



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra: Retail and Service Experience Marketing

Online Food Delivery: “Food Quality” e “Delivery Service” i punti di forza per una digital food experience soddisfacente.

RELATORE

PROF. Devetag Maria Giovanna

CANDIDATO

Andolina Andrea

MATR.

686581

CORRELATORE

PROF. De Angelis Matteo

ANNO ACCADEMICO 2017 / 2018

Indice

<i>Introduzione</i>	1
Capitolo 1. Una visione sempre più <i>customer centric</i>	5
1.1 Dal marketing tradizionale al marketing esperienziale	5
1.1.1 Il marketing tradizionale.....	5
1.1.2 Verso un nuovo approccio: il marketing esperienziale.....	10
1.1.3 Esperienze di consumo e consumatore post-moderno.....	13
1.2 L'importanza dell'esperienza come nuova proposta di valore	17
1.2.1 “The experience Economy” e il modello della progressione del valore economico.....	17
1.2.2 Dimensioni e ambiti dell'esperienza: The experience compass.....	21
1.2.3 SEM: Strategic Experimental Module.....	24
1.3 Progettare una customer experience memorabile	26
1.3.1 L'esperienza come opera teatrale: The Enactment Model.....	28
Capitolo 2. Digital transformation: verso lo smart retail	30
2.1 L'importanza del retailing	30
2.1.1 Lo store retail.....	33
2.1.2 Il nonstore retailing: vantaggi e limiti dell'online retail.....	37
2.2 La risposta delle aziende ai nuovi consumatori	42
2.2.1 Dal canale singolo all'omnicanalità.....	42
2.2.2 I nove pilastri di una strategia omnichannel.....	48
2.3 Customer experience omnicanale e smart retail	54

Capitolo 3. Online Food Delivery: il giusto connubio tra cibo e tecnologia.....	57
3.1 Panoramica del mercato a livello globale.....	57
3.1.1 Il mercato del Food Delivery in Italia.....	60
3.1.2 Iter evolutivo del mercato del Food Delivery.....	64
3.2 Modelli di business e fattori chiave dell'Online Food Delivery.....	68
3.2.1 Il modello "Order Only".....	69
3.2.2 Il modello "Order + Delivery".....	70
3.2.3 Il modello "Fully Integrated".....	72
Capitolo 4. Analisi del mercato dell'Online Food Deliver.....	73
4.1 Introduzione.....	73
4.2 Obiettivi e domande di ricerca.....	74
4.3 Modello di ricerca.....	76
4.4 Variabili del modello e sviluppo delle ipotesi di ricerca.....	77
4.5 Metodologia ed analisi dei dati.....	83
4.5.1 Demographic profile.....	84
4.5.2 Reliability test.....	85
4.5.3 Pearson Correlation Analysis.....	87
4.5.4 Analisi delle ipotesi.....	88
4.6 Conclusioni e implicazioni manageriali.....	96
Bibliografia.....	99
Riassunto.....	102

Introduzione.

Questo lavoro di tesi si focalizza sull'analisi del mercato dell'online food delivery. In particolar modo viene esaminata e valutata attentamente la digital food experience che vive il consumatore attraverso una piattaforma di online food delivery, proponendo alcuni spunti di riflessione, e plausibili previsioni, per un mercato in continua evoluzione che non sembra conoscere una fase di saturazione. Ma prima di soffermare l'attenzione su questo mercato, che sarà oggetto di analisi nei capitoli tre e quattro, è opportuno delineare e inquadrare il contesto di riferimento di questo lavoro di tesi.

Il lavoro è suddiviso in quattro capitoli e il primo capitolo inizia con un esame della letteratura esistente riguardante l'evoluzione nelle strategie di marketing di un'azienda, analizzando in particolar modo il passaggio dal marketing tradizionale a un nuovo modello, ovvero il marketing esperienziale.

L'attenzione si focalizzerà, dunque, sulle principali differenze tra questi due modelli, analizzando altresì l'evoluzione delle abitudini di acquisto del consumatore nella società post moderna.

Emergerà da questa analisi l'importanza dell'Esperienza come valore aggiunto alla proposta economica dell'azienda, perché in un mercato ormai saturo, caratterizzato da un processo di commoditizzazione di beni e servizi, per il cliente il valore aggiunto risiede nell'esperienza piuttosto che nel prodotto in sé, l'azienda quindi si trasforma in una vera e propria “regista di esperienze”, non vende più solamente beni o servizi, ma vende l'esperienza che ne deriva.

Si tratta, dunque, di una branca del marketing che fa leva, più che mai, sui sentimenti e sulle emozioni più intime del consumatore e che fa delle tante imprese dei veri e propri ‘fornitori’ di esperienze che devono mettere a punto un progetto globale di intrattenimento e di “spettacolarizzazione” delle offerte che sia in grado di abbagliare tutti i sensi del consumatore, che riesca a stimolarne la mente e a toccarne il cuore, e gli procuri relazioni coinvolgenti. Tutto questo perché l'obiettivo dell'Experiential Marketing è dar vita ad un evento memorabile che impegni gli individui nell'atto stesso del consumo.

Quindi in questo capitolo si cercherà di comprendere i motivi che hanno indotto gli studiosi a parlare di “Esperienza” in economia, si evidenzieranno le conseguenze che queste teorie hanno avuto sui paradigmi di marketing e sarà interessante inoltre capire quali siano i fattori determinanti di un'esperienza positiva di consumo, andando a far risaltare quali elementi influenzano maggiormente il cliente e quali deve imprescindibilmente considerare l'azienda.

Nel secondo capitolo l'attenzione si focalizza, invece, su come l'evoluzione tecnologica e dei comportamenti di acquisto delle persone abbia influito e cambiato lo scenario relazionale tra brand e consumatore e di conseguenza le aziende ricercano i canali migliori per comunicare e vendere i propri prodotti, creando ad esempio shop online e siti web per offrire nuovi punti di contatto.

La presenza digitale, oltre che con negozi fisici, fa emergere la necessità di attuare nuove strategie per la gestione dei molteplici canali con i quali i clienti si interfacciano per trovare informazioni o acquistare prodotti e servizi.

Si è inoltre evoluto anche lo scenario competitivo tra imprese; le preferenze dei consumatori non sono più legate solamente a fattori quali il prezzo o l'assortimento, ma sono fortemente condizionate dalla componente emotiva ed esperienziale del processo d'acquisto.

Vengono tracciate dunque, le possibili strategie, che i brand possono adottare, che variano a seconda del grado di integrazione tra i canali e dell'esperienza che si cerca di far vivere agli utenti digitali o ai visitatori del punto vendita.

Una prima possibile strategia è quella multicanale, in cui l'integrazione è nulla e la customer experience è limitata al canale con la quale la persona interagisce. Aumentando il grado di coordinamento si può realizzare una strategia cross-channel; in questo caso l'integrazione è maggiore ma la coerenza nella gestione dei diversi punti di contatto è ancora limitata.

In ultima istanza si giunge all'omnicanalità dove l'integrazione è massima, i canali sono gestiti in maniera coerente e coordinata e l'obiettivo dell'azienda è quello di creare una customer experience senza soluzione di continuità tra tutti i canali di comunicazione e vendita. È importante ricordare che i diversi canali devono essere utilizzati in modo complementare per la creazione dell'esperienza finale, unitaria e memorabile.

Si inizia a parlare, quindi, di retail 4.0 o di smart retail in cui l'utilizzo della tecnologia appare fondamentale per il raggiungimento di diversi obiettivi, il punto di partenza è utilizzare al meglio la Internet of Things, portando in negozio e fuori dal negozio un'intelligenza di servizio che parte da una buona gestione delle informazioni.

Retail 4.0 sono tanti format diversi che sfruttano il mondo fisico e il mondo virtuale, il cloud e la mobility, scegliendo sempre più spesso soluzioni ibride e iperconvergenti. Si compra on line e si ritira in store, si sceglie in store e se la merce non c'è si ordina on line, si acquista in rete ma se l'oggetto non piace si va in negozio a restituirlo. I negozi, sempre più connessi e comunicanti, offrono ai clienti varie formule per consultare le informazioni on line: totem, tablet, specchi e pareti interattive ma anche app e soluzioni come Qr code e beacon che consentono di incanalare messaggi e gestire meglio la relazione.

Il negozio, insomma, cambia pelle attraverso un uso delle tecnologie estremamente più intelligente ed integrato, ma anche decisamente più creativo e tutto questo con l'obiettivo di

personalizzare i processi di vendita e creare una customer experience senza soluzione di continuità.

Sulla base di questi presupposti lo scopo è stato quello di tracciare delle linee guida attraverso cui le aziende devono rispondere ai cambiamenti in atto nella società post moderna, migliorando la proposta di valore portando ad una maggiore soddisfazione e fidelizzazione del cliente, raggiungendo così gli esiti manageriali prefissi, rivoluzionando sia il modo in cui i clienti hanno accesso alle informazioni sia le modalità di interazione tra azienda e consumatore. Dallo studio della letteratura è emerso che un ruolo fondamentale nella strategia omnichannel è ricoperto dai canali online, per cui si è voluta realizzare un'analisi specifica dell'esperienza che vive un consumatore attraverso una piattaforma di online food delivery e proprio il mercato del food delivery è stato oggetto di studio dei capitoli tre e quattro di questo lavoro di tesi.

In particolar modo nel terzo capitolo verrà esaminato in maniera dettagliata il mercato del food delivery, per avere una panoramica dell'intero settore dapprima da un punto di vista globale e successivamente con un focus sulla situazione italiana, tracciando i player più importanti e le loro caratteristiche di servizio che hanno reso la loro offerta differenziata e di successo.

Prima di procedere con la descrizione del mercato, è stata compiuta un'analisi dei consumi alimentari e della crescita del settore dell'alimentazione degli ultimi anni in modo tale da poter meglio comprendere le forti potenzialità del settore. Secondo poi, si è esaminato più nel dettaglio il settore dell'online food delivery, descrivendo la sua storia, i suoi tre modelli di business attualmente utilizzati dalle grandi aziende del settore (Only order, Order + Delivery e Fully integrated), ed infine si è ipotizzato, osservando gli attuali trend, quelli che potranno essere gli sviluppi futuri del mercato in ambito di offerta al cliente, experience e di business model.

Il quarto capitolo invece si sofferma sull'analisi delle principali caratteristiche che rendono l'offerta di ogni player altamente personalizzata (food quality, design della piattaforma, information quality, delivery service e transaction capability) per comprendere quale sarà la variabile che incide maggiormente sulla soddisfazione del consumatore e in che modo la customer satisfaction potrà influenzare i comportamenti di riacquisto dello stesso. Seppur siano state fornite prove, dell'importanza di alcuni dei fattori sopra citati nell'ambito della ristorazione in generale, supportate dalla letteratura scientifica, la peculiarità di tale studio di ricerca è rappresentata da tre aspetti fondamentali:

- I. La possibilità di individuare il driver più importante per la soddisfazione del consumatore, all'interno di una digital food experience.
- II. Capire se la soddisfazione totale del consumatore possa incidere sul comportamento di riacquisto dello stesso.

- III. Comprendere quale sia la caratteristica, all'interno della variabile più importante, che incide maggiormente sulla soddisfazione finale del consumatore e successivamente sul suo comportamento di riacquisto.

I risultati dell'analisi forniscono importanti spunti per conoscere e comprendere i reali bisogni dei potenziali clienti e tutto ciò rappresenta un'arma vincente per poter implementare strategie di marketing ad hoc, capaci di saper coinvolgere sempre di più il consumatore finale facendogli vivere una digital food experience memorabile e soddisfacente lungo tutti i vari touch points, al fine di raggiungere un vantaggio competitivo e sostenibile nel medio-lungo periodo in un mercato altamente competitivo che sembra non conoscere una fase di saturazione.

Capitolo 1. Una visione sempre più customer centric.

1.1 Dal marketing tradizionale al marketing esperienziale.

1.1.1 Il marketing tradizionale.

“Il Marketing è il processo manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotto e valori”. (Kotler, 2012)

L’obiettivo del marketing è quello di raggiungere i consumatori nel momento in cui sono maggiormente influenzabili per prendere decisioni di consumo, individuando e soddisfacendo i loro bisogni. L’attenzione delle imprese si focalizza dunque sempre più sullo studio dei comportamenti di acquisto dei consumatori e sulla ricerca dei vari punti di contatto attraverso i quali il potenziale cliente può inserire il marchio tra le proprie scelte di acquisto.

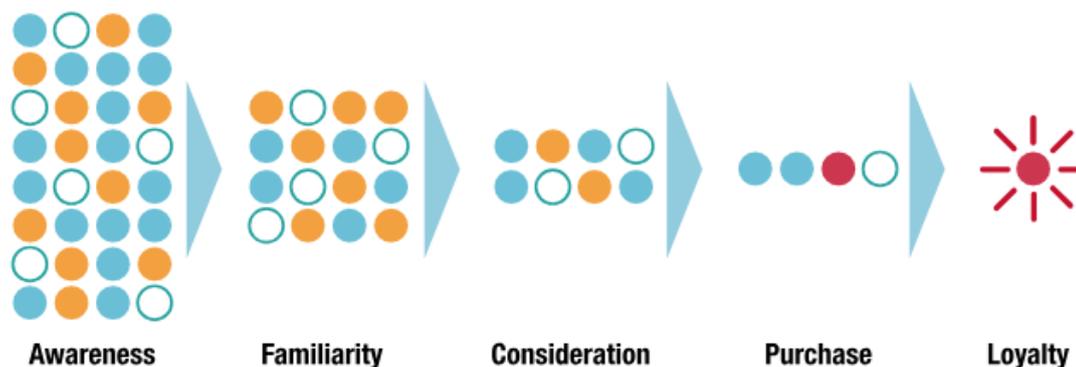
In particolar modo, le fasi che caratterizzano il processo di acquisto sono meglio identificate con l’espressione *customer journey*, ovvero il percorso che caratterizza l’interazione fra il consumatore e un’azienda. Le tappe che compongono questo viaggio partono dal bisogno di un prodotto/servizio e terminano con il suo acquisto, sono chiamate touchpoint e possono essere online e offline. Nel corso degli anni si sono registrate delle evoluzioni del customer journey a causa dei mutamenti che hanno investito il consumatore ed anche i touchpoint stessi.

Inizialmente, prima dell’avvento del digitale, i touchpoints tra aziende e clienti sono stati descritti con la metafora dell’imbuto.

Chiamato anche “traditional funnel” (Court et al. 2009), questo approccio individua in cinque step le fasi che portano i potenziali clienti dal desiderio iniziale di acquisto alla fedeltà post-vendita.

Il percorso lungo l’imbuto si divide in: *awareness – familiarity – consideration - purchase - loyalty*.

Figura 1.1: “Traditional funnel”.



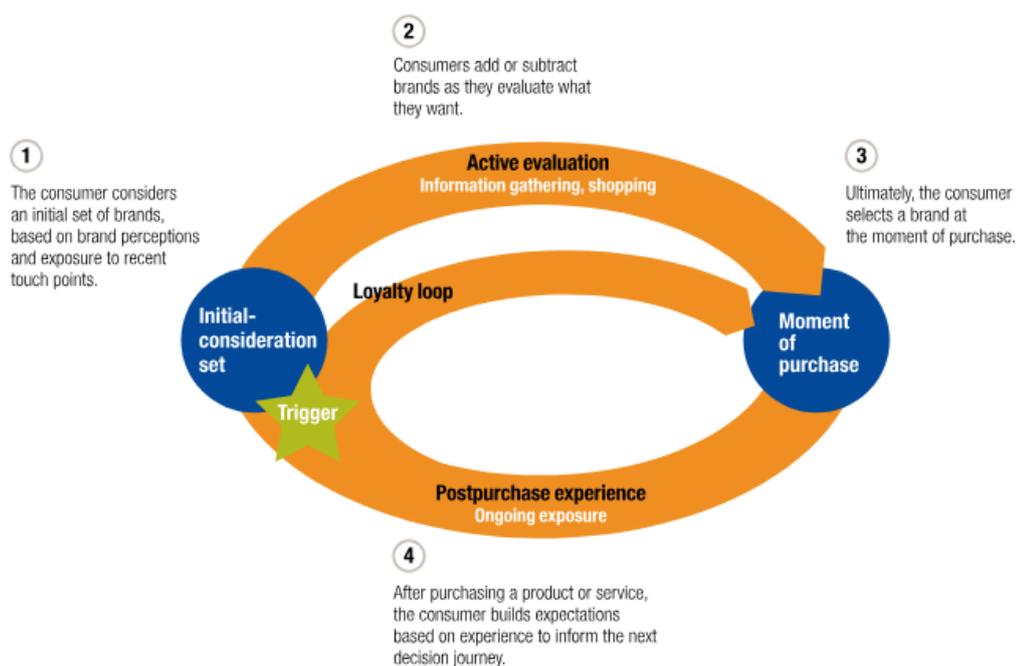
Fonte: Court et al. 2009, *The customer decision journey*, Mckinsey.

La peculiarità del modello del funnel tradizionale sta nel fatto che nei passaggi dall'awareness fino alla loyalty i brand presenti nella mente del consumatore e, nel suo paniere iniziale di scelta, non cambiano o meglio diminuiscono man mano che si procede nell'imbuto. Ma, i marchi che si contenderanno quel determinato consumatore finale saranno solo quelli presenti anche nel momento iniziale, senza possibilità di inserirsi in fasi successive.

Ciò significa che ogni individuo ha nella propria mente una lista più o meno ampia di brand che associa alla necessità di un determinato prodotto. All'emergere del bisogno il consumatore comincia a valutare i diversi marchi conosciuti e, man mano che approfondisce la ricerca, elimina le scelte meno adatte. Questo fa sì che solo se l'azienda si era inserita inizialmente nella mente del consumatore può essere scelta per l'acquisto e può avere speranze di ottenere fedeltà dalla persona. Ecco quindi che torna fondamentale il concetto dell'essere presenti nel momento in cui il consumatore manifesta la prima intenzione di acquisto, entrare cioè tra il primo insieme di marchi, quelli dotati di forte awareness.

Oggi, questo modello non è più attendibile. Le innovazioni tecnologiche e il cambiamento nelle abitudini di consumo, hanno reso tale modello obsoleto. Il consumatore non è più passivo rispetto al mercato, ma ha aumentato la propria consapevolezza ed è in possesso di una pluralità di strumenti per effettuare la sua scelta. Nel 2009, McKinsey ha introdotto un nuovo modello circolare di processo d'acquisto che va a sostituire il tradizionale funnel lineare e da allora pone i brand davanti ad un continuo giudizio da parte del consumatore.

Figura 1.2: Rappresentazione del "customer decision journey".



Fonte: Court et al. 2009, *The customer decision journey*, McKinsey.

La figura 1.2 rappresenta graficamente il processo d'acquisto teorizzato dall'approccio customer decision journey, ed evidenzia chiaramente il cambiamento dei comportamenti dei consumatori.

Nella fattispecie si tratta di un processo circolare composto da quattro fasi: 1) valutazione iniziale; 2) considerazione attiva o ricerca di acquisti potenziali; 3) chiusura, in cui si compie l'atto d'acquisto; 4) post-acquisto.

In questo modello ci sono da notare tre particolarità (Mckinsey, 2009):

- I. Per prima cosa, come enfatizza il nome stesso, si parla di viaggio e non più di imbuto, dimostrando l'andamento circolare e irregolare del percorso del consumatore lungo il suo processo di acquisto che si dimostra essere sempre meno lineare e sempre più fluttuante attraverso i numerosi punti di contatto che l'azienda cerca di attivare.
- II. Altra importante differenza dal modello tradizionale sta nel fatto che le marche non presenti nella prima fase di valutazione attiva hanno ancora possibilità di essere considerate negli step successivi. Secondo questo approccio, il numero delle marche tendenzialmente aumenta nella seconda fase del percorso, contrariamente con quanto accadeva nella metafora dell'imbuto. Questo significa che i brand possono entrare nel processo o forzare l'uscita dei rivali in ogni fase aprendo grandi opportunità per gli addetti al marketing che possono aggiungere punti di contatto con le persone che manifestano l'interesse per il prodotto anche a processo già avviato.
- III. La terza novità del modello del customer decision journey riguarda l'importanza del consumatore rispetto agli addetti al marketing. Il marketing nel corso degli anni ha sviluppato e utilizzato metodi di tipo push per la relazione con i consumatori, spingendo cioè le comunicazioni alle persone con la pubblicità o altri mezzi. Il modello del percorso decisionale del consumatore affianca a questo approccio una visione del marketing definita customer-driven. Questo significa che la maggior parte dei punti di contatto che l'azienda attiva con i propri clienti derivano direttamente dalle persone e molto spesso sono incontrollabili e non misurabili per le stesse aziende. Il consumatore con questo approccio si posiziona al centro delle strategie di marketing, e passa da colui al quale sono spinti i messaggi di comunicazione al creatore degli stessi. Si parla di "empowered consumer" cioè messo nella condizione di possedere maggiori possibilità informative e di poter influenzare in maniera diretta le strategie aziendali.

Questo potere, come già accennato precedentemente, deriva da un'evoluzione tecnologica importante e dall'avvento di nuove possibilità di interazione e conoscenza dovute all'invenzione di dispositivi mobili che permettono di essere sempre connessi alla rete e racchiudere in tasca o in borsa potenzialmente infinite possibilità.

L'evoluzione tecnologica porta con se un altro aspetto interessante. Se nel tunnel

tradizionale, percorso lineare del consumatore nel suo processo di acquisto, la lealtà e l'advocacy erano i punti di arrivo dell'imbuto, ora con la teoria del viaggio circolare del consumatore questi importanti valori si possono trovare in altri momenti e possono sorgere nelle persone anche senza che queste compiano l'atto d'acquisto del prodotto. Con le tecnologie più recenti è facile e probabile voler essere parte di comunità digitali legate ad aziende (Bonchek, France, 2014). Nel corso degli anni, dunque, si è verificata una vera e propria evoluzione del comportamento di acquisto del consumatore, il quale ha acquisito, grazie a dispositivi, canali, informazioni e infinite possibilità di scelta, un potere decisionale concreto e determinante persino nelle scelte di investimento ed innovazione delle aziende.

