stimolo sufficiente affinché si potesse procedere all'acquisto. In un mercato in continua crescita come quello della vendita automatica e che garantisce anche un certo margine di profitto, si devono massimizzare le vendite in maniera più efficiente.

Un modo per far ciò è quello di analizzare la domanda e affidarsi a beni che fungano da traino per vendere anche gli altri; attuare politiche promozionali sui beni difficilmente vendibili poi potrebbe aumentarne le vendite, soprattutto quando all'interno delle macchinette le politiche di *labelling* vengono poco o per nulla impiegate. L'assortimento deve essere ben congeniato e la diversificazione puntare a colmare tutti i bisogni

scaturiti dall'impulso dell'acquisto indotto dalla macchinetta. In quest'ottica è molto significativo quanto appreso attraverso la ricerca di mercato condotta nelle scuole: i distributori vengono utilizzati anche da chi è scettico a riguardo, la qualità è buona, ma ciò che si richiede è una maggiore offerta sia a livello di quantità di prodotti che a livello di numero di articoli. Nella realizzazione dell'assortimento i gestori possono farsi coadiuvare dai consumatori stessi attraverso sondaggi in cui vengono richieste informazioni per migliorare l'offerta e definite le soglie assolute e differenziali dei clienti. Nella ricerca compiuta circa la metà degli intervistati ha risposto positivamente alla somministrazione di un sondaggio conoscitivo da parte dei gestori stessi.

Insomma c'è da capire quali siano i prodotti che più si abbinano alle vendite automatiche, creare un assortimento vincente e completo in cui ci siano prodotti che fungano da traino e operare una attenta campagna promozionale all'interno delle macchinette stesse.

CONCLUSIONE

È risultato ovvio come il vending machine sia un business appetibile, un business che ogni anno fattura più di 50 miliardi di dollari e che ormai, già da qualche anno, tenta di evadere dalla sola posizione ancillare a cui è sempre stato destinato. L' Italia è leader nella costruzione e grande è l'impiego che se ne fa tra il pubblico.

Come si può evincere dai risultati della ricerca i consumatori, seppur non pienamente soddisfatti della qualità del servizio, lo preferiscono al negozio per vari motivi tra cui la rapidità, la praticità e la semplicità. I consumatori che acquistano dalle macchinette sono di tutte le età, anche se gli articoli selezionati variano da generazione a generazione.

Si è potuto notare come i consumatori non conoscano appieno la reale offerta dell'automatic retail e come questa possa essere una discriminante all'espansione del business.

Per concludere, pur essendo un business in crescita che ha saputo resistere alla crisi degli anni duemila, è ancora ad uno stato embrionale o quasi, carattere questo che è dimostrato anche dalle basse barriere all'ingresso. Se le condizioni fatiscenti di alcuni distributori pregiudicano una certa quantità di vendite, lo stesso non può dirsi della qualità dei beni ivi contenuti: questa, come dimostrato, non risulta essere una variabile discriminatoria in tal caso. Le imprese devono piuttosto concentrarsi sulla massimizzazione delle vendite ed eliminare le rimanenze che puntualmente al momento del refill avvengono. Per far ciò si consiglia una più attenta stima della domanda a cui far scaturire una strategia ponderata anche sugli aspetti psicologici dei consumatori.

Bibliografia

- (2015, gennaio 19). *Millennials Admit to Impulse Shopping*. Tratto il giorno luglio 18, 2016 da eMarketer: <http://www.emarketer.com>
- (2016, aprile 8). *VendExpo 2016. Un'edizione di successo*. Tratto il giorno luglio 21, 2016 da Vending News: <http://www.vendingnews.it>
- Bagnobianchi, I.M. (2004). *Merchandising strategico. Pianificare il merchandising per i prodotti di largo consumo e misurarne l'efficacia*. Milano: FrancoAngeli.
- Bertolini, A. (2010, giugno). *Consumi vending in flessione ma con forti promesse di crescita*. Tratto il giorno agosto 23, 2016 da Mark-up: <http://www.mark-up.it>
- Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2012). *Marketing Management*. Milano: Pearson.
- E. I. du Pont, de Nemours & Co.(1965). Consumer Buying Habits Studies. *Journal of Marketing*, pp3-4.
- Dybuncio, M. (2012, Gennaio 25). *USDA school lunch changes: What's on the menu?* Tratto il giorno agosto 22, 2016 da CBSnews: <http://www.cbsnews.com>
- Fontana, F., Caroli, M. (2009). *Economia e Gestione delle imprese*. Milano: McGraw-Hill.
- Hawkins, S. (1962). The Significance of Impulse Buying Today. *Journal of Marketing*, pp59-62.
- Lee, D. H. (2003). Consumers' experiences, opinions, attitudes, satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior with vending machines. *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*.
- Giroto, V., Zorzi, M. (2007). *Manuale di Psicologia generale*. Il Mulino.
- Bureau Van Dijk. (2011). Database AIDA, *rapporto vending machine*.
- Istituto Nazionale di Statistica. (2011). Archivio Asia
- Sreedhar Rao Madhavaram and Debra A. Laverie (2004) ,"Exploring Impulse Purchasing on the Internet", in NA - Advances in Consumer Research Volume 31, eds. Barbara E. Kahn and Mary Frances Luce, Valdosta, GA : Association for Consumer Research, Pages: 59-66.

Sitografia

<http://atlas.media.mit.edu/it>

<http://www.confida.com>

<http://www.vending-europe.eu/eva>

<https://www.namanow.org/home>

<http://www.ilpost.it>

<http://www.into.go.jp/eng>