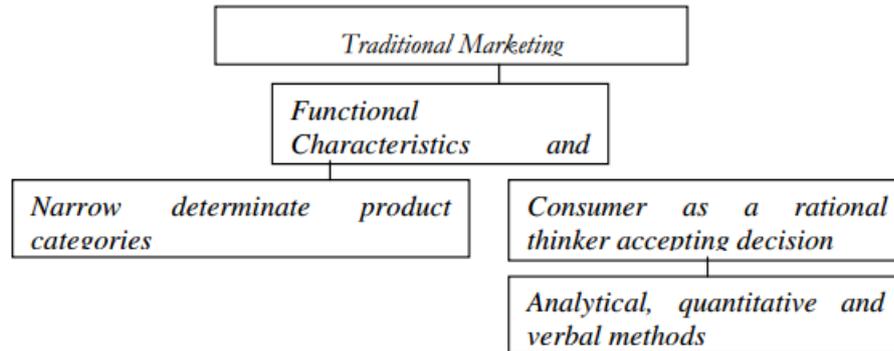
Proprio per questo motivo il consumatore è l'obiettivo principale delle strategie aziendali e per il marketing lo scopo rimane quello di individuare i vari punti di contatto tra azienda e cliente e altresì analizzare, pianificare e controllare le decisioni riguardanti il prodotto, il prezzo, la promozione e la comunicazione, al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni.

Più precisamente, quattro sono le caratteristiche chiave del marketing tradizionale (Schmitt, 2001):

- I. **La focalizzazione viene posta sui benefici e sulle caratteristiche funzionali del prodotto.** Il focus del marketing tradizionale è ampiamente incentrato sulle caratteristiche fisiche e funzionali dei prodotti e sui relativi benefici; i professionisti del marketing tradizionale presuppongono, infatti, che i consumatori valutino le offerte presenti nei vari mercati ponderando le diverse caratteristiche funzionali dei prodotti e optando per l'alternativa che presenta il maggior livello di utility.
- II. **Le categorie di prodotto e la concorrenza sono strettamente definite.** Nell'ambito del marketing tradizionale, la concorrenza viene individuata principalmente all'interno di categorie di prodotto chiaramente delineate. Concorrenza che comprende tutte le offerte che possono essere considerate da un acquirente un'alternativa possibile per soddisfare un dato bisogno, ossia le offerte (reali o potenziali) sostituibili a quella di una data impresa, organizzazione o individuo che progetta e realizza attività di marketing.
- III. **I consumatori sono visti come decision makers esclusivamente razionali.** La concezione di consumatore quale essere unicamente raziocinante ha consentito agli operatori di marketing di guardare al processo decisionale di acquisto del cliente quale semplice procedimento articolato in fasi ben precise e quindi facilmente gestibili: (1) percezione del bisogno e riconoscimento del problema, (2) ricerca delle informazioni, (3) valutazione delle alternative, (4) decisione di acquisto, (5) consumo, (6) comportamento post-acquisto.

- IV. **I metodi e gli strumenti utilizzati sono analitici, quantitativi e verbali.** Tipica dell'approccio tradizionale è la ricerca di marketing di tipo quantitativo, basata esclusivamente su dati oggettivi e facente ricorso a metodi e strumenti di analisi di carattere numerico e quantitativo.

Figura 1.3: Peculiarità del "Traditional Marketing".



Fonte: Schmitt, 2001. The Romanian Economic Journal.

1.1.2 Verso un nuovo approccio: il marketing esperienziale.

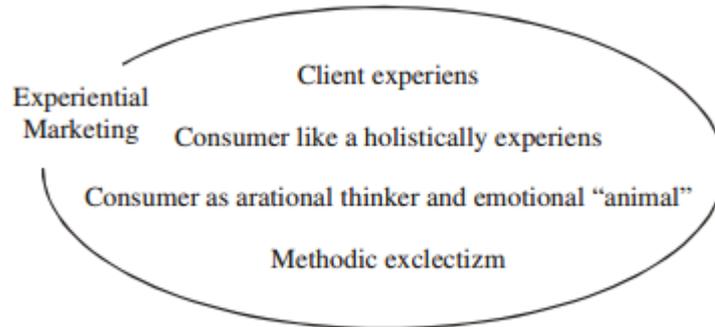
Nella società post-moderna si assiste ad un vero e proprio cambiamento riguardante la concezione del marketing, nasce e si sviluppa sempre più il concetto di marketing esperienziale, che rappresenta un processo attraverso cui il prodotto o servizio viene pensato come uno strumento grazie al quale è possibile far vivere al consumatore finale esperienze memorabili e autentiche. Il focus passa, quindi, da un'economia di prodotto ad un'economia basata sull'esperienza.

Quattro sono le principali caratteristiche dell'“Experiential Marketing” (Schmitt, 2001):

- I. **Il focus sull'esperienza del consumatore.** In netto contrasto con l'approccio tradizionale, il marketing esperienziale abbandona l'interesse esclusivo verso le caratteristiche fisiche, funzionali del prodotto ed i relativi benefici, focalizzandosi invece sull'esperienza del consumatore nel suo complesso. Sono infatti le esperienze che forniscono quei valori sensoriali, emotivi, cognitivi, comportamentali, relazionali, in grado di sostituire i valori funzionali.
- II. **L'attenzione sul consumo come esperienza olistica.** In tale prospettiva esperienziale, i prodotti vengono pensati come elementi inseriti in una determinata situazione di consumo e come questi, il loro imballaggio, la relativa comunicazione prima del consumo possa migliorare l'esperienza di consumo in sé. Tale pensiero “esperienziale” ha come conseguenza un ampliamento del concetto di categoria di prodotto e comporta un'analisi della situazione di consumo nel suo più ampio contesto socioculturale.
- III. **La considerazione dei consumatori come “animali razionali ed emozionali”.** I consumatori in questo contesto sono considerati esseri guidati sia razionalmente che emotivamente; gli individui sono soliti impegnarsi nel compiere una scelta di consumo che sia logica e razionale, ma risultano di frequente guidati dalle emozioni, perché le esperienze di consumo sono spesso dirette verso il perseguimento di fantasie, sentimenti e divertimento.
- IV. **Il ricorso a metodi e strumenti eclettici.** Al contrario del marketing tradizionale, che fa ricorso a metodologie di analisi analitiche, quantitative e verbali, i metodi e gli strumenti tipici dell'approccio esperienziale sono vari ed eterogenei. Il marketing esperienziale, infatti, non segue una precisa ideologia metodologica, ma è “eclettico”. I marketing insight, elementi di conoscenza profonda sui clienti, sono il risultato di rigorose ricerche qualitative e/o quantitative e consentono di stabilire come e perché sul mercato si registrino determinati comportamenti. Una ricerca di tipo qualitativo è utile ogniqualvolta si intende approfondire lo studio di un fenomeno di mercato complesso, con l'obiettivo di fare emergere le variabili in gioco e le influenze tra di esse. Le ricerche quantitative, al contrario, pongono dei limiti alla libertà di espressione individuale.

Emerge un chiaro trade-off fra l'obiettivo di approfondimento della conoscenza e quello della generalizzabilità dei risultati: il primo resta appannaggio delle ricerche qualitative, il secondo rappresenta il regno di quelle quantitative.

Figura 1.4: Caratteristiche del Marketing esperienziale.



Fonte: Schmitt, 2001. The Romanian Economic Journal.

Inoltre il marketing esperienziale focalizza la sua attenzione sulla **personalizzazione** dell'offerta e sulla relazione con il cliente, considerato un vero e proprio "consumatore", e dunque protagonista della scelta da lui compiuta. Personalizzare il marketing, infatti, significa assicurarsi che il brand, il prodotto in questione, e i processi di gestione del marketing sottostanti, siano il più possibile efficaci per il maggior numero di clienti; ci si spinge, perciò, al livello del singolo consumatore (marketing one-to-one). Con l'approccio emozionale, si assiste ad una vera e propria metamorfosi del ruolo del consumatore da consumer a "prosumer", diventando così pro-attivo. Per la prima volta, viene accantonata a quella concezione, legata al marketing tradizionale, di consumatore considerato un individuo esclusivamente razionale, quell'idea di consumatore quale essere anche emozionale, coinvolto in prima linea e a livello personale nella sua esperienza di consumo. L'oggetto di studio di questa disciplina, quindi, non è più la soddisfazione dell'homo oeconomicus, che effettuava le sue scelte in base a criteri razionali e al calcolo dei costi-benefici, ma vi è il costante tentativo di accattivarsi l'homo ludens, orientato al gioco e alla ricerca continua di divertimento, emozioni e gratificazioni. Si assiste ad una vera e propria ricerca del piacere, che si declina nel perseguire stati di benessere e di felicità. Ciò che conta, nello studio di questo approccio emozionale, sono "i processi invece che gli scopi, le relazioni invece che le gerarchie, le percezioni invece che i dati, i sentimenti invece che il freddo raziocinio, le capacità innovative invece che le regolamentazioni ordinate e sistematiche" (Pine e Gilmore, 2000). Si tratta, dunque, di una branca del marketing che fa leva, più che mai, sui sentimenti e sulle emozioni più intime del consumatore e che fa delle tante imprese dei veri e propri 'fornitori' di esperienze che devono mettere a punto un progetto globale di intrattenimento e di "spettacolarizzazione" delle offerte che sia in grado di abbagliare

tutti i sensi del consumatore, che riesca a stimolarne la mente e a toccarne il cuore, e gli procuri relazioni coinvolgenti. Perché l'obiettivo dell'Experiential Marketing è dar vita ad un evento memorabile che impegni gli individui nell'atto stesso del consumo.

Tabella 1.1: Marketing tradizionale e Marketing esperienziale a confronto.

Marketing tradizionale	Marketing esperienziale
Uomo razionale	Uomo razionale ed emotivo
Bisogno	Piacere e desiderio
Benefici funzionali del prodotto	Qualità dell'esperienza olistica di consumo
Comunicazione unidirezionale	Relazione intima con il cliente
Progettazione aziendale dell'offerta	Co-creazione dell'offerta
Dati quantitativi	Dati quantitativi e qualitativi

Fonte: Elaborazione dell'autore.

1.1.3 Esperienze di consumo e consumatore post moderno.

Con il termine “*postmodernità*” si fa riferimento ad un’epoca caratterizzata da nuovi modelli di produzione e nuove tecnologie, rispondente a regole e paradigmi inediti. Si tratta di una società complessa dove non regna più la linearità ma tutto è interconnesso. Ed è proprio all’interno di questo contesto che cambia il concetto stesso di consumo, inteso come un fenomeno socio-culturale, che fa riferimento non solo all’atto di consumare/acquistare un bene o servizio, ma anche alla possibilità, per il consumatore, di vivere un’esperienza carica di emozioni che si basa su stimoli provenienti da prodotti e servizi forniti dal sistema di consumo.

In altre parole, se cardine della modernità era la produzione, oggi al centro è proprio il consumo, sempre meno di merci e sempre più di simboli e di segni. Così, mentre prima i prodotti si caratterizzavano per la loro fisicità, ossia per le caratteristiche strutturali, per il loro *valore d’uso*, nonché per le loro performance, nella postmodernità i prodotti si dematerializzano e si trasformano in segni, simboli e comunicazione. L’analisi di Marx della produzione di merci è da considerarsi superata proprio perché il capitalismo odierno non si occupa più di beni materiali bensì di segni e immagini. Dunque nella società postmoderna i prodotti- segno diventano una forma di linguaggio che ha al suo interno proprie regole e convenzioni e la performance del prodotto è superata dai significati semiotici degli oggetti (Baudrillard, 1979). Gli oggetti stessi non sono più gli status symbol di una volta, ma dei mezzi liberamente scelti e combinati per comunicare la propria identità. In ultimo un altro aspetto caratterizzante la postmodernità è proprio la contaminazione tra *reale e virtuale*, nel senso che la differenza tra realtà e simulazione è sempre più sottile. Basti pensare a Disney World, il mondo della fantasia per eccellenza, che diventa un paradigma architettonico per la costruzione di molte città americane, o ai nuovi luoghi di consumo, nei quali c’è una continua contaminazione tra reale e immaginario.

Tabella 1.2: *Il consumo nella società postmoderna*

Società moderna	Società post-moderna
Consumo come linguaggio di produzione (Marx, Das Kapital)	Consumo come linguaggio per esprimere la propria personalità
Consumo come “status symbol” (Veblen 1899)	Consumo come strumento per costruire la propria identità
Focus sulle performance del prodotto	Focus sui significati semiotici degli oggetti (Baudrillard)
	Contaminazione tra reale e virtuale

Fonte: Elaborazione dell’autore.

Il consumatore post-moderno, infatti, non è più un soggetto passivo, ma un individuo attivo alla ricerca di prodotti autentici, unici e personalizzati; è interessato al recupero del passato, al dialogo con l'impresa e alla partecipazione diretta nella sua stessa esperienza di consumo. Un elemento di originalità della visione esperienziale consiste, quindi, nel guardare al consumatore come a un individuo che partecipa al consumo piuttosto che come a un acquirente, spostando l'attenzione «dalle decisioni d'acquisto alle attività di consumo, dallo scegliere all'usare, dal comprare al consumare. L'approccio esperienziale si concentra sulla componente affettiva ed emotiva dei processi di consumo, presupponendo una visione del consumatore inteso non solo come razionale risolutore di problemi ed elaboratore di informazioni, ma anche come soggetto motivato da fattori emotivi ed edonistici. Tutto ciò comporta una spiccata attenzione nei confronti di quella che può essere definita una percezione multisensoriale dell'individuo e che, quindi, prevede un'accurata analisi della dimensione emotiva, emozionale ed esperienziale del suo comportamento. Il consumatore odierno non acquista più soltanto per soddisfare un bisogno, ma anche per sperimentare e vivere nuove esperienze; si parla infatti di “bisogni esperienziali”, rifacendosi alla necessità del cliente di sentirsi occupato e coinvolto in qualcosa di piacevole e divertente che possa suscitare in lui emozioni diverse.

Lo scopo del marketing esperienziale è, infatti, proprio quello di coinvolgere ogni cliente, offrendogli un'esperienza da ricordare e avendo, allo stesso tempo, la capacità di anticipare i suoi desideri inconsci, soddisfacendoli.

In questa nuova prospettiva vengono individuati dieci trend del consumo nella società postmoderna:

- I. **Dematerializzazione del prodotto:** nel postmodernismo i prodotti e i brand vengono trasformati in segni, simboli, messaggi, linguaggi. Più che di consumo dell'oggetto si parla oggi di consumo del segno, e il segno, è rappresentato soprattutto dalla marca. Un bene, quindi, assume un valore semantico e valoriale con cui ci esprimiamo e con cui comunichiamo con gli altri; in altre parole, comperiamo degli oggetti non soltanto per i loro contenuti performativi ma per la loro capacità di veicolare messaggi (Fabris, 2003), motivo per cui alcuni prodotti attraverso la comunicazione di segnali, messaggi e simboli diventano delle vere e proprie icone, come ad esempio il marchio Harley, Ducati e Disney;
- II. **Prevalenza dei desideri e delle emozioni rispetto ai bisogni e alla razionalità:** In un mercato maturo, che in gran parte dei suoi settori si avvia alla saturazione, sono sempre più i *desideri* e le *emozioni* a guidare le scelte di acquisto dei consumatori.
- III. **Coinvolgimento globale dei sensi:** nella postmodernità, l'uomo appare rieducare i suoi sensi per riscoprire le sensazioni corporee in tutta la loro ampiezza. Si verifica un'inedita attenzione ai propri sensi e la riduzione dell'importanza della vista, prima considerata il

senso dominante. Il richiamo al mondo delle sensazioni tattili, del suono, dell'odore e della globalità delle percezioni sensoriali è evidente.

Il consumatore, infatti, dimostra di fare un ricorso crescente a tutti i sensi per valutare le sue scelte di consumo e per decidere poi verso quali indirizzare la decisione di acquisto;

- IV. **Deideologizzazione del consumo:** La *deideologizzazione del consumo* è un tratto proprio dell'epoca postmoderna. Fino ad allora ha regnato per molto tempo una forte ideologizzazione del consumo stesso: le due grandi subculture del nostro Paese, quella cattolica e quella marxista (Fabris, 2003), pur essendo profondamente diverse tra di loro, hanno sempre avuto in comune una forte diffidenza verso il mondo del consumo. La prima condannava il consumo, e in particolare le forme più appariscenti del consumo, nel timore che il perseguimento di obiettivi materialistici potesse distogliere il fedele dalla dimensione spirituale; la seconda invece riteneva che la dedizione al consumo potesse indebolire l'impegno politico e lo spirito rivoluzionario. Assistiamo, in altre parole, a un processo di laicizzazione del consumo e del consumatore. Questo processo fa parte dunque del più generale *crollo delle ideologie* che sta avvenendo nella postmodernità in cui il consumo diviene simbolo e sintomo della globalizzazione;
- V. **Affermazione dell'individualismo:** tendenze individualistiche emergono soprattutto in settori come quello del lusso e del benessere fisico, sono spesso accompagnate da una forte propensione al narcisismo e all'edonismo, senza implicare la rarefazione dei legami sociali;
- VI. **Femminilizzazione della società:** tutto tende ad essere più fluido, pattern comportamentali, valori e atteggiamenti che prima facevano parte solo del mondo femminile ora si estendono anche alla popolazione maschile per diventare tendenzialmente dominanti. Valori tradizionalmente femminili, come la valorizzazione degli affetti e dei sentimenti, la dolcezza, l'emotività, l'attenzione al corpo, vengono quindi promossi e legittimati socialmente. Le conseguenze più dirette sono l'ingresso consapevole dell'uomo nel mondo della moda e la, sempre più, crescente domanda di prodotti cosmetici maschili;
- VII. **Estetizzazione della vita quotidiana:** L'orientamento al bello è uno dei fenomeni più importanti a testimoniare i nuovi comportamenti di consumo. Dai prodotti più comuni a quelli più impegnativi, l'apprezzamento estetico sta diventando un fattore strategico nell'indirizzare le scelte del consumatore postmoderno, per il quale il bello non più è confinato nelle opere d'arte o nei musei, ma coinvolge tutte le dimensioni della vita quotidiana. (Fabris, 2003). Un tempo circoscritta agli strati più colti e secolarizzati, l'estetizzazione della vita quotidiana sembra oggi diffondersi presso gran parte della popolazione: è un bello, ovviamente, segmentato e interpretato in modi diversi, ma che ha alla base le comune ricerca, appunto, di apprezzamento estetico. Si può riscontrare

questa tendenza ad esempio nella presentazione dei cibi, che sta diventando sempre più importante nei ristoranti ma anche in casa. In particolare, acquista così una crescente rilevanza il design, che cerca oggi di accentuare la dimensione estetica dei prodotti aggiungendo emozione e polisensualismo al mondo delle merci: proprio per tale motivo, la confezione, la struttura, l'etichetta del prodotto e il modo di presentarsi durante la fruizione devono contribuire a questa nuova esigenza.

- VIII. **Ironia nel consumo:** il nuovo rapporto con il mondo degli oggetti sta diventando disincantato, ludico, dialettico. Il consumatore cerca oggetti con cui divertirsi, con cui giocare e intessere una relazione di complicità. L'ironia rappresenta, dunque, uno dei cardini dei nuovi orientamenti nel mondo del consumo: ciò significa che per il nuovo consumatore gli oggetti restano importanti, ma devono anche riuscire a farlo sorridere;
- IX. **Recupero selettivo del passato:** sebbene il passato riemerge costantemente nell'indirizzare le scelte di consumo, occorre precisare però che non si tratta di un ritorno *al* passato, ma di un ritorno *del* passato: nel senso che il passato non è né da negare, né da apprezzare, ma è da riscoprire ogni volta che lo si ritenga opportuno. Si assiste quindi ad una riscoperta del passato in chiave glamour, ad una riscoperta del vintage, riscoperta delle tradizioni culinarie. In altre parole si cerca di creare nuovo appeal per brand e prodotti che avevano finito per perdere del tutto o quasi il loro valore;
- X. **Ecopragmatismo:** la nuova sensibilità per le questioni ambientali non implica l'adozione di stili di vita basati su un'assoluta coerenza ecologica, ma vede l'affermarsi di un ecopragmatismo che cerca di conciliare l'attenzione verso la componente naturale con le esigenze del consumatore e con le tradizionali performance dei prodotti.

Riassumendo, la postmodernità vede l'individualismo contrapporsi all'universalità, la pluralità al consenso, il dissenso al conformismo, l'eterogeneità all'omogeneità, la differenza alla somiglianza; in altre parole, la razionalità lascia il posto al paradosso, all'incertezza e alla mutabilità. Ed è proprio all'interno di questo scenario che si posiziona una nuova figura di consumatore il quale non si caratterizza solo per dare più spazio alle emozioni, alla sensorialità o per impiegare il consumo come segno e comunicazione della propria identità, ma opera, anche, in una condizione di discontinuità, pluralità, disordine, ambiguità, paradosso, molteplicità delle verità, fluidità, libertà.

Quanto appena detto comporta che la razionalità non sia più il fattore determinante nelle scelte di consumo, ma sono i fattori psicologici ed emotivi che interagendo costantemente indirizzano le scelte di consumo di un nuovo consumatore sempre più pragmatico.

1.2 L'importanza dell'esperienza come nuova proposta di valore.

In un mercato sempre più saturo, in cui i prodotti sono sempre più simili e in cui il consumatore è sempre più evoluto e meno fedele alla marca, le aziende hanno la necessità di spostare l'attenzione del consumatore su altri elementi, come l'esperienza di consumo.

L'esperienza, elemento cruciale di questo approccio emozionale, viene quindi concepita come una reale fonte di valore, come autentico evento memorabile, in grado di coinvolgere l'individuo sul piano personale e che quindi prevede marcate forme di interattività e partecipazione. In altre parole con il termine esperienza si fa riferimento al “*qui ed ora*”, ovvero all'insieme di percezioni, emozioni e sentimenti che i consumatori provano quando testano prodotti e servizi durante le loro attività di consumo (Schmitt, 2010).

Si tratta di una nozione olistica, che abbraccia tutti gli aspetti dell'offerta di un'azienda. Definire e migliorare l'esperienza del cliente è quindi ormai una priorità crescente in quanto rappresenta uno strumento efficace per la differenziazione e per il raggiungimento di un vantaggio competitivo e sostenibile.

1.2.1 “*The Experience Economy*” e il modello della progressione del valore economico.

Pine e Gilmore sostengono che nella nuova Economia la semplice produzione di beni e servizi non è più sufficiente: sono invece le “esperienze” offerte al cliente a costituire il fondamento della creazione di valore. L'esperienza cui si riferiscono gli autori è un qualsiasi evento memorabile che impegni sul piano personale il consumatore nell'atto stesso del consumo. Proprio per questo motivo l'esperienza sta diventando un'offerta distinta sul mercato, capace di creare valore aggiunto per i clienti, i quali andranno ad acquistare non solo prodotti tangibili ma anche prodotti intangibili, che permetteranno loro di ricordare l'esperienza a lungo. In quest'ottica le aziende diventano fornitori di emozioni ed esperienze.

L'economia dell'esperienza si basa, dunque, su due importanti capisaldi:

- I. Le esperienze e le trasformazioni rappresentano un'offerta distinta dalle materie prime, dai beni e dai servizi;
- II. Elaborazione del modello della progressione del valore economico.

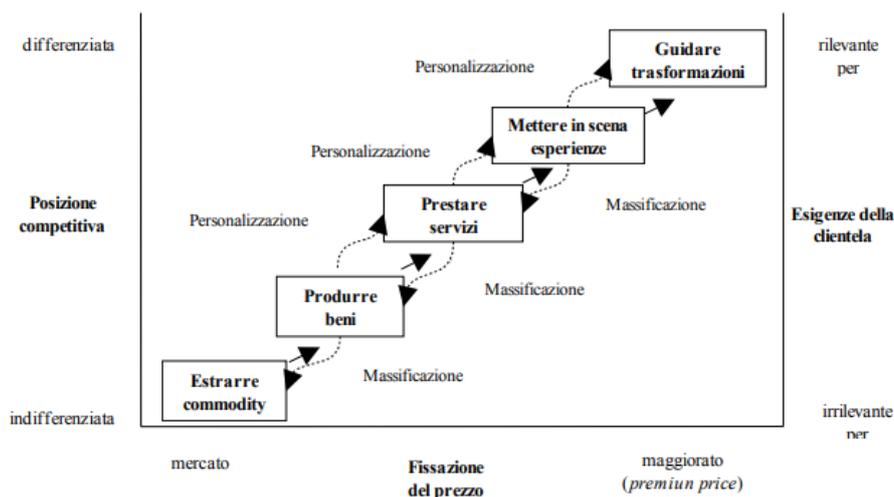
Rispetto al primo punto si può sintetizzare il pensiero dei due studiosi nel seguente modo: le *materie prime* (commodity) sono materiali fungibili estratti dal mondo naturale; i *beni* sono materie prime trasformate attraverso la manifattura in prodotti tangibili, standardizzati e immagazzinabili; i *servizi* sono attività intangibili personalizzate in base alle richieste individuali di clienti conosciuti. Le *esperienze* sono eventi memorabili che coinvolgono gli individui sul piano personale. L'offerta economica delle esperienze si verifica ogni qualvolta un'impresa utilizza intenzionalmente i servizi come palcoscenico e i beni come supporto per

coinvolgere un individuo. Coloro che acquistano un'esperienza attribuiscono valore al fatto di essere coinvolti in qualcosa che l'impresa svela loro nel tempo. E infine le *trasformazioni* sono cambiamenti individuali ed efficaci prodotti sull'individuo. L'offerta di trasformazioni consiste nel guidare l'individuo in una serie d'esperienze che modificheranno l'essenza stessa dell'aspirante verso l'obiettivo prefisso.

Per quanto riguarda il secondo punto, i due autori elaborano il *modello della progressione del valore economico* o modello per stadi evolutivi della domanda di mercato, che è sicuramente da considerare il cuore della visione economia proposta da questi autori.

Secondo questo modello, la domanda del mercato viene, inevitabilmente, saturata da un'offerta sempre più ampia e a costi decrescenti (massificazione), ma contemporaneamente si viene a formare una nuova domanda di tipo "superiore". Si è assistito quindi alla massificazione delle commodity ed al passaggio ad un'economia fondata sull'offerta dei beni, alla massificazione dei beni ed al passaggio ad un'economia basata sull'erogazione di servizi. Man mano che i servizi aumentano, diventano sempre più personalizzati e le tipologie di cliente si moltiplicano esponenzialmente, si giunge ad una progressiva e inesorabile saturazione del mercato dei servizi in particolare anche a causa dell'avvento delle tecnologie. La nuova offerta ricercata dalle imprese diventa così l'esperienza. Essa è qualcosa di memorabile che aggiunge ulteriore valore al prodotto/servizio. Ma secondo gli autori la continua ricerca di varietà da parte della domanda rende ipotizzabile, in futuro, la massificazione delle esperienze ed il consolidamento di una forma d'offerta economica capace di andare oltre le stesse esperienze: l'offerta di *trasformazioni*. Queste seguiranno le esperienze e costituiranno la risposta alla prevedibile massificazione delle stesse. Con le trasformazioni il cliente è il prodotto! L'acquirente individuale di una trasformazione dice in sostanza: "Cambiatemi" (Pine e Gilmore, 2000).

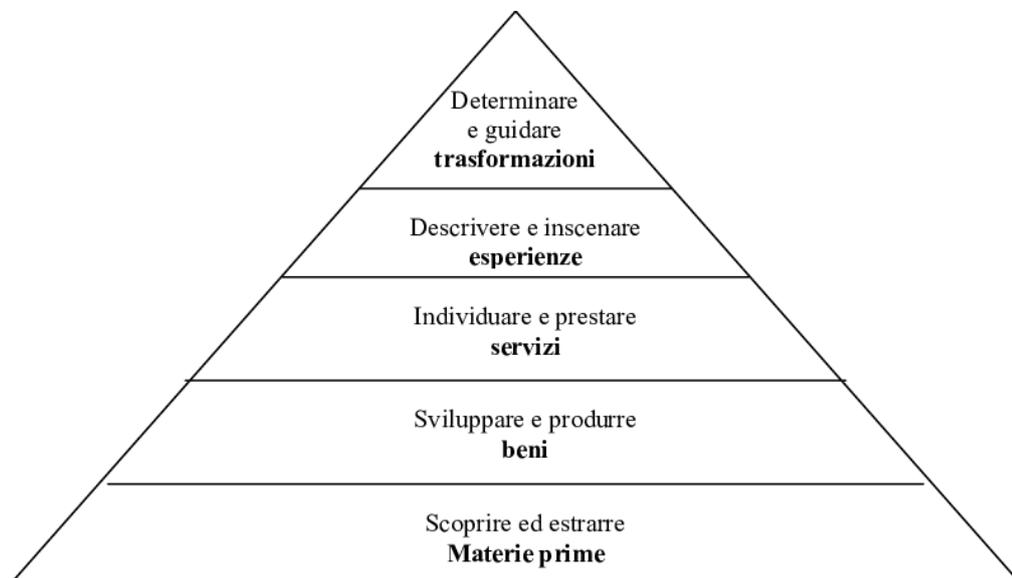
Figura 1.5: La progressione del valore economico.



Fonte: Pine & Gilmore, 2000. *The experience economy*.

Dal punto di vista dell'analisi aziendale la progressione del valore economico forma una piramide economica da leggere come una serie di successive offerte costruite su quelle sottostanti. Così, coloro che generano le trasformazioni devono stabilire esattamente la serie esatta di esperienze necessarie a guidare gli aspiranti ai loro obiettivi. Chi mette in scena le esperienze deve descrivere i servizi che coinvolgono l'ospite, poi metterli in scena in maniera tale da creare un evento memorabile. I fornitori di servizi, a loro volta, devono ideare l'appropriata configurazione di beni che permettano loro di fornire una serie di attività intangibili desiderate dal cliente. I produttori di manufatti ovviamente devono individuare le commodity da utilizzare come materie prime per i prodotti tangibili da loro creati per gli utenti. I commercianti di commodity devono scoprire dove si trovano questi materiali ed estrarli dal mondo naturale per i mercati che essi servono.

Figura 1.6: La piramide economica.



Fonte: Pine & Gilmore, 2000. The experience economy.

Seguendo la logica utilizzata dagli autori è possibile affermare che il prodotto che vende l'impresa, e quindi il business in cui compete, è definito da "ciò per cui fa pagare". Se ne ricava che la proposta economica (tipologia di prodotto) che un'organizzazione sta effettivamente offrendo al mercato è quella per cui essa si fa consapevolmente e deliberatamente pagare.

Pertanto: se i clienti pagano il materiale fungibile estratto, allora essi desiderano materia (commodity) e l'impresa che le estrae è nel business delle materie prime (commodity); se i clienti pagano i manufatti tangibili, standardizzati e immagazzinati, allora essi desiderano beni e l'impresa che li costruisce è nel business dei beni; se i clienti pagano le attività intangibili svolte per loro conto, allora essi desiderano servizi e l'impresa che li eroga è nel business dei servizi; se i clienti pagano per vivere delle emozioni memorabili, allora essi desiderano

esperienze e l'impresa che le mette in scena è nel business delle esperienze; se i clienti pagano i cambiamenti ottenuti, allora essi vogliono trasformazioni e l'impresa che le guida è nel business delle trasformazioni.

Data la progressione del valore economico e la piramide del valore economico, le imprese possono dunque decidere quale tipologia di prodotto progettare, produrre e vendere, e quindi in quale business competere. Tale scelta dovrà essere fatta in base ad una appropriata analisi della domanda e ad una altrettanto dettagliata valutazione delle risorse e delle competenze possedute. La progressione del valore economico indica, infatti, che le offerte di ordine superiore, essendo ritenute di maggior valore per la domanda, hanno un'attrattiva maggiore per l'impresa: c'è la possibilità di applicare un prezzo maggiorato e favoriscono il presidio di una posizione competitiva differenziata. Tuttavia esse richiedono specifiche risorse e competenze per essere allestite e mantenute competitivamente nel lungo termine.

Pertanto, le esperienze creano un valore unico per i clienti, difficile da imitare dalla concorrenza, e influenzano pesantemente la soddisfazione, la fedeltà e i comportamenti dei consumatori. Far vivere al consumatore un'esperienza, coinvolgendolo emotivamente durante l'acquisto o il consumo di un prodotto, viene infatti considerata una delle strategie di più efficaci per differenziare l'offerta di un'impresa da quella dei concorrenti.

In altre parole, le sole offerte di prodotti e servizi non sono più sufficienti per la profittabilità delle imprese, ma devono essere accompagnati anche dalle esperienze. Le esperienze devono, infatti, essere considerate veri e propri prodotti da consumare. L'attenzione, dunque, passa da un'economia di prodotto ad un'economia basata sull'esperienza.

1.2.2 Dimensioni e ambiti dell'esperienza: *The experience compass*.

Secondo Pine e Gilmore creare un'esperienza non significa solo intrattenere, bensì riuscire a coinvolgere il soggetto dal punto di vista emozionale, fisico, intellettuale e spirituale. Naturalmente il coinvolgimento è un aspetto puramente soggettivo, varia da persona a persona, ognuno infatti vive l'esperienza a modo suo. Le aziende dovrebbero quindi offrire una vasta gamma di esperienze in cui il consumatore deve giocare un ruolo attivo, da protagonista.

I due studiosi americani hanno proposto un modello schematizzato per raggruppare le possibili tipologie di esperienza che permettono il coinvolgimento del cliente.

Questo modello si articola lungo due assi o dimensioni:

- Il primo asse, che nella rappresentazione sarà collocato in orizzontale, è legato alla *partecipazione* della persona all'esperienza stessa, cioè se esso è attivo o passivo nel vivere il momento memorabile. Troviamo quindi ad un estremo la *partecipazione passiva*, in cui il consumatore è semplicemente spettatore di quanto gli accade intorno. Gli esempi principali di esperienze a partecipazione passiva sono l'osservazione di uno spettacolo o l'ascolto della musica ad un concerto.

Dall'altra parte dell'asse collochiamo la *partecipazione attiva* del cliente, il quale agisce personalmente sulla performance o sull'evento al quale sta partecipando. L'esempio più semplice per capire questa dimensione è la pratica sportiva, in cui la persona agisce attivamente per creare l'esperienza.

- La seconda dimensione descrive il *coinvolgimento* della persona con l'ambiente esterno nel quale si svolge l'evento o la performance. Rappresentato nell'asse verticale, questa dimensione ha come estremi da un lato l'assorbimento e dall'altra l'immersione.

Per *assorbimento* si intende quando l'esperienza penetra nella persona attraverso la mente, come ad esempio la visione di un film al cinema o l'ascolto di una lezione universitaria.

Con *l'immersione* invece, l'individuo si trova all'interno dell'esperienza stessa, prendendo parte fisicamente o virtualmente di ciò che accade attorno a sé. Qui ci sono diverse tecnologie recenti che permettono di aumentare la realtà che ci circonda e sono ottimi esempi di esperienza con alto grado di immersione.

Dalle possibili combinazioni di queste due dimensioni emergono quattro tipologie di esperienza che gli autori Pine e Gilmore riassumono nel cosiddetto *experience compass*.

Figura 1.7: Dimensione e ambiti dell'esperienza.



Fonte: Pine & Gilmore, 2000. *The experience economy*.

- Il primo ambito è quello dell'**intrattenimento**: si verifica quando le persone assorbono passivamente, attraverso i sensi, l'esperienza che li circonda. Questa tipologia di esperienza è quella che attualmente viene messa in atto più facilmente dalle aziende perché richiede uno sforzo minimo in termini di strategie di coinvolgimento e tutta la creatività si concentra nella realizzazione di eventi o performance accattivanti.
- Il secondo ambito è quello dell'**educazione**: in questo caso il coinvolgimento è attivo. L'individuo assorbe l'evento partecipandovi attivamente con il corpo o con la mente. Sono esperienze basate spesso sulla logica del learning by doing, secondo cui la persona deve impegnarsi attivamente per aumentare le proprie conoscenze e capacità, basti pensare ad esempio alle lezioni di sci.
- Il terzo ambito è rappresentato dall'**esperienza estetica**. In questo caso il consumatore si immerge fisicamente nell'accadimento, ma in maniera passiva e senza avere influenza su di esso. Esempi che rientrano in questa tipologia di esperienza possono essere rappresentata da una visita ad una galleria d'arte o le visite turistiche.
- L'ultimo ambito dell'esperienza è quello dell'**evasione**. In questo caso l'individuo è profondamente immerso nell'esperienza che sta vivendo e partecipa attivamente a ciò che accade. L'ospite di questo tipo di esperienze diventa, quindi, protagonista in prima persona e creatore della performance. Tipici esempi sono rappresentati dagli sport estremi, in cui bisogna mettersi alla prova.

Pine e Gilmore, delineano quattro fondamentali tipologie di esperienza che le imprese dovrebbero offrire ai propri consumatori per ottenere diversi vantaggi. Innanzitutto per la costruzione e fidelizzazione di un'ampia base clienti, per incoraggiare il passaparola positivo, migliorare l'immagine aziendale, differenziarsi dai concorrenti e aumentare la disponibilità a pagare del consumatore finale.

In altre parole le imprese devono inserire nel portafoglio d'offerta i prodotti esperienza e i prodotti trasformazione, capaci di creare valore per le persone e stimolare ricordi positivi, in quanto il ricordo rappresenta una variabile importantissima per le esperienze dei consumatori, anche più importante dell'averle vissute.

1.2.3 SEM: Strategic Experimental Module.

Bernd H. Schmitt descrive le esperienze come “eventi privati che si verificano in risposta a una qualche stimolazione [...] (e che) risultano spesso da un’osservazione diretta e/o una partecipazione a eventi sia che essi siano reali, fantastici o virtuali” e ha indicato l’esistenza di cinque diversi tipi di esperienza, i cosiddetti 5 moduli strategici esperienziali (SEM, Strategic Experiential Module), che agiscono in una scala di coinvolgimento crescente:

- I. **SENSE**: è il primo e più basso livello di esperienza; si tratta di un modulo che costruisce esperienze che coinvolgono la percezione sensoriale, facendo ricorso alla vista, all’udito, al tatto e all’olfatto del consumatore. L’attenzione si focalizza sui sensi, poiché è soprattutto mediante le informazioni recepite per loro tramite che il consumatore «fa esperienza» dei prodotti e del mondo; di conseguenza, è attraverso esperienze sensoriali che le imprese possono suscitare o influenzare le emozioni e gli stati d’animo, differenziare i loro prodotti e servizi, motivare i potenziali clienti e creare un senso di valore nella mente del consumatore.
- II. **FELL**: è il modulo al quale afferiscono le esperienze affettive ed interiori del cliente. In questo caso, l’obiettivo è quello di creare esperienze, collegate alla marca o prodotto, in grado di suscitare emozioni nel cliente, in una gamma di sentimenti euforici, che vanno dalla dolce malinconia alla gioia, dalla speranza alla felicità, dal divertimento all’allegria. Il prodotto deve quindi avere la capacità di interagire con l’intimo mondo delle emozioni del consumatore postmoderno, influenzando positivamente la sua attività di consumo.
- III. **THINK**: è il modulo che persegue l’obiettivo di incoraggiare i clienti a impegnarsi ad elaborare pensieri creativi che possono provocare una rivalutazione della società e dei prodotti. Fa appello, quindi, alle capacità intellettive dell’uomo, alle sue abilità di problem solving, alla sua voglia di scoprire e creare cose sempre nuove, al suo desiderio di essere sorpreso e provocato, alla sua propensione a riflettere, risolvere, scovare ed escogitare.
- IV. **ACT**: è il modulo che produce esperienze che coinvolgono la fisicità; i clienti vengono coinvolti in azioni corporee, mostrando così nuovi stili di vita, in grado di arricchire la loro esistenza e suggerire prospettive alternative. L’obiettivo è quello di cambiare il comportamento a lungo termine del consumatore nei confronti di un particolare prodotto o servizio.
- V. **RELATE**: è il modulo che ingloba al suo interno tutti i moduli precedenti, andando oltre l’esperienza personale dell’individuo, in quanto lo inserisce in un contesto sociale più ampio. Esso è in grado di creare esperienze che pongono il soggetto in relazione con

il sé ideale, con gli altri individui e con le altre culture. In questo senso, il modulo Relate afferisce direttamente all'identità dell'individuo.

Il marketing esperienziale viene concepito come un processo che coinvolge tutti questi elementi: bisogna quindi prima attirare l'attenzione tramite esperienze sensoriali (sense), stimolare o ricreare, tramite questi, determinati stati d'animo e sentimenti (feel) associati alla marca, creare stimoli collegati all'intelletto e alle capacità di problem solving degli individui (think), invitare all'azione (act) e mettere in relazione l'individuo con sé stesso e altre culture (relate). L'attivazione dei SEM avviene attraverso strumenti che si definiscono "Fornitori di esperienza", ExPro (Experience Provider). Si tratta di strumenti tattici che vengono utilizzati per mettere in pratica i cinque moduli strategici e, quindi, per creare campagne esperienziali. Essi includono: la comunicazione, l'identità visiva e verbale, la presenza del prodotto, il cobranding, gli spazi espositivi, i media elettronici e le persone. Con i SEM e gli ExPro si può costruire la griglia esperienziale, che è lo strumento chiave della pianificazione strategica.

Figura 1.8: La griglia esperienziale (Ferraresi e Schmitt, 2006).

	COMUNICAZIONE	IDENTITÀ	PRODOTTI	CO-BRANDING	SPAZI	SITI WEB	PERSONE
SENSE							
FEEL			PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEL MARKETING ESPERIENZIALE				
THINK							
ACT							
RELATE							

Fonte: (Ferraresi e Schmitt, 2006).

Viene così maturato un nutrito interesse nei confronti del piacere estetico e sensoriale, delle valenze simboliche e delle risposte sensoriali, dei desideri degli individui, della creatività e della ricerca di varietà. Secondo la visione esperienziale, il consumo indica, infatti, "quei lati del comportamento del consumatore che riguardano gli aspetti multisensoriali, fantastici ed emotivi della propria esperienza con i prodotti"; si tratta, in altre parole, di un fenomeno orientato verso la ricerca di fantasie, sentimenti e divertimento.

1.3 Progettare una customer experience memorabile.

L'esperienza viene vista dal marketing emozionale come autentico evento memorabile, in grado di coinvolgere l'individuo sul piano personale e che quindi prevede marcate forme di interattività e partecipazione. Creare un'esperienza significa mettere in scena il prodotto o la marca e dargli vita, cercando di manifestare la sua identità attraverso il coinvolgimento emotivo e sensoriale del consumatore.

In linea generale, l'esperienza di consumo può essere suddivisa in quattro fasi:

- I. **Anticipazione del consumo:** fase della ricerca e della pianificazione; è la fase nella quale viene definito il livello di consumo che l'individuo vorrebbe vedere soddisfatto dalle fasi successive.
- II. **Esperienza di acquisto vera e propria:** fase in cui entrano in gioco fattori di diversa natura, ad esempio l'interazione con l'ambiente circostante che può esercitare una notevole influenza sulla scelta del consumatore.
- III. **Consumo del prodotto acquistato:** effettivo utilizzo del bene o servizio acquisito; fase che, nell'attuale società post-moderna, tende ad essere sempre più rapida.
- IV. **Esperienza vista come ricordo:** è il momento in cui si rievoca il passato e si racconta l'esperienza vissuta, traendone un bilancio positivo o negativo.

Quindi per progettare delle esperienze memorabili le aziende devono seguire cinque importanti principi chiave, teorizzati da Pine e Gilmore sotto l'acronimo THEME:

- I. **Theme the experience:** il tema rappresenta le fondamenta su cui poggia l'intera esperienza, quindi è molto importante creare il tema di fondo per poi programmare tutti gli aspetti dell'esperienza in modo coerente con quest'ultimo. Le esperienze di maggior successo possiedono spesso temi che sono in grado di mutare il senso della realtà individuale a livello spaziale, temporale e materiale. Nella scelta tematica però bisogna tener conto del posizionamento e del carattere dell'impresa che lo mette in scena. La coerenza del tema con l'immagine dell'impresa gioca un ruolo fondamentale.
- II. **Harmonize the impressions:** secondo questo principio è importante introdurre stimoli e aspetti positivi armonizzandoli con il tema di fondo, al fine di suscitare al consumatore finale delle impressioni positive.
- III. **Eliminate negative cues:** è molto importante eliminare i segnali negativi che siano dissonanti con il tema di fondo, tutto ciò per garantire l'integrità dell'esperienza del cliente.
- IV. **Mix in memorabilia:** le imprese che offrono delle esperienze devono altresì offrire al consumatore finale dei prodotti tangibili da poter acquistare. Questo aspetto assume rilevante importanza in quanto le persone hanno bisogno di oggetti tangibili che siano

in grado di far rievocare le emozioni passate rendendole vive ed attuali, di ricordare i sentimenti, i pensieri e le sensazioni provati, ed ora riviverle sotto forma di ricordo. In altre parole costituiscono un prolungamento dell'esperienza stessa e il loro funzionamento è ancora più potente se vi è una personalizzazione. Inoltre, più è intensa l'esperienza, più chi l'ha vissuta sarà disposto ad acquistare qualcosa di tangibile che la rievochi negli anni.

- V. ***Engage five senses***: è fondamentale, in ultima analisi, riuscire a progettare un'esperienza capace di coinvolgere tutti i sensi del consumatore dall'inizio alla fine. Più i sensi sono coinvolti in un'esperienza più quest'ultima risulta più efficace e memorabile.

È molto importante, dunque, progettare l'esperienza dall'inizio fino alla fine con lo scopo di coinvolgere il consumatore dal punto di vista fisico, intellettuale ed emozionale, soddisfacendo appieno le sue aspettative, facilitando il ricordo e magari tentare di trasformarlo attraverso l'esperienza stessa.

1.3.1 L'esperienza come un'opera teatrale: *The Enactment Model*.

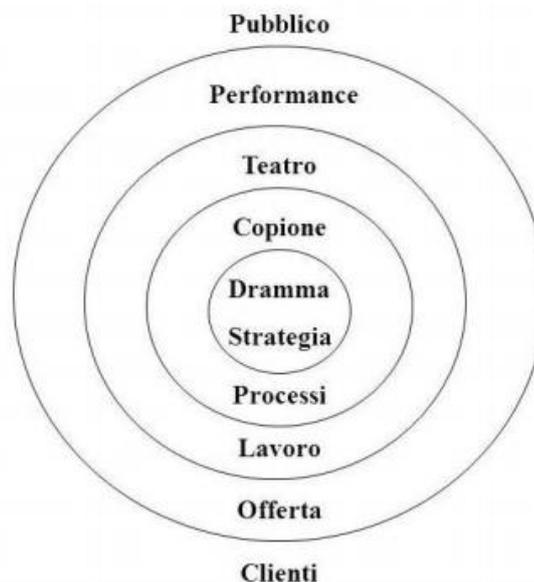
“Nel comprare un servizio una persona acquista una serie di attività intangibili che vengono svolte per suo conto. Ma quando compra un'esperienza questa persona paga per poter trascorrere del tempo a gustarsi una serie di eventi memorabili messi in scena da un'impresa come in una rappresentazione teatrale, per coinvolgerlo a livello personale.”

(Pine and Gilmore, 2000)

Secondo Pine e Gilmore, quindi, nell'economia dell'esperienza **il lavoro è teatro**, non in senso metaforico ma in senso letterale. Questo significa che, dal punto di vista di chi deve progettare un'esperienza memorabile, è fondamentale riuscire ad allineare le diverse parti, integrare le diverse attività in modo da progettare un'esperienza memorabile; e in secondo luogo analizzare la **struttura dinamica** dell'esperienza stessa, ovvero come quest'ultima si articola e si svolge nel tempo. Per questo è molto importante tener conto degli studi di sceneggiatura, i quali ci insegnano come sia possibile progettare una storia in modo coerente così da coinvolgere ed emozionare il fruitore.

Da qui **l'Enactment Model** di Pine e Gilmore, dal quale emerge una perfetta equivalenza tra alcuni elementi del teatro e corrispondenti elementi della realtà del marketing e dell'impresa.

Figura 1.9: The Enactment Model.



Fonte: Pine & Gilmore, 2000. The Experience economy.

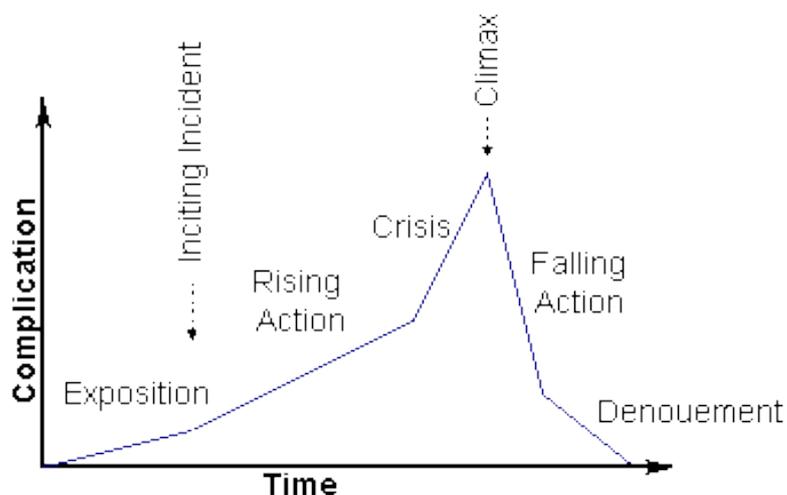
Secondo i due autori esiste una netta correlazione tra gli elementi del teatro e quelli tipici della realtà aziendale. Nello specifico, i clienti vengono presentati come pubblico, l'offerta come performance, il lavoro come atto teatrale, il copione come i processi che sono alla base del teatro e della performance, e infine il dramma che costituisce la strategia del fare (Pine & Gilmore, 1999).

Quindi una volta individuati i vari punti di contatto, per mettere in scena delle esperienze memorabili, bisogna decifrare la struttura narrativa, e gli studi di sceneggiatura hanno messo in evidenza che un'esperienza coinvolgente tipicamente si snoda toccando 7 tipici stadi dell'esperienza stessa che ne costituiscono la struttura, questi stadi sono:

- **Esposizione:** fase iniziale in cui si introduce il contesto di fondo dell'esperienza/storia allo spettatore/consumatore, e vengono presentati i vari personaggi;
- **Inciting incident:** fase contrassegnata dall'accadimento di un evento imprevisto che innesca tutti gli accadimenti successivi. La suspense sale lentamente;
- **Rising action:** in questa fase l'azione subisce un'accelerazione e si ha un crescendo di tensione causata dall'imprevisto;
- **Crisi:** in questo momento la tensione sfocia in una vera e propria crisi che coinvolge sempre più lo spettatore, e cresce anche l'incertezza;
- **Climax:** questa fase rappresenta il punto di snodo dell'intera esperienza, l'apice della tensione, e si risolve la sensazione di incertezza;
- **Falling action:** fase discendente della storia in cui la tensione viene riportata a livelli normali;
- **Dénouement:** fase finale, la storia si risolve e tutto ritorna alla normalità, il dramma è finito.

L'aspetto più importante è che quando si passa da una fase a quella successiva, bisogna scegliere, fissare il momento giusto per posizionare il climax così da coinvolgere maggiormente lo spettatore.

Figura 1.10: Dramatic structure.



Fonte: Pine & Gilmore, 2000. *The Experience economy*.

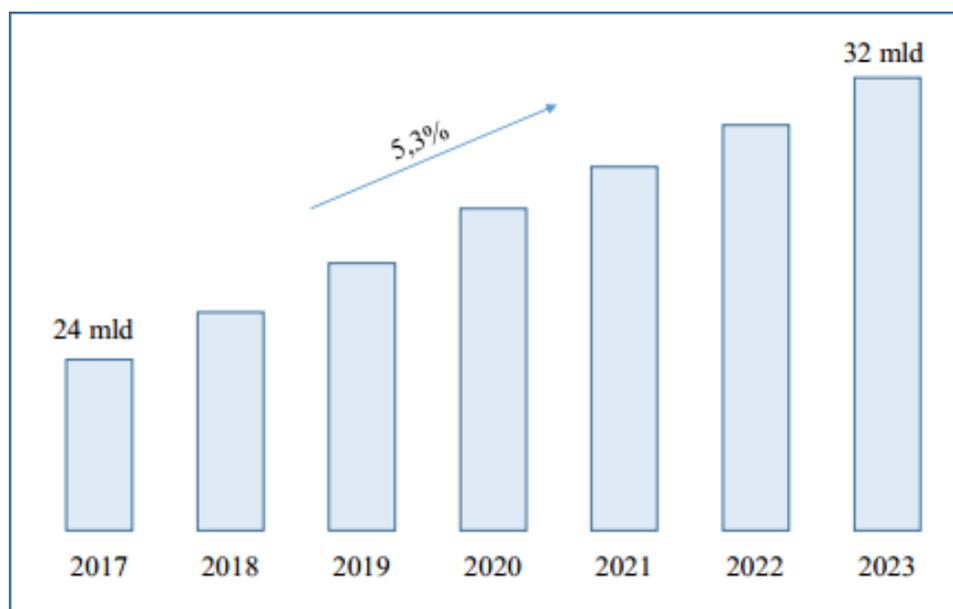
Capitolo 2. *Digital transformation: verso lo smart retail.*

2.1 L'importanza del *retailing*.

Con il termine *retailing*, si fa riferimento ad una serie di attività connesse con la vendita, da parte di un'azienda direttamente al consumatore, di beni o servizi, che vengono da esso acquistati per il suo utilizzo personale o familiare e non per finalità di business. (Kotler e Keller, 2012) Di conseguenza con *retailer* si intende una qualsiasi impresa che svolge come business principale tale genere di attività.

In linea generale il mercato globale del *retail* è stato valutato circa 24mld di dollari nel 2017 e si prevede che registrerà una crescita annuale costante pari al 5.3%, raggiungendo la quota di circa 32mld nel 2023.

Figura 2.1: *Global retail industry market size.*



Fonte: Mordor Intelligence, 2018.

Questa crescita è incentivata dalla rivoluzione tecnologica che ha investito la società post-moderna. Così la crescente penetrazione degli *smartphone*, *l'Internet of Things*, hanno modificato il comportamento d'acquisto del consumatore ridisegnando l'intero settore, espandendolo soprattutto da un punto di vista online.

Si tratta di un mercato maturo e altamente competitivo, in cui l'obiettivo primario del *retailer* è quello di soddisfare i bisogni e i desideri di uno specifico gruppo di consumatori, attraverso un'equilibrata combinazione di beni e servizi al fine di raggiungere un vantaggio competitivo e sostenibile. L'unica costante, dunque, per le imprese è il *cambiamento* ed è

certamente vero che il ritmo di sviluppo all'interno del retailing sta accelerando e rispetto ai periodi precedenti si assiste all'emergere di nuove forme di retailing, nate in parte come risposta alla domanda sempre più sofisticata dei consumatori. Il mercato diventa, quindi, sempre più segmentato con diversi formati di retail che si focalizzano sui bisogni di particolari gruppi di consumatori (C.Anderson, 2004).

Inoltre, la presenza sul mercato di rivenditori sempre più di grandi dimensioni e l'intensificarsi della concorrenza ha portato i *retailers* a:

- Cambiare la propria identità e a trasformare il proprio core business per rispondere alle nuove tendenze del mercato, in particolar modo si assiste ad un vero e proprio processo di digitalizzazione dei processi di vendita; ciò ha portato al passaggio ad una strategia *omni-channel*.
- Ampliare e diversificare la gamma di prodotti e servizi offerti al fine di aumentare la copertura territoriale e costruire una *customer base* ampia e fedele, tutto ciò ad esempio attraverso la stipulazione di accordi con altri *retailer* di settori limitrofi;
- Offrire valore aggiunto al cliente attraverso l'utilizzo di canali di *retail* multipli o nuovi, sfruttando lo sviluppo delle tecnologie. Così l'utilizzo complementare dei canali online e mobile con il canale fisico può rappresentare un punto di forza e una valida alternativa per il futuro del *retailing*.

In particolar modo sono tre gli elementi chiave del *retailing*:

- I. ***Il consumatore***: rappresenta l'utente finale, il quale acquista per il consumo personale e non per rivendere (ottica B2C);
- II. ***Momento di consumo***: il consumo può essere immediato, quando si acquista e consuma simultaneamente, ciò accade per l'acquisto di servizi; oppure posticipato, quando invece c'è un intervallo di tempo tra l'acquisto e il consumo/utilizzo, e ciò accade normalmente per l'acquisto di prodotti;
- III. ***Controllo dell'esperienza di acquisto***: si riferisce alla capacità di gestire e manipolare l'ambiente in cui il cliente prende le decisioni di acquisto. È molto importante far vivere al consumatore una vera e propria esperienza di acquisto (concept store), attraverso un utilizzo strategico di tecniche capaci di stimolarlo a 360 gradi, di coinvolgerlo dal punto di vista fisico, mentale, intellettuale e financo spirituale instaurando con esso un rapporto di intimità.

Da un punto di vista economico, invece, il *retailer* deve provvedere a offrire un valore aggiunto, in termini di benefici o utilità, al consumatore finale. Tutto ciò attraverso quattro differenti prospettive:

- I. **Forma**: lo scopo dell'azienda deve essere quello di offrire al consumatore finale prodotti e servizi finiti dal design accettabile;
- II. **Luogo**: proporre la giusta offerta nel luogo giusto, ovvero quello più appropriato in cui il consumatore vuole acquistare;
- III. **Tempo**: proporre l'offerta nel momento giusto, nel momento adatto per il proprio target;
- IV. **Possesso**: i *retailers* devono facilitare il trasferimento del possesso del bene o servizio al consumatore finale.

L'elemento chiave, dunque, per raggiungere il successo attraverso una strategia di *retail* è assicurare la disponibilità del prodotto, nella giusta quantità, nel giusto tempo, nel giusto canale di distribuzione e al giusto prezzo.

2.1.1 Lo Store retail.

Pur essendo entrati nell'era del digitale, caratterizzata dall'avvento di nuove tecnologie, lo store fisico non sta scomparendo, anzi resta il canale preferito dagli utenti per concludere i loro acquisti. (Cogliati et al., 2015)

Lo store rappresenta infatti uno degli elementi più importanti della strategia di marketing mix del retail e l'obiettivo principale rimane quello di stimolare e guidare il comportamento di acquisto del consumatore e altresì creare un vantaggio competitivo e sostenibile nei confronti della concorrenza.

Le principali caratteristiche dello store progettate e gestite dal retailer sono:

- **Location:** fa riferimento al posizionamento geografico/territoriale dello store, il quale deve poter essere facilmente accessibile in termini di posizionamento, tempi di viaggio e offrire servizi aggiuntivi che agevolano il cliente (ad esempio un parcheggio a ore nella zona antistante lo store);
- **Format:** si tratta dell'elemento che maggiormente incide sulla soddisfazione del cliente e sulla sua esperienza di acquisto, e al tempo stesso è importante per il retailer al fine di ottenere un vantaggio competitivo e sostenibile. Proprio per questo motivo deve essere progettato in maniera coerente con la proposta di valore che l'azienda vuole offrire al proprio target di consumatori. In particolar modo fa riferimento al design complessivo dello store che deve essere progettato utilizzando in maniera strategica la temperatura, l'illuminazione, la musica sfruttando i principi cardine della teoria dell'ambientazione;
- **Merchandising:** fa riferimento alla larghezza e profondità del portafoglio prodotti offerto dal retailer. Con larghezza del mix di prodotti si fa riferimento all'ampliamento del portafoglio prodotti, ovvero offrire diverse linee di prodotto appartenenti a categorie merceologiche diverse, mentre con la profondità del mix di prodotti si fa riferimento alle varianti di prodotto offerte all'interno della medesima categoria merceologica/linea. In altre parole l'obiettivo è quello di possedere un ampio e differenziato assortimento di prodotti per rispondere ad una clientela sempre più sofisticata ed esigente.

Naturalmente esistono differenti tipologie di retailer e ognuna è caratterizzata da differenti dinamiche competitive e di prezzo. I retailer inoltre incontrano una domanda sempre più differenziata che ha preferenze diverse e proprio per questo motivo si posizionano come un'offerta distinta sul mercato per differenti livelli di servizio.

In particolar modo sono quattro i livelli di servizio offerti:

- I. **Self-service**: rappresenta una modalità di acquisto importante. Molti consumatori infatti sono disposti a comparare e selezionare i prodotti personalmente, al fine di ottenere un risparmio nel processo di acquisto;
- II. **Self-selection**: i clienti acquistano autonomamente i beni anche se possono avere un'assistenza;
- III. **Limited-service**: questo tipo di rivenditori offre una vasta gamma di beni di acquisto e servizi, come crediti e privilegi di restituzione della merce, questo perché i clienti hanno sempre più bisogno di maggiori informazioni e assistenza;
- IV. **Full-service**: i venditori sono disposti a seguire il consumatore in ogni fase del processo di acquisto. Sicuramente l'alto costo del personale e l'offerta di una più alta percentuale di prodotti e servizi porta a più alti costi di vendita.

Ma in un mondo sempre più mobile, social e multimediale, in cui mutano le esigenze e i comportamenti di acquisto dei consumatori, il ruolo dello store non può essere più lo stesso. L'attenzione si focalizza maggiormente sull'esperienza d'acquisto del cliente, cercando di migliorarla attraverso l'introduzione in store di elementi e strumenti tecnologici, perché solo in questo modo è possibile coinvolgere sempre più i consumatori e creare un elemento di differenziazione rispetto alla concorrenza.

Le tecnologie maggiormente utilizzate in ottica esperienziale per il punto vendita sono:

- **QRCode**: sono codici generati dall'azienda attraverso programmi ad hoc che, tramite la scansione da parte del cliente, permettono di accedere a informazioni approfondite sul prodotto, sulle varianti disponibili, sugli abbinamenti consigliati o tutte quelle informazioni o promozioni che possono facilitare e/o incentivare la conclusione dell'acquisto.
- **Vetrine interattive**: si tratta di installare all'interno dello spazio di vendita degli schermi touch-screen che permettono ai clienti di esplorare l'assortimento del portafoglio prodotti in maniera autonoma e indipendentemente dallo spazio.
- **Virtual fitting-room**: rendere i camerini interattivi e tecnologicamente avanzati, in cui il cliente possa ampliare la propria esperienza di prova di prodotto e interagisca in maniera diretta con il canale di vendita online e i suoi social network preferiti.
- **Beacon Technology**: in questo caso l'esperienza avviene in prossimità del negozio. Questa tecnologia infatti permette, installando dei dispositivi speciali chiamati appunto Beacon, di interagire con i dispositivi mobile delle persone che si trovano nelle vicinanze. Questo permette di inviare informazioni o promozioni cercando di aumentare l'interesse ad entrare nel negozio grazie a contenuti utili ed interessanti. Spesso questa

tecnologia richiede che il cliente possieda nel proprio device l'applicazione del brand e accetti la ricezione di informazioni e notifiche da questa app.

- **Realtà aumentata:** definita come una visualizzazione in tempo reale del mondo fisico, migliorato/aumentato con elementi virtuali generati da un computer o altro dispositivo digitale, come immagini digitali o flusso video. Ciò rappresenta uno strumento tecnologico per migliorare l'esperienza di acquisto del consumatore all'interno dello scenario online, cercando al contempo di coinvolgere una customer base sempre più ampia e ottenere un vantaggio competitivo. Un esempio è il catalogo virtuale di IKEA, attraverso il quale i clienti possono arredare il proprio salotto semplicemente inquadrandolo con la fotocamera e vedere in tempo reale la disposizione dei mobili e accessori IKEA direttamente sullo smartphone.

Quindi, all'interno di questo scenario il futuro per i brick and mortar retailers è ricco di opportunità, quali:

- **Creare un'esperienza per il cliente:** ovvero trasformare lo store in un ambiente in cui il consumatore non solo acquista ma vive una vera e propria esperienza, magari trasformativa. L'obiettivo è quello di offrire al cliente ciò che non può essere offerto dal canale online, per esempio: creare spazi all'interno dello store in cui è possibile consultare libri, leggerli, acquistarli, creare una area di ristorazione, una sala cinema innovativa per competere con i servizi di online streaming così da trasformare i negozi in luoghi di convivialità e di cultura dove è piacevole trascorrere del tempo. In altre parole, la sfida è quella di offrire una shopping experience che coinvolga i cinque sensi all'interno del punto vendita, in quanto gli store non possono limitarsi a distribuire prodotti, ma devono coinvolgere emotivamente il consumatore.
- **Diventare uno showroom:** invece di competere sul prezzo con i rivenditori online, i negozi fisici possono offrire un valore aggiunto al cliente attraverso ad esempio la dimostrazione e spiegazione dei prodotti (Samsung e Sony).
- **Offrire un luogo per il pick-up:** diventare un luogo sia per il ritiro di nuovi prodotti sia per ottenere nuovi servizi (assistenza tecnica, riparazioni... servizio clienti). Un esempio è Amazon locker che rappresenta un sistema di pick-up dei prodotti acquistati online, in questo modo Amazon riduce i costi di logistica, e i tempi di consegna, in quanto ognuno può ritirare il suo prodotto nel proprio armadietto.
- **Integrazione di differenti canali nello stesso posto:** offrire al consumatore un'esperienza senza interruzioni lungo tutti i canali, fondendo la realtà fisica con quella digitale, attraverso l'adozione di tecnologie avanzate in store (digital touchpoints, display interattivi, realtà virtuale) al fine di creare un ambiente omnichannel in cui i clienti possono muoversi liberamente e simultaneamente tra tutti i diversi punti di contatto (online, mobile e fisico) all'interno di un unico processo di transazione.

Figura 2.2: Le sfide dello store del futuro.



Fonte: Osservatori.net, Politecnico di Milano, 2017.

Il negozio del futuro deve pertanto diventare l'epicentro del mondo del Brand in tutte le sue sfaccettature, il luogo in cui il cliente viene accompagnato in un percorso sempre più emozionale, e in cui il Brand comunica sé stesso al suo massimo potenziale. E in questa sfida le tecnologie possono davvero portare un contributo fondamentale, l'importante è che l'azienda deve capire come sfruttarle al meglio sulla base della conoscenza approfondita delle persone che si relazionano con il brand.

2.1.2 Il non store retailing: vantaggi e limiti dell'online retail.

Anche se la maggior parte dei prodotti e servizi (circa il 97%) viene venduta attraverso il negozio fisico, il nonstore retailing sta crescendo in maniera più che proporzionale rispetto allo store retailing (Kotler e Keller, 2012).

In linea generale, quattro sono le categorie principali del non store retailing:

- I. **Vendita diretta:** si tratta di un'attività di promozione di beni o servizi esercitata da venditori direttamente al cliente finale. La vendita diretta è praticata attraverso due diverse modalità, la prima è la cosiddetta vendita "porta a porta" che consiste nella presentazione di prodotti o servizi da parte di un venditore che si muove su un determinato territorio per raggiungere ogni singolo potenziale cliente; la seconda è la cosiddetta "vendita per riunione" o comunemente chiamata "*network Marketing*", in cui la presentazione dell'incarico è rivolta a un gruppo di potenziali clienti riuniti presso l'abitazione di un ospite, che si attiva per invitare e ricevere i partecipanti. Si tratta, quindi, di una tecnica di vendita efficace in quanto il venditore comunica la value proposition direttamente al cliente finale.
- II. **Vendita automatica:** questa modalità di vendita offre la possibilità di acquistare una vasta gamma di prodotti, direttamente dai distributori automatici, compresi beni di prima necessità o anche beni non indispensabili come ad esempio caramelle, giornali, riviste, cosmetici, etc... I distributori automatici si trovano all'interno di fabbriche, uffici, grandi negozi al dettaglio, stazioni di benzina, alberghi, ristoranti e sono attivi H24. Il Giappone ad esempio conta il più alto numero di distributori a persona, Coca-Cola ha più di 1 milione di macchine in questo paese.
- III. **Acquisto di servizi:** si tratta di storeless retailer che serve una specifica clientela, comunemente fa riferimento ai dipendenti delle grandi organizzazioni che hanno il diritto di acquistare da una lista di rivenditori che hanno accettato di concedere sconti in cambio di adesione.
- IV. **Direct marketing:** insieme di tecniche di marketing attraverso le quali le aziende comunicano direttamente con clienti e utenti finali senza avvalersi di intermediari, consentendo di raggiungere un target definito, con azioni mirate che utilizzano una serie di strumenti, anche interattivi, ottenendo in tal modo delle risposte oggettive misurabili, quantificabili e qualificabili da parte dei consumatori. Gli strumenti maggiormente utilizzati dalle aziende, per raggiungere questo obiettivo sono; il telemarketing, l'email marketing, il mobile marketing e le campagne pubblicitarie sui social network. Si tratta di una tecnica di marketing molto efficace perché consente di focalizzarsi sul cliente anziché sul prodotto, di segmentare in base al valore che il cliente ha per l'azienda, di sviluppare una relazione forte con i clienti, di stabilire le offerte migliori per il proprio

target e di personalizzare le campagne promozionali in base ad ogni tipologia di cliente. Il tutto attraverso un processo che deve essere *mirato*, in quanto l'utente apprezza molto un messaggio dedicato e personalizzato che risponda alle sue esigenze e domande; *interattivo*, ovvero basato su un rapporto biunivoco con il cliente attraverso il mantenimento di un dialogo per costruire una relazione continuativa con esso; *utile*, il messaggio deve avere una qualche utilità nei confronti nell'utente per suscitare un'alta aspettativa iniziale; e infine, *continuativo*, ovvero continuo nel tempo cercando di comprendere sempre più i bisogni e desideri del consumatore fidelizzandolo nel tempo.

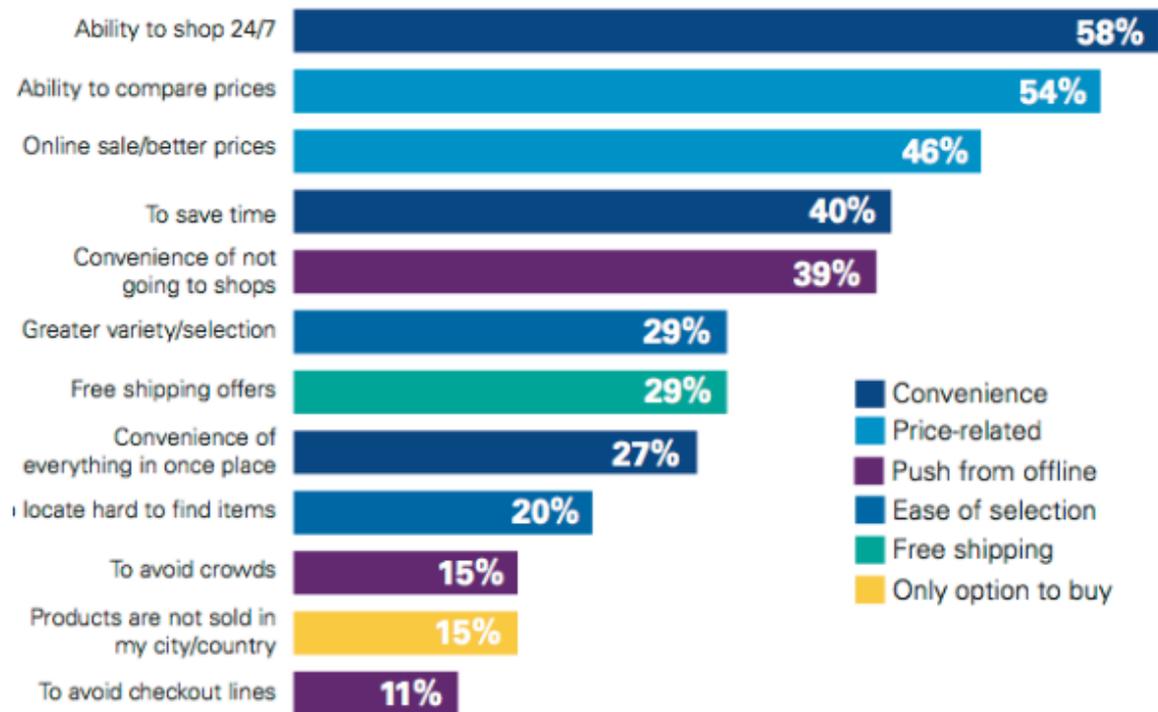
Ma nonostante il primato indiscusso del negozio fisico, il canale online sta attraversando una crescita esponenziale. Oggi, infatti, il digitale rappresenta sempre più quel luogo in cui le persone entrano in relazione e interagiscono con i brand e compito di molte aziende sarà quello di integrarlo nel loro business per avere successo e differenziarsi dalla concorrenza.

Indubbiamente anche il canale online ha i suoi vantaggi ma presenta altresì dei limiti.

In particolar modo, le ragioni che portano i consumatori ad acquistare online sono:

- ***Negozio aperto 24 ore su 24, 7 giorni su 7***: il negozio online è sempre aperto e disponibile per il consumatore, il quale potrà acquistare liberamente a qualsiasi ora del giorno e della notte gestendo come meglio crede il tempo da dedicare allo shopping;
- ***Possibilità di comparazione dei prezzi***: nel canale online i prezzi possono essere comparati velocemente e simultaneamente dai consumatori. In questo modo è possibile scegliere la giusta offerta in base ai propri bisogni, magari acquistando il prodotto più conveniente;
- ***Risparmio di tempo***: l'acquisto online è semplice e veloce, infatti il consumatore attraverso pochi click può concludere i suoi acquisti, e soprattutto evitare la folla che rappresenta uno degli aspetti negativi dell'acquisto presso un negozio fisico;
- ***Grande varietà di scelta di prodotti, anche di nicchia***: i retailers online hanno la capacità di offrire un vasto assortimento del portafoglio prodotti, in termini di larghezza e profondità, in quanto non ci sono quindi vincoli determinati da spazi fisici. Inoltre, il canale online permette ai consumatori di trovare o acquistare prodotti difficili da reperire.

Figura 2.3: Vantaggi dell'acquisto online.

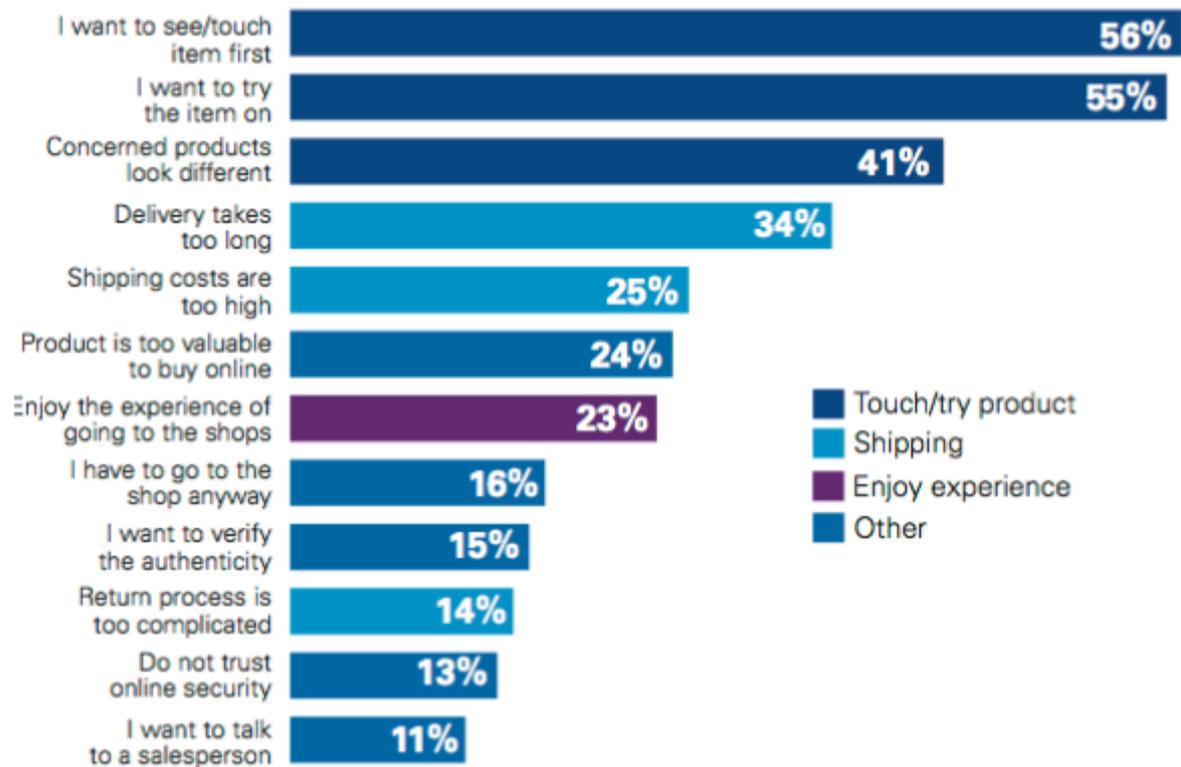


Fonte: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017.

Gli svantaggi del canale online possono invece riguardare:

- **Impossibilità di vedere e provare il prodotto fisicamente:** Tra i principali svantaggi dell'acquisto online vi è l'impossibilità di vedere, toccare, annusare e provare fisicamente l'oggetto che si desidera comprare;
- **Tempi di consegna più o meno lunghi:** Talvolta i corrieri deputati alla consegna dei prodotti acquistati online possono impiegare molti giorni per recapitare l'oggetto. Questo può creare delle resistenze dei consumatori nell'acquisto online dei prodotti;
- **Eventuali difficoltà nel processo di restituzione della merce:** talvolta un servizio di reso non chiaro può portare i consumatori a diffidare nell'acquisto online. Questa barriera può essere superata rendendo chiaro tale meccanismo e offrendo una continua ed efficiente assistenza al cliente;
- **Mancanza del dialogo con un commesso:** la mancanza di un'assistenza durante l'acquisto rappresenta uno svantaggio per lo shop online. Tuttavia, per ovviare a questo problema si possono implementare all'interno del sito aziendale sistemi di chat che consentano al potenziale cliente di avere una guida sicura nel processo di conversione.

Figura 2.4: Svantaggi dell'acquisto online.



Fonte: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017.

Quindi, le aziende che vogliono svolgere con successo attività di e-commerce devono tenere conto di tutti questi aspetti, sia nella realizzazione di un sito funzionale e perfettamente a misura di utente, sia nella pianificazione di attività specifiche di marketing che servono a sostenere le vendite e la fidelizzazione della clientela. La sola creazione di un sito, per quanto ottimale possa essere dal punto di vista tecnologico, non basta a ottenere ricavi importanti dal commercio elettronico.

In altre parole bisogna puntare ad offrire una *digital customer experience* di qualità basata sulla combinazione di fattori razionali ed emozionali, capaci di influenzare positivamente la percezione di un brand/marchio da parte del cliente, attraverso il canale online.

In particolar modo per progettare una esperienza di acquisto online efficace, attraverso un sito web, è opportuno curare i seguenti aspetti:

- **Design del sito:** è importante progettare un sito web che sia abbastanza intuitivo per il consumatore, quindi l'azienda deve essere brava a comunicare in maniera chiara la propria *value proposition* attraverso un design semplice, lineare che favorisca la *call to action* da parte dell'utente.
- **Promozioni:** applicare e combinare sapientemente ciascun elemento del marketing mix per l'implementazione di una strategia efficace. Così l'utilizzo di strumenti di

promozione è molto importante al fine di assistere e influenzare positivamente il consumatore durante le fasi di acquisto, dal bisogno dell'informazione fino al comportamento post-acquisto, cercando sempre più di accrescere e fidelizzare la propria customer base (Kotler & Armstrong, 2008).

- **Navigazione e utilizzo:** dare all'utente la possibilità di navigare all'interno del sito in maniera semplice, efficiente e senza perdersi rappresenta un elemento di rilevante importanza. Se gli utenti devono navigare attraverso diversi argomenti/topic per la ricerca delle informazioni desiderate, saranno frustrati e ciò causerà l'abbandono del sito. L'obiettivo chiave dunque è quello di ridurre al minimo la complessità del sito e la sua ridondanza.
- **Interattività:** rappresenta una caratteristica fondamentale. Il sito aiuta l'utente a partecipare, imparare e agire, facilita il feedback dal visualizzatore al rivenditore, e rende l'esperienza complessiva di acquisto molto piacevole e divertente. Il sito sviluppa un rapporto stretto e personalizzato con lo spettatore, risponde automaticamente e in tempo reale alle domande che gli si pongono e offre financo diverse possibilità di visualizzazione e personalizzazione. È inoltre importante utilizzare e sfruttare le applicazioni mobile non solo come estensione dei siti web, ma come strumenti per sostenere l'impegno dello shopper attraverso soluzioni personalizzate e rilevanti, aumentando in questo modo l'engagement.

L'obiettivo, dunque, è quello di creare esperienze digitali che mettano l'utente al centro di ogni interazione e punto di contatto, con situazioni e contenuti personalizzati e studiati su misura. Tutto questo per raggiungere vantaggi in termini di: *aumento delle vendite*, in quanto i clienti che fanno una esperienza positiva sono più propensi ad acquistare di nuovo, inoltre più la qualità dell'esperienza è alta, più è probabile che lo stesso cliente acquisti di più; *riduzione dell'abbandono dei clienti*, perchè ad un livello alto di esperienza cliente corrisponde una minore probabilità di perdere vendite a favore della concorrenza; e infine *nuove opportunità di vendita* grazie al passaparola positivo.

La Digital Customer Experience rappresenta perciò un fattore chiave per la differenziazione e la crescita delle aziende e quelle che lo considerano uno dei loro pilastri fondamentali ottengono maggiori vantaggi di business rispetto ai concorrenti.

2.2 La risposta delle aziende ai nuovi consumatori.

2.2.1 Dal canale singolo all'omnicanalità.

In un mercato in cui la digitalizzazione sta profondamente cambiando il comportamento di acquisto dei consumatori e la loro relazione con i brand, le aziende devono evolvere le loro strategie aziendali e attivare numerosi canali digitali di vendita e comunicazione da affiancare al punto vendita fisico.

Non esiste più, infatti, distinzione tra canale fisico e digitale, i contenuti sono diventati esperienze e gli utenti si aspettano di accedervi nel posto e nel momento più opportuno. Più questi saranno pertinenti e personalizzati e più le persone interagiranno e svilupperanno una relazione stabile e duratura con il brand. In altre parole, gli utenti si aspettano di vivere esperienze coerenti ed integrate sui vari punti di contatto (punto vendita, sito internet, eCommerce, social network...).

Partendo da questo presupposto, è interessante dunque analizzare l'evoluzione delle strategie di marketing e comunicazione che possono essere implementate nella gestione dei diversi canali.

Il primo modello attuabile dall'azienda è quello che prende il nome di *multicanalità*. Questa strategia comporta l'utilizzo, indipendente e separato, di diversi canali di vendita per raggiungere un determinato segmento di clientela.

La strategia multichannel ha numerosi vantaggi, ma può presentare anche diversi problemi, per individuarli e analizzarli è importante per prima cosa identificare le caratteristiche di questo modello (Ricotta, 2009).

Le caratteristiche distintive della multicanalità sono:

- L'indipendenza nella gestione dei diversi canali da parte di business unit o team di lavoro dedicati, senza integrazione o coordinamento delle attività e scarsa comunicazione e coerenza tra le iniziative attivate.
- Associazione univoca e fissa tra target e canale utilizzato. In questa strategia non viene considerato il comportamento del consumatore che acquista attraverso diversi canali di vendita e non si prevedono strumenti che agevolino o supportino questo fenomeno.
- L'analisi delle performance avviene attraverso metriche dedicate dei singoli canali, fatturato per i punti vendita, conversion rate per l'e-commerce e visite per il sito web. Questo permette una misurazione precisa per i diversi canali ma si perde la visione d'insieme e la correlazione che esiste tra le diverse performance.

Questo modello è rappresentato anche con la metafora dei silos, i quali identificano i diversi canali come compartimenti separati per modalità di interazione e tipologie di prodotti venduti (Hillstrom, 2008).

I vantaggi di questa strategia sono legati alla possibilità di catturare l'attenzione dei consumatori in maniera maggiore rispetto al solo punto vendita fisico (Schramm-Klein, 2003). Infatti grazie a numerosi canali di vendita, aumenta la probabilità che il cliente entri in contatto con l'azienda e concluda il processo di acquisto. Inoltre, molte ricerche evidenziano che i consumatori multicanale spendono mediamente di più rispetto ai consumatori tradizionali, permettendo alle aziende di ottenere migliori risultati economici. I sistemi multi canale rappresentano quindi opzioni strategiche per il raggiungimento della fedeltà del cliente, un modo per sfruttare il potenziale cliente e per acquisirne di nuovi. Sono quindi strumenti adatti per avvicinare al brand target diversi e ampi.

Ma l'attuazione di questa strategia comporta anche delle problematiche che l'azienda deve considerare e affrontare.

I principali problemi derivano dalla scarsa collaborazione tra le figure che gestiscono i diversi canali. Per prima cosa ciò comporta possibili contraddizioni tra le informazioni e i prodotti disponibili in un canale piuttosto che nell'altro, generando un'inevitabile confusione nella mente del consumatore. Le persone hanno sempre più bisogno di coerenza tra i diversi canali e, qualora non ci sia, si rischia di non soddisfare le aspettative e di conseguenza perdere la fiducia e l'occasione per concludere la compravendita (Ricotta, 2009).

Un secondo problema è legato alla raccolta dei dati dei consumatori. Ogni canale cerca di conoscere a fondo i clienti con i quali entra in contatto per proporre i giusti contenuti e le corrette modalità di interazione. Questo comporta che ad ogni accesso nei diversi canali venga richiesto l'inserimento o la comunicazione di dati personali del cliente (ad esempio credenziali di accesso/registrazione per i canali online e CAP per il punto vendita) e la cosa può risultare ripetitiva e fastidiosa tanto da spingere le persone a lasciar perdere l'acquisto.

Tutte queste problematiche concorrono a creare un'esperienza negativa per il cliente, la quale non agevola la creazione di un rapporto di fedeltà con il brand e non incentiva la conclusione del processo d'acquisto.

Il rischio maggiore di una strategia multichannel è quello di creare conflitti tra i diversi canali attivati (Ricotta, 2009).

Un primo conflitto è la cosiddetta "cannibalizzazione tra canali". Essa consiste nella perdita di entrate economiche derivante dall'attivazione di un nuovo canale di vendita. Quando si apre un nuovo canale per proporre prodotti o servizi, è inevitabile che le vendite si ripartiscano in maniera più o meno accentuata su tutti i canali attivi, rischiando di cannibalizzare i canali esistenti. Se poi si ricorda che nelle strategie multichannel i canali sono gestiti in maniera autonoma, ed ognuno cerca di massimizzare i propri profitti, è molto probabile si creino

attriti tra i team di gestione e si verifichi la predominanza di un canale rispetto agli altri. Sotto il profilo aziendale questa situazione porta solo a risultati negativi, sia sotto l'aspetto economico che delle relazioni interne.

Il secondo conflitto tra i canali può essere dato dai prezzi applicati ai prodotti. Senza un coordinamento trasversale, è possibile che vengano proposti prezzi diversi per lo stesso prodotto, incentivando il consumatore a cogliere l'occasione del canale ma a discapito delle performance totali dell'azienda. Inoltre questa guerra interna dei prezzi, può portare a conseguenze nei rapporti di concorrenza esterni. Qualora la concorrenza rispondesse alla strategia di prezzo applicata dal brand in un canale, ne risentirebbe l'intero settore con ricadute negative importanti per le aziende.

Un ultimo aspetto problematico è legato all'immagine di marca che viene trasmessa alle persone. In una strategia multichannel c'è il rischio che l'immagine e l'offerta proposta nei diversi canali non sia coerente e sincronizzata. Questo porta confusione soprattutto nella mente del consumatore, il quale farà più difficoltà a relazionarsi con l'azienda e perciò si perderanno occasioni d'acquisto importanti. Le persone percepiscono le aziende come entità unitarie a prescindere dai canali con i quali interagiscono, per questo è importante che i brand trasmettano questa visione unitaria, altrimenti rischiano di venir sostituiti e di perdere la fiducia e la fedeltà dei propri clienti.

Le problematiche evidenziate, incidendo fortemente sugli interessi economici, hanno spinto molte aziende ad evolvere la strategia multichannel in un nuovo modello che integri maggiormente i canali aziendali.

Il modello strategico evoluto è chiamato *cross-channel*. Come si evince dal nome stesso, consiste nell'attivazione di strategie che permettano ai consumatori di utilizzare trasversalmente i canali fisici e digitali e proseguire il percorso di acquisto nei diversi punti di contatto con il brand. Questo passaggio, è fortemente condizionato anche dalla ricerca di un'esperienza positiva da offrire ai consumatori.

Nell'ottica cross-channel i consumatori vivono i diversi punti di contatto come parte di una unica strategia aziendale, superando il rischio di desincronizzazione delle attività dei diversi canali. Tuttavia non viene ancora superata la metafora dei silos. I diversi canali, seppur maggiormente integrati, sono gestiti in maniera separata nel lato del contatto con il consumatore. Questo significa che la visione del cliente, e delle informazioni ad esso collegate, è unitaria ma gestita in maniera separata dalle singole business unit che sovrintendono alle attività dei diversi canali, riproponendo alcuni problemi del modello multichannel.

Per superare definitivamente questo ostacolo, anche grazie alle numerose possibilità tecnologiche che le innovazioni recenti hanno messo a disposizione di aziende e consumatori, si è arrivati a parlare di *strategie omnichannel*.

Il concetto di omnicanalità è strettamente collegato alla capacità dell'impresa di definire, progettare ed implementare in modo coordinato una seamless customer experience che permetta ai clienti di muoversi liberamente tra i diversi canali lungo lo stesso processo d'acquisto. Con questa strategia l'azienda si riappropria del ruolo attivo nella gestione dei canali e permette ai consumatori una mobilità maggiore tra luoghi fisici e digitali, dando una visione unitaria e coerente dell'impresa.

Nell'omnicanalità il cliente può usare i canali contemporaneamente, non più alternativamente, e ogni punto di contatto lo saprà ricollegare facilmente alla più ampia strategia aziendale. Dal lato dell'impresa questo permette una visione completa della persona con la quale ci si relaziona e una conoscenza più approfondita delle sue esigenze e delle sue abitudini. Con queste informazioni la creazione di un'esperienza soddisfacente sarà più semplice e i risultati sicuramente positivi, i contenuti potranno assumere maggior valore per le persone a cui sono rivolti e saranno necessarie minori risorse economiche per la comunicazione ai consumatori. La separazione dei canali non è più proponibile al consumatore informato, cosciente e potente con il quale ci si rapporta. È necessario fornirgli tutti gli strumenti possibili per muoversi liberamente tra i canali del brand e concludere il processo di acquisto nel modo che preferisce. Con questa strategia il consumatore diventa il centro delle attività e tutti gli strumenti sono finalizzati alla creazione di un'unica esperienza.

Le caratteristiche principali che distinguono questa strategia dalle precedenti sono:

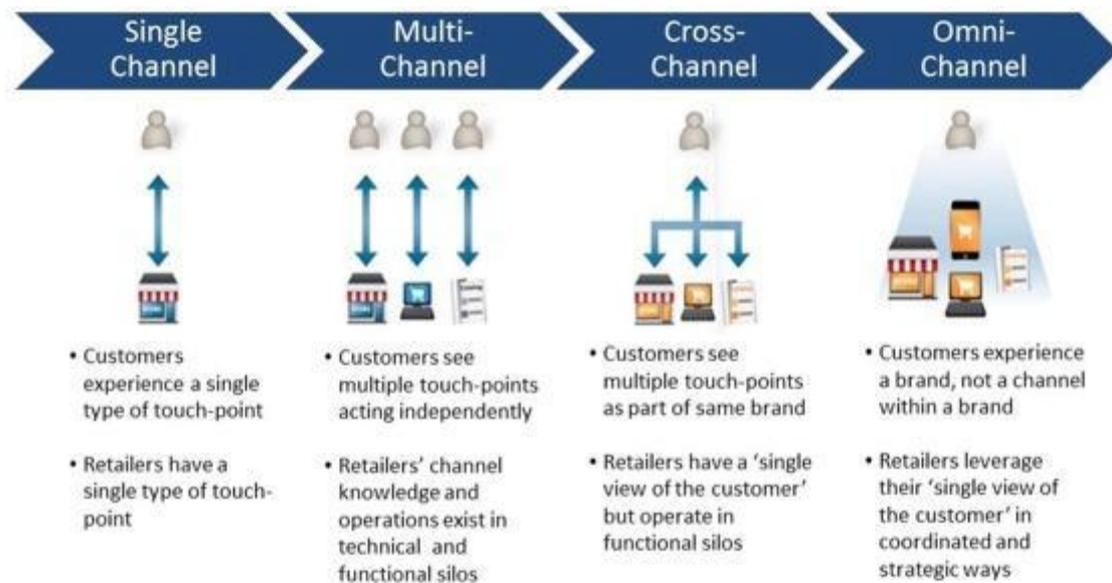
- La concezione unitaria del sistema di vendita e la visione unica, da parte della governance, dei diversi canali aziendali.
- I processi interni sono basati sulla comunicazione e l'interdipendenza dei team interni addetti alla gestione dei canali.
- Il consumatore è monitorato in modo dinamico, aggiornando costantemente le tecniche di interazione in base alle abitudini di acquisto e consumo.
- Le metriche impiegate per misurare le performance dei canali sono nuove e adeguate ad un contesto in continua evoluzione.

In quest'ottica l'omnicanalità è tra le più importanti strategie competitive attivate dalle aziende, anche italiane. Il motivo di questo trend è da scovare nel fatto che permette di sfruttare in maniera sinergica e coerente la forza e le peculiarità dei canali online e l'esperienza decennale acquisita nella gestione dei punti vendita fisici, il tutto per essere presenti in ogni momento della customer decision journey in maniera rilevante senza deludere le aspettative del consumatore.

Tuttavia è fondamentale ricordare che l'obiettivo principale non è quello di essere presenti ovunque e ad ogni costo! Ogni azienda dovrebbe cercare di comprendere al meglio come gestire

i propri canali in base alle esigenze dei propri clienti (e potenziali clienti) indirizzando le risorse in modo da consentire loro un'esperienza d'acquisto il più possibile integrata, coerente e soddisfacente.

Figura 2.5: Dal canale singolo all'omnicanalità.



Fonte: *Journal of Internet Banking and Commerce*, 2003.

Quindi, attraverso una strategia omnichannel si arriva ad un modello caratterizzato da un'importante integrazione di canali, ovvero la combinazione di differenti canali che permette al consumatore che acquista di poter vivere un'esperienza memorabile e soddisfacente. In particolar modo l'integrazione di canali è caratterizzata:

- Dalla possibilità di ordinare un prodotto online e ritirarlo nel più comodo retail;
- Dalla possibilità di restituire un prodotto ordinato online al dettagliante/negozio più vicino;
- Dalla possibilità di ricevere sconti e offerte in base al totale degli acquisti effettuati sia online che offline.

Inoltre, ci sono cinque criteri dell'integrazione di canale (Keller, 2001), quali:

- I. **Copertura:** fa riferimento alla proporzione di consumatori che si riesce a raggiungere attraverso i canali e le strategie comunicative.
- II. **Costi:** la valutazione di tutti i vantaggi dell'integrazione dei canali di marketing e comunicazione deve essere confrontata con il loro costo potenziale.
- III. **Contribuzione:** fa riferimento alla capacità dei canali di marketing e delle strategie comunicative di creare gli effetti di comunicazione desiderati e le conseguenti risposte positive da parte dei consumatori. In altre parole si fa riferimento agli effetti principali di una strategia multicanale in termini di capacità di influenzare le interazioni tra

consumatori e retailers, al fine di migliorare l'esperienza di acquisto e al contempo sensibilizzare il consumatore, migliorare l'immagine aziendale, suscitare risposte, incrementare il volume delle vendite.

- IV. **Comunanza**: fa riferimento alla misura in cui le associazioni e le esperienze sono rinforzate attraverso opzione di canale e di comunicazione. In altre parole fa riferimento alla misura in cui diverse opzioni di comunicazione condividono un senso comune e le differenti opzione di canale rinforzano l'intera esperienza.
- V. **Versatilità**: fa riferimento alla misura in cui un'opzione di canale o di comunicazione è solida e robusta per differenti gruppi di consumatori. Un canale di marketing o un'opzione di comunicazione è ritenuto versatile quando si raggiunge l'effetto desiderato indipendentemente dall'utilizzo passato di determinati canali da parte del consumatore, indipendentemente dal livello di conoscenza del prodotto o brand.

Questi criteri possono essere combinati in due grandi categorie:

- **Efficienza**: ingloba i primi due criteri, ovvero la copertura e il costo, e fa riferimento all'efficienza dei canali e delle comunicazioni per raggiungere o influenzare il maggior numero di consumatori target e comprendere i singoli need abbastanza bene così da progettare coerenti strategie di comunicazione e canali di marketing.
- **Efficacia**: ingloba gli ultimi tre criteri, e fa riferimento alla capacità dei canali e delle strategie comunicative di lavorare insieme per generare il massimo risultato, ovvero incrementare il volume delle vendite nel breve periodo e migliorare/accrescere il valore del brand nel lungo periodo.

Quindi, in questo nuovo scenario, dove le tecnologie e il digital occupano un ruolo preponderante nelle strategie di marketing di un retailer, l'omicanalità può essere utilizzata per migliorare la proposta di valore dell'azienda portando ad una maggiore soddisfazione e fidelizzazione del cliente, raggiungendo così gli esiti manageriali prefissi, rivoluzionando sia il modo in cui i clienti hanno accesso alle informazioni sia le modalità di interazione tra azienda e consumatore.

2.2.2 I nove pilastri di una strategia omnichannel.

Per decenni il mantra è stato “the Customer is the King” (“il Cliente è il Re”), ma solo negli ultimi tempi questo slogan è riuscito ad entrare a fondo in ogni aspetto del business, tanto da rendere la Customer experience una vera e propria “disciplina di business” da governare: strategie, processi, organizzazione, assistenza, tutto viene attualmente incentrato sul cliente e soprattutto sull’esperienza che esso vive. Molti analisti sostengono che il successo aziendale oggi dipende in prima battuta da come un’impresa si relaziona con i propri clienti; le persone interagiscono, comunicano e spendono denaro non più seguendo solo l’influenza di messaggi pubblicitari e le azioni del marketing, ma piuttosto in virtù delle esperienze che vivono nell’interazione con i brand. È un importante cambio di prospettiva perché, in quest’ottica, il successo di un’azienda non dipende più solo dal suo prodotto e servizio ma da come vengono “vissuti” dagli utenti, prima, durante e dopo l’acquisto. Non è facile vendere i propri prodotti in un ambiente in cui il consumatore gestisce l’intero processo, dal momento che possiede un gran numero di informazioni e ha la capacità di confrontare, con un click, tanti prodotti appartenenti a diversi brand. Il mercato globale rende sempre più complesso il coordinamento delle attività. I bisogni da soddisfare sono immediati, il time to market dei prodotti deve essere adeguato per ogni canale si utilizzi e l’enorme mole di dati da governare deriva da molte fonti che spesso non interagiscono tra loro per creare un unico database aziendale.

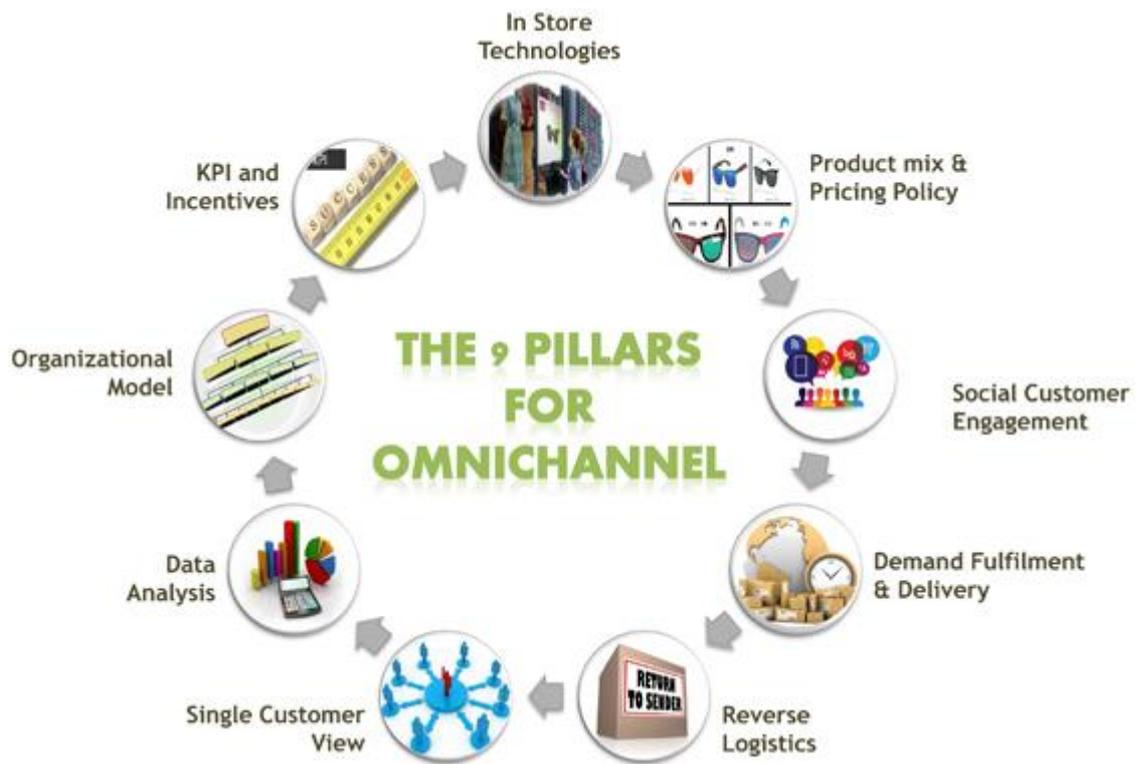
Si ritiene utile, dunque, individuare delle linee guida da seguire per proporre sia un’esperienza all’altezza delle aspettative del cliente, senza soluzione di continuità tra i diversi canali, sia un coordinamento totale per una strategia univoca e coerente all’interno dei vari ruoli aziendali.

SDA Bocconi ha condotto una ricerca “case-based” per capire come le aziende si stanno trasformando in aziende omnicanale. Lo studio ha permesso di evidenziare le nove aree chiave che ogni azienda dovrebbe presidiare per attuare una strategia omnicanale.

In particolar modo i nove pilastri da tenere in considerazione per implementare una strategia omnicanale efficace ed efficiente sono: in store technologies, product mix e pricing policy, customer view, data analysis, social customer engagement, organizational model, KPI e incentives, demand fulfillment e delivery e infine reverse logistics.

Si tratta in altre parole di nove fattori chiave che fanno parte di una più ampia e unica strategia che deve utilizzare ogni pilastro come funzionale agli altri.

Figura 2.6: I 9 pilastri per una strategia omnichannel.



Fonte: Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E., 2015.

- I. **In store Technologies**: il punto vendita fisico nello scenario moderno ha parzialmente cambiato ruolo, diventa sempre più “centro esperienziale”, per rispondere alle nuove esigenze dei consumatori. I clienti sono cambiati, sono digitali, e hanno aspettative e bisogni diversi dai clienti tradizionali. Probabilmente all'interno del negozio interagiscono direttamente con i propri smartphone accedendo a marketplace digitali per confrontare prodotti e prezzi, oppure tramite i social network scambiano opinioni con gli amici, oppure, se non compiono questi gesti direttamente in store, è molto probabile lo abbiano fatto prima dell'ingresso nel punto vendita. L'obiettivo dunque resta quello di non abbandonare il negozio fisico ma di ridisegnare la sua funzione all'interno delle strategie aziendali, ad esempio, attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali che offrono molteplici possibilità: codici QR, Beacon, Realtà aumentata, vetrine interattive, chioschi, mobile Pos sono solo alcuni esempi. Così si migliora la “customer experience” e si possono inoltre catturare dati sul comportamento offline dei clienti analogamente a quanto è possibile fare nel mondo digitale.
- II. **Product mix & Pricing policy**: la gestione di un customer journey omnicanale presuppone che due leve fondamentali del marketing mix, prodotto e prezzo, siano gestite in modo coerente. Per evitare “delusioni” nel cliente, deve essere molto chiaro

quali sono i prodotti venduti, attraverso quali canali, e quali sono i prezzi/promozioni applicati.

Per quanto riguarda le decisioni dell'assortimento da rendere disponibile, le alternative possibili vanno dalla completa disponibilità in tutti i canali di vendita dell'assortimento completo di prodotti offerti, alla definizione di un numero o una tipologia specifica di prodotti per ogni singolo canale. Nel mezzo fra queste scelte estreme, c'è la possibilità di offrire una selezione di prodotti in esclusiva in un determinato canale. La tendenza che sembra stia prendendo piede nelle aziende è optare per la soluzione intermedia. Questa prevede una selezione ampia di prodotti per i diversi canali, standardizzati e con un'alta disponibilità, alla quale si affiancano di tanto in tanto una serie di prodotti resi acquistabili in esclusiva nel canale digitale o nel punto vendita di riferimento. Questa scelta è molto utilizzata anche nel caso in cui l'azienda proponga prodotti personalizzabili, cosa che è più facilmente attuabile grazie agli shop online.

Accanto a questo, un'altra decisione importante riguarda la politica di prezzo. Il prezzo rappresenta uno dei fattori discriminanti per la conclusione con successo del processo di acquisto e quindi risulta importante avere chiara la strategia da attuare nei diversi canali. Quindi è molto importante analizzare come il proprio prodotto viene percepito dai consumatori, così da poter adottare dei prezzi standard oppure prezzi più elevati qualora il prodotto venga riconosciuto come unico e differenziato. Un ultimo aspetto, fortemente legato al prezzo, è quello delle promozioni. Ci sono molte possibilità di sfruttare le promozioni per incentivare acquisti cross-canale, ma spesso sono utilizzate tipologie promozionali proprie di internet anche negli store fisici delle aziende. L'esempio di quest'ultima attività è la promozione nei negozi per archi temporali limitati ed in occasioni di particolari ricorrenze, attività ideata e molto utilizzata nei canali digitali.

- III. ***Social Customer engagement:*** nell'attuazione di una strategia omnicanale, fondamentale è saper coinvolgere i propri clienti. Coinvolgere il cliente, per rendere positiva l'esperienza di contatto, significa ascoltarne le esigenze, intervenire nel momento del bisogno o renderlo parte attiva ed integrante dei processi aziendali. Sicuramente il canale che meglio di tutti permette le interazioni tra brand e consumatori è quello dei social media. Infatti attraverso un'operazione di social media listening, l'azienda può osservare i dialoghi e ascoltare la voce delle persone, in particolare leggendo cosa scrivono gli utenti riguardo l'azienda, i prodotti o i servizi. Questa attività è di fondamentale importanza per l'azienda in quanto può capire il livello di soddisfazione della clientela, il livello di reputation e magari da la possibilità di attuare delle azioni correttive, modificando prodotti per renderli conformi alle esigenze del consumatore. I social media, inoltre, sono un mezzo per offrire una customer service

rapida e personale e risolvere i problemi che vengono manifestati in rete. Infine sono un potente canale promozionale per il lancio di nuovi prodotti, per diffondere la conoscenza di eventi o speciali promozioni che possono essere attivati in particolari occasioni negli store fisici. Ecco quindi che in una strategia omnichannel è importante individuare il ruolo che si attribuisce ai social media e sfruttarli, con coerenza, per creare engagement con il brand.

- IV. ***Demand fulfillment & delivery***: il presidio dei processi di supply chain management è fondamentale per garantire al cliente una qualità del servizio a prescindere dal canale prescelto per l'acquisto e dalle modalità di consegna del prodotto. Per ottenere tale qualità, senza per contro impattare negativamente sui costi logistici, è spesso necessario rivedere l'assetto logistico e presidiare in maniera integrata i processi di pianificazione delle scorte, di gestione e allestimento dell'ordine e di consegna al cliente, mantenendo sempre l'aspettativa di un'esperienza univoca e coerente.
- V. ***Reverse logistics***: la gestione della reverse logistics è molto importante per il successo della strategia omnichannel. Nell'azienda omnichannel la reverse logistics, infatti, non è più un processo di "post-sales" ma è parte integrante del processo d'acquisto stesso. Proprio per questo, può essere una vera e propria "arma competitiva" per assicurare ai clienti un'esperienza "risk-free". In ottica omnichannel, infatti, serve offrire al cliente flessibilità e indipendenza per la restituzione del prodotto rispetto al canale utilizzato per l'acquisto. Questo permetterà libertà di azione al consumatore che sceglierà dunque il canale che lo rende più sicuro e soddisfatto, contribuendo al miglioramento dell'esperienza di acquisto.
- VI. ***Single customer view***: alla base del successo dei brand ci sono le persone, in particolare quelle che comprano, consumano, raccomandano e riacquistano i prodotti. È fondamentale per le aziende conoscere le persone con le quali si rapportano, la centralità del consumatore rende necessaria l'acquisizione di informazioni e dati più possibile dettagliati e accurati a prescindere dal punto di contatto attivato per l'interazione. Questo permette di conoscere la personalità, i bisogni, le abitudini e le esigenze dei potenziali o attuali clienti ed essere preparati per soddisfarli nel modo migliore possibile.
- Nell'era dei cosiddetti Big Data, grandi insiemi di dati che vanno oltre le capacità di immagazzinamento e organizzazione dei normali software di database (Manyka et al, 2011), ogni momento in cui una persona entra in contatto con l'azienda è una potenziale opportunità di conoscenza nonché di vendita. È necessario cogliere più informazioni possibili, le quali possono essere utili ad un adattamento della customer experience affinché venga percepita come personalizzata dal cliente e crei valore per entrambe le parti.

VII. **Data analysis:** consiste nella capacità dell'azienda di elaborare in maniera utile la grande quantità di dati che ottiene dalle diverse interazioni con i clienti. Non è facile definire quali e quanto siano utili le informazioni che derivano da una navigazione del sito o da una interazione nelle pagine ufficiali delle aziende nei social network, sicuramente sono però tutti dati che permettono di creare un profilo personale delle persone con le quali il brand si rapporta.

Lo sfruttamento in ottica esperienziale è molto importante ed è una delle chiavi per essere presenti e rilevanti quando i consumatori cercano un brand. Se al punto precedente era essenziale conoscere i comportamenti e reperire i dati, qui si fa il passo successivo, analizzarli al fine di interpretare correttamente la natura delle interazioni tra azienda e cliente.

La fase di analisi non è così semplice, richiede spesso molto tempo e degli investimenti importanti in risorse tecnologiche per interpretare la mole di informazioni che si possiede. Questi motivi sono quelli più plausibili per spiegare per quale motivo molte aziende si imitano ancora ad attività di analisi dei dati attraverso clusterizzazione e profilazione di persona per attività promozionali.

VIII. **Organizational model:** l'omnicanalità, così come il marketing esperienziale, porta con sé un necessario cambiamento della mentalità aziendale e del modello organizzativo.

Le aziende, se vogliono portare avanti una strategia omnichannel di presidio coordinato dei diversi canali di vendita e contatto, devono capire come adattare e aggiornare il modello tradizionale integrando alcune figure interne necessarie per la presenza di nuove tecnologie e paradigmi di interazione con i clienti. Ad esempio, molte imprese istituiscono una nuova figura aziendale, il CDO (Chief Digital Officer), per coordinare lo sviluppo del commercio elettronico e gestire il canale digitale. Tuttavia, ad oggi non è ancora possibile indicare una best practice, ma certo è che la realizzazione di un approccio omnicanale non può prescindere dal ridisegno dei meccanismi di funzionamento e coordinamento tra le unità che presidiano i diversi canali che devono operare in logica di sinergia e non di competizione interna.

IX. **KPI & Incentives:** con tutti i cambiamenti che l'omnicanalità porta con sé, serve un aggiornamento anche nei metodi di misurazione delle performance dei vari canali. Non è più possibile considerare ogni canale come separato e utilizzare delle metriche che non tengono conto del coordinamento attivato rispetto agli altri canali complementari. La misurazione e l'incentivazione sono i metodi migliori per iniziare e guidare l'evoluzione del comportamento degli individui. I dati (Osservatorio multicanalità, 2007) evidenziano che i consumatori omnichannel spendono molto di più rispetto agli altri, oltretutto acquistando una gamma più alta di prodotti. È importante quindi misurare i comportamenti per ottimizzare ancor di più la strategia da approntare.

La logica del cambiamento dei parametri di misurazione non è legata solo al canale digitale.

Il canale fisico infatti, come accennato in precedenza, può influenzare le vendite anche degli altri canali, ad esempio nel caso in cui non sia disponibile il prodotto nel magazzino si dà la possibilità di ordinare dallo shop online direttamente da device presenti nel negozio.

Questo aspetto, emerso solo con l'avvento della tecnologia recente, deve essere considerato nelle misurazioni delle performance perché può permettere di migliorare la gestione dei canali, degli assortimenti o la distribuzione della merce.

Inoltre con il fenomeno dei social media, spesso ci si trova davanti a nuove metriche per misurare il successo di una comunicazione o di un contenuto; metriche come le impression, l'engagement, il sentiment e ancora le views sono tutte da integrare e affiancare alle tradizionali forme di misurazione adottate per i canali fisici dell'azienda. La misurazione delle performance in un'azienda è fondamentale per molti aspetti, dal reperimento di ulteriori risorse economiche per continuare la strategia, alla presentazione dei risultati ai non esperti del settore. Risulta importante quindi, nell'affrontare la sfida di integrazione dei canali, tenere presente il necessario aggiornamento anche dei sistemi di misurazione.

L'omnicanalità rappresenta, dunque, una forte leva competitiva che permette alle aziende, attraverso una sapiente combinazione di queste linee guida, di differenziarsi dalla concorrenza ma richiede tempo, risorse e la giusta mentalità per essere attuata con successo.

2.3 Customer experience omnicanale e smart retail.

La customer experience rappresenta indubbiamente oggi un elemento cardine del business, dal quale dipende il successo di una determinata azienda.

Partendo dal punto di vista dell'utente/cliente e di ciò che oggi desidera, è possibile definire la Customer experience come la somma delle esperienze, ovvero emozioni, ricordi, soddisfazioni ma anche lamentele o richieste di aiuto, che una persona matura e vive nella sua interazione con un brand lungo tutte le fasi del processo di acquisto.

Lo scenario moderno, è però caratterizzato da un vero e proprio cambiamento di prospettiva, in quanto il processo d'acquisto dei consumatori è oggi caratterizzato da profonde trasformazioni sia nella modalità di relazione con i brand sia nell'utilizzo congiunto dei canali fisici e digitali. Non esiste più una distinzione tra spazio fisico e spazio online, ma i clienti si aspettano di vivere esperienze coerenti ed integrate sui vari punti di contatto (punto vendita, sito internet, eCommerce, social network, contact center, pubblicità). Inoltre, la diffusione su larga scala delle piattaforme social, digitali e mobile ha portato le persone a sviluppare una preferenza sempre maggiore per un approccio "self service" di interazione con i brand.

Di fronte a queste tendenze è evidente che le aziende più innovative stiano cercando nuove modalità di interazione, ingaggio e fidelizzazione con gli utenti, ricerca che sta portando molte realtà a sperimentare le potenzialità di AI Intelligenza Artificiale, realtà virtuale e chatbot e riprogettare di conseguenza i touch point per assicurare al cliente finale una customer experience omnicanale, ovvero un'unica soluzione di continuità tra i vari touch point che costituiscono l'interazione e l'intersezione dei clienti con i marchi, i servizi e i prodotti.

In particolar modo I ricercatori e gli esperti di Oracle, hanno individuato cinque tendenze tecnologie emergenti che dovrebbero far parte della roadmap strategica per la Customer eXperience Management delle aziende:

- I. **Iper-personalizzazione:** le migliori Customer eXperience sfruttano informazioni e dati di qualità per offrire prodotti, contenuti e servizi altamente personalizzati, rilevanti e tempestivi rispetto al contesto e alle esperienze uniche del singolo cliente;
- II. **Chatbot:** grazie all'impiego di regole pre-codificate o del Machine Learning, cioè dell'apprendimento automatico, i chatbot possono sostituire gli operatori utilizzando i dati dei clienti e quelli aziendali per fornire risposte più rapide e più personalizzate (per esempio quando impiegate in servizi di pre e post vendita, di supporto, help desk, e customer care); i chatbot consentono un'esperienza self-service più naturale e stanno diventando rapidamente un must-have per le aziende che hanno frequenti contatti diretti con i propri clienti;

- III. **Integrazione dei touchpoint:** le realtà aziendali all'avanguardia nella Customer eXperience stanno andando oltre le esperienze omni-channel e stanno già pensando alla fase successiva spesso denominata “no channel”, quella che nasce indipendente dai canali e quindi si declina sui canali integrati, in cui più touchpoint (i punti di contatto, i canali con i quali un utente interagisce, entra in contatto, con un'azienda) vengono combinati dinamicamente per formare gli elementi di un insieme unico. Lavorare su canali integrati per le aziende significa combinare più touchpoint simultaneamente (e quindi più iniziative combinate ed integrate) per creare un'esperienza unica, consistente e coerente anziché passare costantemente da un canale all'altro (che è esattamente, come abbiamo visto, ciò che vogliono i clienti/utenti);
- IV. **Internet of Things (IoT):** potrà sembrare strano inserire l'IoT nei temi della Customer eXperience ma è anche consentendo a prodotti, servizi e altri asset digitali di acquisire e condividere dati che si può sviluppare un Customer Journey e gestire l'esperienza degli utenti in un'ottica nuova, basando il percorso e l'esperienza su informazioni acquisite in tempo reale, per esempio attraverso l'analisi di dati inerenti ai trend di consumo o alle prestazioni dei prodotti. Grazie all'Internet of Things è infatti possibile capire come i clienti utilizzano i prodotti e intervenire con opportuni aggiornamenti, migliorando così le iterazioni e le relazioni future. Inoltre i dati ricavati dall'IoT consentono di prevedere le future esigenze sulla base dei comportamenti pregressi, agendo d'anticipo per soddisfare le persone o le aziende clienti;
- V. **Intelligenza Adattiva:** le nuove tecnologie come l'apprendimento automatico e l'Intelligenza Artificiale fanno sì che le applicazioni di Customer eXperience Management possano “imparare”, generando automaticamente successive iterazioni di sé stesse, in grado di soddisfare ogni volta in misura sempre maggiore le aspettative degli utenti. Ne risultano per esempio applicazioni cloud che si evolvono di pari passo con le esigenze dei clienti o delle variazioni delle condizioni di mercato.

Il futuro dunque è sempre più smart e la digitalizzazione del retail non è un'opzione, ma un asset strategico del business.

Nasce il concetto di Retail 4.0 o smart retailing, inteso come un sistema di retail connesso e interattivo che supporta la gestione integrata dei vari touchpoints del consumatore, al fine di personalizzare l'intera esperienza di acquisto e ottimizzare le performance del retailer (Roy et al., 2017).

Il perché è chiaro: allinearsi all'evoluzione dei consumatori che vivono sempre più spesso una doppia vita analogica e digitale, usano tanta tecnologia fissa e mobile, sono influenzati non solo dai media tradizionali ma anche dai social media.

Il retail 4.0 rappresenta, quindi, uno dei campi applicativi più interessanti dell'IoT, che

collega il mondo fisico e il mondo virtuale, il cloud e la mobility, scegliendo sempre più spesso soluzioni ibride e iperconvergenti, garantendo un'interazione in tempo reale con i clienti. Si compra online e si ritira in store, si sceglie in store e se la merce non c'è si ordina online, si acquista in rete ma se l'oggetto non piace si va in negozio a restituirlo. I negozi, sempre più connessi e comunicanti, offrono ai clienti varie formule per consultare le informazioni online: totem, tablet, specchi e pareti interattive ma anche app e soluzioni come Qr code e beacon che consentono di incanalare messaggi e gestire meglio la relazione.

Il negozio, insomma, cambia pelle attraverso un uso delle tecnologie estremamente più intelligente e integrato, ma anche decisamente più creativo.

La sperimentazione diventa parte del programma di ingaggio, finalizzato a studiare meglio i comportamenti delle persone ma anche i loro gusti, con l'obiettivo principale di arrivare a personalizzare i processi di vendita al punto da farli diventare dei servizi su misura, così da offrire un'esperienza che riesca a garantire ai propri consumatori un valore che non può più solo fondarsi sul prodotto o servizio offerto ma che deve essere costruito e gestito attorno alle esigenze, alle aspettative e ai desideri delle persone.

Capitolo 3. Online Food Delivery: il giusto connubio tra cibo e tecnologia.

3.1 Panoramica del mercato a livello globale.

Il settore della ristorazione è stato protagonista, negli ultimi anni, di una trasformazione radicale, trovando nella consegna a domicilio e nell'ordine tramite App le maggiori opportunità di crescita.

L'evoluzione del mercato del food delivery a livello internazionale è stata molto rapida e negli ultimi anni le consegne a domicilio di cibi pronti hanno avuto una crescita media pari al 51%. Le dimensioni del mercato internazionale ad oggi sono di oltre 210 miliardi di dollari, ossia il 43% del mercato della ristorazione mondiale (Techcrunch, 2016).

Di gran lunga, la forma più comune di consegna è il modello tradizionale, in cui il consumatore effettua un ordine presso la pizzeria locale o il ristorante cinese e attende il ristorante per portare il cibo alla porta. Questa categoria tradizionale ha una quota di mercato del 90% e la maggior parte di questi ordini, quasi i tre quarti, viene ancora effettuata per telefono.

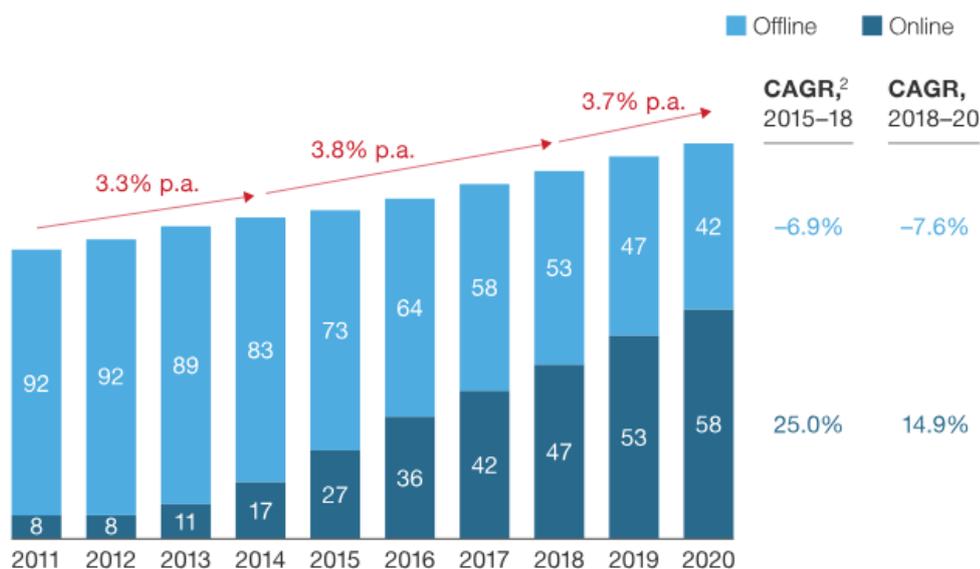
I numeri parlano chiaro, si tratta di un mercato che sta subendo una crescita esponenziale anche e soprattutto grazie all'ascesa della tecnologia digitale che sta ridisegnando il mercato. Infatti i consumatori che sono sempre più connessi, si aspettano di vivere un'esperienza coinvolgente e indimenticabile anche quando si tratta di ordinare un pasto online con la massima praticità e trasparenza.

L'Online Food Delivery descrive il processo attraverso il quale il cliente riesce ad ordinare cibo da asporto da un ristorante, attraverso una piattaforma digitale. Il ristorante deve essere presente all'intero di una specifica area geografica, in quanto le consegne vengono effettuate nell'area in cui esso si trova oppure nelle aree limitrofe. La piattaforma è lo strumento mediante il quale viene effettuato l'ordine e inoltrato al ristorante. Può essere rappresentata da un sito web oppure, più comunemente, da un App.

Si è passati, dunque, da servizi di consegna a domicilio specifici di ciascun ristorante o negozio alle grandi piattaforme di ordinazione online, alle aziende che gestiscono sia ordinazione sia logistica, per finire con le imprese che cercano di fornire un'esperienza ancora più integrata assumendo il controllo dell'intera filiera alimentare.

Si assiste in altre parole ad una vera e propria migrazione di canale, si prevede infatti una crescita della distribuzione online del 25,0% all'anno dal 2015 al 2018 nei mercati chiave, dopodiché si ridurrà al 14,9% all'anno fino al 2020. La penetrazione dell'online all'interno del mercato del food delivery in generale ha raggiunto nel 2016 il 30% e si suppone che nei prossimi anni possa arrivare addirittura al 65%. (Figura 3.1).

Figura 3.1



Fonte: McKinsey, 2016.

Gli esperti del settore prevedono un “secolare spostamento di paradigma”, che porterà l’ordine online a dominare su quello offline nel prossimo decennio (Wall Street Research Reports and Public Company Filings, 2015).

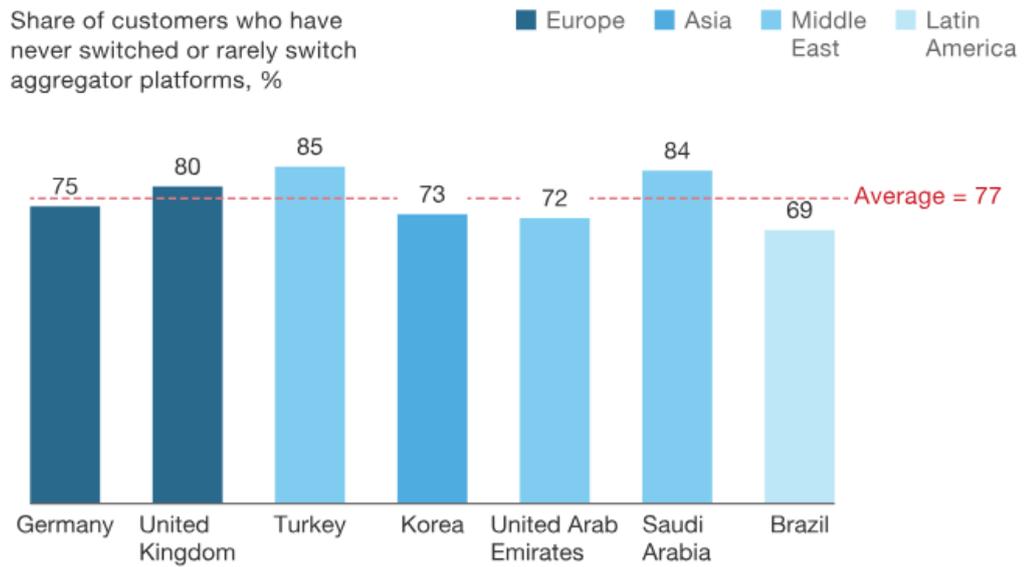
Così, i clienti attratti dalle nuove piattaforme di distribuzione alimentare online presentano un diverso insieme di esigenze e aspettative rispetto al cliente tradizionale della pizza.

Uno studio condotto da McKinsey, nel 2016, indica quali sono le quattro caratteristiche definiscono il consumatore “tipo” delle piattaforme di online food delivery:

- I. **Il Tempo come fattore critico.** Una delle variabili più importanti per la customer satisfaction è la velocità del servizio. Dall’analisi condotta da McKinsey sul campione descritto precedentemente, il 60% degli intervistati ha dichiarato che il tempo di attesa non deve superare i 60 minuti.
- II. **Si ordina da casa.** L’82% degli intervistati dichiara di ordinare da casa, mentre solo il 16% preferisce ordinare sul posto di lavoro.
- III. **Si preferisce ordinare durante il weekend.** Il 74% degli ordini settimanali viene evaso durante i giorni che vanno da venerdì alla domenica.
- IV. **Alta fidelizzazione alla piattaforma.** L’80% degli intervistati dichiara di essere fidelizzato alla propria piattaforma di delivery preferita, data la forte personalizzazione dei servizi, realizzata anche grazie alla raccolta di dati sul cliente. Dopo aver ordinato la prima volta ed aver vissuto un’esperienza positiva è raro che la volta successiva il cliente decida di utilizzare un servizio diverso, creando una forte dinamica “winner-take-all”. La

vittoria va al player che nel minor tempo possibile riesce a fidelizzare il maggior numero di utenti. Questa dinamica è stata riscontrata in moltissimi paesi nel mondo (figura3.2).

Figura 3.2



Fonte: McKinsey, 2016

3.1.1 Il mercato del Food Delivery in Italia.

Rispetto ad altri Paesi europei come Inghilterra e Germania, il settore dell'online food delivery in Italia, nel 2009, rappresentava solo una piccola percentuale degli acquisti online (intorno all'1%), ma si è poi espanso fortemente negli ultimi anni, raggiungendo oggi un potenziale di 7 milioni di persone e un 19% di italiani che dimostrano "intention to buy" (dati di *Osservatorio Nazionale GfK Eurisko*, 2016).

Si tratta di un mercato che ha riscontrato, inizialmente, una difficile penetrazione nel territorio italiano, caratterizzato da una cultura tradizionalista in ambito di food e dalla glorificazione del "fatto in casa". Ma nonostante questo, oggi si stima che il Food Delivery in Italia coinvolge un mercato da 400 milioni di euro, con ampi prospetti di crescita pari al 50% entro il 2019 e con un focus soprattutto sulla città di Milano, che da sola arriverà a pesare 500 milioni di euro.

4800 ristoranti affiliati, più di 400 comuni serviti in 19 regioni ed un incremento di clienti del 200% solo nel 2016. Questi sono solo alcuni dei numeri del mercato del food delivery in Italia. Mercato che sta raggiungendo vette mai vista in nessun altro settore prima di adesso. (GfK Eurisko).

Il potenziale di crescita per questo settore è quindi enorme, ed è soprattutto nei primi mesi del 2016 che è aumentata la diffusione, specie a Milano, grazie a tre startup che operano in questo settore specifico. Si tratta di **Foodora**, nata a Monaco di Baviera nel 2014; **Foodinho**, società italiana acquistata da Glovoo; e **Deliveroo**, compagnia londinese fondata nel 2012 e valutata oltre due miliardi di dollari. Anche nella nostra nazione, quindi, si segue il trend del food delivery, già sdoganato dal precursore Just Eat, fondato nel 2001 in Danimarca.

I tre nuovi player hanno, però, una strategia differente rispetto al colosso danese: la piattaforma **Just Eat** si occupa, infatti, esclusivamente di mettere in contatto i clienti e i ristoranti che già dispongono di un servizio di consegna a domicilio; Foodora, Foodinho e Deliveroo, invece, offrono un **servizio di delivery** per i ristoranti che originariamente non prevedevano la consegna.

Il punto di forza di queste piattaforme risiede nel livello di offerta proposta.

Dal punto di vista tecnico dell'offerta, queste piattaforme hanno come primo punto di forza la **velocità**, già a partire dall'ordine sul sito che è possibile effettuare in pochi secondi. Viene, inoltre, stabilita con il cliente una sorta di "promessa" per cui tutti e tre i competitor, una volta che il corriere ha valutato il luogo di provenienza dell'ordine decidendo di accettare la consegna, garantiscono la consegna del cibo ordinato **entro un massimo di circa 30 minuti** (per di più in packaging appositamente studiati per non alterare il gusto dei piatti). Questo è possibile grazie ai driver dedicati, suddivisi nelle zone nevralgiche della città.

Un secondo punto di forza è sicuramente la **geolocalizzazione**, che permette al cliente di

controllare in tempo reale lo stato dell'ordine effettuato fino alla consegna dello stesso, poiché il corriere in servizio è connesso all'applicazione mobile che ne segue gli spostamenti (cosa che permette anche di raccogliere dati utili per ottimizzare i percorsi di consegna, così da rendere possibile il rispetto della promessa di cui al punto precedente).

Altro punto di forza è, poi, la **facilità di pagamento**, che avviene attraverso carta di credito o PayPal, con la possibilità di registrazione dei propri dati per facilitare eventuali futuri pagamenti.

Non ultimo: la possibilità di ricevere un **ordine richiesto su misura**, personalizzato.

Una “menzione speciale” in questa panoramica sullo stato della food delivery va riservata a un modello che sta riscuotendo un certo successo sorprendentemente, escludendo dalla catena della *meal experience*, il completamento della preparazione culinaria da consumare. Si tratta del modello di **cooking on demand** rappresentato in Italia da **Fanceat** e **Quomi**. In una sorta di incontro tra la spesa a domicilio iper-veloce realizzabile con **Amazon Now** e il desiderio di ordinare piatti salutaris e gourmet, queste applicazioni descrivono una modalità ancora ulteriore di rispondere al desiderio di *instant happiness* correlato al cibo: tagliare un'attività consuming come quella dell'acquisto degli ingredienti per fornire **solo l'essenzialità dell'esperienza della cucina**, facilitata da fattori come la pre-lavorazione degli ingredienti, il loro dosaggio per evitare sprechi e la guida alle ricette. Elementi che fanno già volare l'immaginazione verso un possibile prossimo trend nell'ecosistema del cibo 2.0: l'avvento dell'**on demand cooking**.

I Food Delivery devono quindi creare nuove **forme personalizzate di ristorazione**, trasmettere emozioni attraverso la rete e il trasporto, informare e sostenere trend ecologisti e salutisti. E in questa trasformazione sono coinvolti non solo i sistemi di ordinazione e di distribuzione, ma anche i processi di preparazione dei piatti, le strategie di marketing e di comunicazione, il design di prodotto e degli strumenti per il trasporto.

La personalizzazione dell'offerta, dunque, sarà fondamentale per una domanda che sarà sempre più informata, preparata ed esigente. Il consumatore, quindi, deve essere pienamente **coinvolto nell'esperienza di acquisto**, e attraverso pochi click deve poter terminare l'acquisto. Solo in questo modo, essendo parte attiva dello scambio, ripone sempre più fiducia nel sistema.

Per capire bene quali sono le caratteristiche e i gusti del consumatore lungo tutto lo stivale, nel 2017 Just Eat, in collaborazione con ICRIOS – Bocconi, ha pubblicato una particolare mappa del cibo a domicilio. Nella ricerca sono state esaminate 18 città italiane, con l'obiettivo di comprendere in primo luogo il vero potenziale del mercato, secondo poi, come il food delivery stia cambiando le dinamiche e le preferenze della ristorazione.

I dati provengono da una ricerca compiuta sulle ordinazioni totali di oltre 400 ristoranti partner e su un campione di 16,000 utenti della piattaforma, di ambo i sessi, con un'età compresa tra i 18 e i 50 anni.

Se da una parte i millennials, cioè i ragazzi tra i 18 e i 35 anni, sono quelli che ordinano di più (70% rispetto alla generazione X al 22% e gli over 45 all'8%), le persone più adulte risultano invece essere più curiosi di sperimentare particolari cucine, soprattutto quelle asiatiche ed orientali. Contro ogni aspettativa, i veri amanti del food delivery non sono gli studenti (34% degli intervistati), bensì, con il 40% del totale degli ordini, gli impiegati e liberi professionisti, che spendono una media di 647 euro all'anno solo in sushi (il prodotto più acquistato dalla categoria).

Figura 3.3: La mappa dei consumi.



Fonte: Just Eat, 2017.

La ricerca fa emergere un grande trend: il 74% del campione sente il forte bisogno di variare cibo e ristoranti, e scoprirne di nuovi, possibilmente di culture diverse. Ne è conferma l'incremento in valore del 56% della spesa media in ristoranti di etnie diverse rispetto alla spesa media globale. Dalle proiezioni su base annua inoltre, la “varietà” genera un volume di affari per i diversi ristoranti di Just Eat pari a €29,6 milioni di euro, mentre la “scoperta” genera un volume di 20,4 milioni di euro, per un totale di €50 milioni. Tutti questi dati spiegano la tendenza negli ultimi anni, manifestata in maniera del tutto chiara da Just Eat in occasione del rebranding del 2017, verso una dimensione valoriale ed edonistica della delivery.

A tal proposito Barnaby Dawe, Global Chief Marketing Officer di Just Eat Group, spiega che:

“Il cambiamento di immagine del marchio segna un’evoluzione importante del nostro approccio e modalità di soddisfare le aspettative in evoluzione dei nostri clienti e di generare valore nella relazione con i nostri ristoranti partner. Trasformare la scoperta del cibo in un’esperienza emozionante significa offrire varietà e rendere più semplice la scelta sia del cibo che già amiamo e sia per trovarne di nuovi”.

La percezione del cibo per il consumatore risulta più strettamente correlata a uno stile di vita ricco di socialità e desiderio di condivisione di esperienze e momenti con gli amici (il 76%

valuta importante l'attività fisica) che parallelamente si manifesta nel bisogno di variare cibo e ristoranti (83%), e scoprirne di nuovi (76,5%).

Il consumatore digitale, grande utilizzatore di servizi che garantiscono efficienza e velocità, perennemente collegato a community e social network per diffondere le proprie esperienze ed esigenze, sempre alla ricerca della continua personalizzazione del prodotto, rappresenta il customer ideale per questo trend. Per questo le aziende leader nel settore stanno cercando di creare delle vere e proprie Food Community intorno alla loro piattaforma: il cibo al centro come bene edonistico e di aggregazione sociale.

Il primo passo compiuto da molte società, ad esempio, è stato quello di aprire un blog aziendale. Questi, utilizzando il core del business come argomento dei vari post, ossia il cibo, cercano di riunire intorno al brand milioni di consumatori. Il blog inoltre rappresenta anche un buon veicolo per informare i follower di promozioni, iniziative legate al sito oppure novità legate al servizio.

3.1.2 Iter evolutivo del mercato del Food Delivery.

L'evoluzione del mercato del Food Delivery a livello internazionale è stata molto rapida. Negli ultimi 5 anni le consegne a domicilio di cibi pronti hanno avuto una crescita media del 51% con significativi cambiamenti in termini di business model.

Si è passati da semplici marketplace, ossia piattaforme di ordinazioni online, ad aziende che gestiscono anche la logistica, per finire con imprese che cercano di fornire un'esperienza ancora più integrata, assumendo il controllo dell'intera filiera alimentare.

Se volessimo analizzare l'evoluzione del mercato del food delivery, con un occhio di riguardo all'Online Food Delivery, potremmo indicare quattro macro periodi chiave, che hanno segnato la storia di questo settore e che possono risultare utili per capire come siamo giunti alla situazione attuale:

- I. **Prima del 1996** – Prima della rivoluzione digitale del servizio.
- II. **Dal 1996 al 2001** – Nascita dei primi servizi di Online Grocery.
- III. **Dal 2001 al 2010** – Nascita dell'Online Food Delivery.
- IV. **Dal 2011 ad oggi** – L'Online Food Delivery 2.0 & la nascita delle App.

La prima tappa del percorso evolutivo del food delivery è quella antecedente alla rivoluzione digitale. E' realmente difficile dare una data di nascita delle consegne a domicilio. Da sempre i ristoratori hanno arricchito i propri profitti, affiancando al servizio in loco, quello del take-away oppure quello delle consegne, assumendo ed utilizzando propri fattorini. Dopo tanti anni il processo rimane sempre lo stesso: i ristoratori ricevono telefonicamente le ordinazioni dei clienti; dopo aver preparato la comanda, un giovane fattorino, munito di moto o bici, si reca presso l'indirizzo indicato, consegna il cibo e ritira il pagamento. Non bisogna pensare che, con l'avvento dell'Online Food Delivery e con la conseguenziale evoluzione del mercato, questo processo di evasione degli ordini a domicilio sia scomparso. Possiamo dire che le nuove aziende che fondano la loro intera attività sul web (come ad esempio Foodora), in alcuni casi hanno permesso ai ristoratori di perfezionare il proprio servizio, dando a loro volta l'opportunità ai propri clienti di poter ordinare non soltanto telefonicamente ma anche tramite App, velocizzando così il processo di evasione dell'ordine.

I primi passi verso la digitalizzazione del servizio della consegna a domicilio si sono avuti solo nel 1996 con la nascita delle prime piattaforme di Online Grocery e proprio in questo momento è possibile collocare la seconda tappa del processo evolutivo dell'intero mercato.

Tali piattaforme offrono la possibilità di poter fare la propria spesa, comodamente da casa, indicando cosa voler acquistare tramite un sito di e-commerce. Quanto richiesto e pagato viene consegnato nel giro di poche ore tramite fattorini al domicilio indicato al momento del pagamento. Siti come Homegrocer o Webvan sono stati precursori di questo mercato e da subito, soprattutto nel resto del mondo, hanno riscosso un grandissimo successo, tanto da

portare la quotazione in borsa di alcuni di essi. In questi anni, che vanno dal 1996 al 2000, abbiamo anche la nascita dei primi servizi di Online Food Delivery: ad esempio il colosso Pizza Hut, specializzato nella vendita di pizza al taglio in tutto il mondo, crea la prima piattaforma proprietaria per gli ordini online PizzaNet . Tuttavia, dopo un primo periodo florido (dal 1996 al 2000), dal 2000 in poi, con il calo delle vendite e lo scoppio della bolla tecnologica, molte di queste aziende fallirono.

Nonostante questi eventi però, a partire da questa data, nuove tipologie di servizi hanno permesso alla rivoluzione tecnologia del food delivery di non arrestarsi.

Infatti già alla fine degli anni '90, molte grandi aziende della GDO (Grande Distribuzione Organizzata), hanno deciso di adottare nuovi canali di distribuzione online, creando delle piattaforme di e-commerce proprietarie per la vendita via internet. In Italia i primi a seguire questo trend sono stati Coop ed Esselunga, riscuotendo un enorme successo soprattutto nelle grandi città come Milano e Roma. In questo modo si poteva raggiungere anche un target di clientela che difficilmente si sarebbe recata al negozio fisico a comprare: pensiamo a tutti gli anziani, i disabili oppure le donne in carriera.

Inoltre si riusciva a fidelizzare ancora di più il cliente e a fortificare l'immagine del brand. Dall'altra parte, per poter garantire alti standard di servizio, i supermercati hanno dovuto investire ingenti somme di denaro per sostenere gli investimenti necessari. Tale necessità ha portato ad un conseguente assottigliamento dei margini di guadagno stimati dal mercato dall'introduzione delle consegne a domicilio. Ad oggi, il colosso mondiale nel settore dell'online grocery è sicuramente Amazon.com, che con i suoi numerosi servizi di delivery può essere considerato l'e-commerce numero uno al mondo. Tra le numerose iniziative di Amazon.com per avvicinare il consumatore all'online grocery, abbiamo ad esempio il servizio Amazon Prime Now , attraverso il quale il cliente può scegliere tra milioni di articoli per la casa e riceverli entro un'ora (attualmente disponibile solo su Milano in Italia). Tempistiche impensabili fino a pochi anni fa. Inoltre ultima novità del 2017 è il nuovo servizio: Amazon Pantry, dedicato prevalentemente alle famiglie, che permette di comprare prodotti di prima necessità e per la casa e riceverli entro 2-3 giorni (in tutte le città italiane).

La terza era del food delivery ha inizio nel 2001, con la nascita dell'azienda danese, fondata da Jesper Buch ed attuale leader nel mercato: Just Eat. Con la nascita di questo colosso delle consegne a domicilio, iniziano a proliferare nel mondo numerose startup locali che cercano di emulare l'azienda danese (se dovessimo definire un arco temporale potremmo considerare il decennio 2001 e il 2010). In questi stessi anni abbiamo la nascita di un altro grande gigante del settore. Quando Matt Maloney and Mike Evans, cercando un metodo alternativo al menù cartaceo, fondano GrubHub. Oggi con base a Chicago, GrubHub ha più di 55,000 ristoranti affiliati in più di 1,100 città tra gli Stati Uniti ed il Regno Unito. GrubHub inizialmente aveva solo funzione di marketplace, cioè di permettere ai singoli ristoranti partner

di sfruttare la piattaforma per ricevere ordini, ma l'onere della consegna rimaneva in capo al ristoratore; dal 2014 invece, ha messo in piedi una gigantesca flotta di fattorini, riuscendo ad offrire ai propri partner non solo il servizio di ricevere ordini online, ma anche il servizio di consegna al cliente.

L'ultima tappa del processo evolutivo può essere fissata a partire dal 2011 fino ai nostri giorni. In pochi anni il food delivery ha trasformato le start-up in vere macchine da soldi. Già nel 2011, nuove startup hanno deciso di arricchire l'offerta al cliente, adottando un business model che prevedesse l'integrazione della parte logistica con quella relativa alla ricezione dell'ordine. Nel mondo (ed in Italia), le maggiori esponenti di tale cambiamento sono Foodora e Deliveroo. Tedesca la prima, britannica la seconda, sono entrambe giovanissime, nate nel 2014, ed ormai presenti in quasi tutto il mondo; basti pensare che solo Foodora – insieme alla gemella Foodpanda - opera in più di 40 paesi. Queste due aziende rappresentano come dal 2011 in poi, la crescita del mercato, la maggiore domanda da parte dei consumatori e l'evoluzione tecnologia, abbiano fatto evolvere il settore. Tali aziende possono considerarsi molto flessibili: la struttura aziendale snella ed essenziale e la costante ricerca verso le novità del mercato risultano essenziali per potersi sempre adattare alla domanda dei consumatori. Ad esempio foodora ha inseguito il nuovo trend che vede nel mercato del lavoro, sempre più frenetico e dai tempi limitati una forte ricchezza, aprendo una nuova piattaforma "Foodora Corporate", dedicata specificatamente alle consegne di pasti in ufficio. Brevemente tale servizio prevede che le aziende possano creare un proprio account all'interno della piattaforma foodora Corporate ed essere così in grado di offrire ai propri dipendenti pasti vari ogni giorno senza dover distribuire i consueti buoni pasto oppure attrezzarsi nella costruzione di una mensa. Con la nascita nel 2007 dei primi smartphone e delle App, ordinare è diventato sempre più semplice. Tutte le aziende del Online Food Delivery hanno investito milioni di euro per la creazione delle proprie App, che permettono ai clienti di poter ordinare quando si vuole, dove si vuole. Incrementando le occasioni d'uso il mercato ha ottenuto una visibilità maggiore ed una grandissima fetta di clienti ha incominciato realmente a percepire la funzionalità e la praticità di tali servizi. Un mercato affascinante ed in grande crescita, che vede ogni anno l'ingresso di nuovi player al suo interno. Non solo piccole start-up, piene di coraggio e ambizione decidono di lanciarsi in questa avventura (in alcuni casi con l'unico desiderio di essere poi successivamente acquistate da un gruppo più grande), ma anche aziende consolidate e ormai specializzate in altri settori. Pensiamo ad Uber, colosso americano nato nel 2009 specializzato nel trasporto automobilistico privato, che nel 2015 ha deciso di accettare questa sfida, creando Uber Eats. L'obiettivo era quello di sfruttare la forza del brand e la percezione di prodotto premium che i consumatori hanno di tale servizio, per conquistare una buona fetta di mercato delle consegne a domicilio. Anche Mark Zuckerberg, affascinato dalle potenzialità del segmento, ha deciso di inserire una nuova funzione all'interno di Facebook. La sua volontà è

quella di permettere all'utente di ordinare il proprio pasto a domicilio, semplicemente entrando nella pagina riservata al ristorante. Il servizio, per ora attivo soltanto negli Stati Uniti e frutto di collaborazione tra Facebook e alcune aziende di Food Delivery, non tarderà secondo molti ad espandersi anche in Italia. Ed infine persino il colosso mondiale del Fast Food, McDonald ha annunciato nel 2017 di voler creare una propria struttura di delivery. Un passo importantissimo per un'azienda che sui propri punti vendita e sulla propria esperienza in loco, ha fatto la sua forza. Anche in questo caso il servizio è partito solo negli Stati Uniti, mentre per quanto riguarda l'Europa McDonald utilizza accordi di partnership con grandi gruppi del food delivery come Foodora (ad esempio in Germania) e Glovo (in Italia). In breve tempo lo stesso modello di business è stato adottato anche da Burger King sia in Europa che in America. Sempre negli Stati Uniti, il Food delivery ha raggiunto una nuova frontiera: la consegna a domicilio per animali domestici. Ollie, leader in questo settore, è una start-up che offre questo particolare tipo di servizio di consegna, affiancato da una serie di consigli nutrizionali, specialmente per i cani.

I Food Delivery creano quindi nuove forme personalizzate di ristorazione, trasmettono emozioni attraverso la rete e il trasporto, informano e sostengono trend ecologisti e salutisti. E in questa trasformazione sono coinvolti non solo i sistemi di ordinazione e di distribuzione, ma anche i processi di preparazione dei piatti, le strategie di marketing e di comunicazione, il design di prodotto e degli strumenti per il trasporto.

E' un mercato, quindi, che sembra non conoscere battute d'arresto ma che anzi prevede di evolversi e innovarsi, in maniera esponenziale nel corso del tempo.

Per il prossimo futuro è prevedibile una crescente personalizzazione del servizio, in grado di informare, conoscere e dialogare con i diversi consumatori. Tempistiche, efficienza di servizio, copertura, tracciabilità e certificazione di prodotto di qualità, saranno le variabili su cui gli sviluppatori di sistemi digitali dovranno giocare per trovare le combinazioni vincenti.

Alcuni esperti ipotizzano addirittura un fenomeno di dematerializzazione del ristorante, che diventa totalmente virtuale attraverso una integrazione verticale del business, che aggiunge alla consegna, anche la produzione dei cibi. Stanno infatti nascendo laboratori e processi ingegnerizzati in grado di realizzare direttamente i piatti per poi consegnarli a domicilio.

In questo panorama di innovazioni, quello che il mercato del Food Delivery significa e rappresenta può essere sintetizzato con la parola "opportunità", in una visione globale di crescita e di sviluppo.

3.2 Modelli di business e fattori chiave dell'Online Food Delivery.

Il settore delle consegne a domicilio online è caratterizzato da un'elevata competizione che si basa sempre più sulla possibilità di offrire un servizio rapido, ristoranti di qualità presenti sulla piattaforma e ampiezza e varietà del menù. Quindi i vari player hanno adottato ciascuno il proprio business model, ma con in comune un obiettivo fondamentale, ovvero: creare un'esperienza che si distanzi da quella classica vissuta al ristorante.

In linea generale, questa esperienza è caratterizzata da tre elementi fondamentali, ed oggi la sfida delle aziende è quella di innovare e modificare le tre fasi operative necessarie affinché il cliente riceva ciò che ha ordinato.

Nel dettaglio le tre fasi sono:

- I. **Ordinazione:** il cliente tramite la piattaforma compie la propria scelta di acquisto, definendo il proprio "Ordine". Quest'ultimo viene successivamente trasferito al soggetto che il consumatore stesso ha designato per la sua preparazione.
- II. **Preparazione:** fase in cui il prodotto richiesto dal cliente viene realizzato dalla cucina propria o di terzi.
- III. **Consegna:** rappresenta sicuramente il nucleo di questo Business on-demand. Esistono vari modelli di gestione del trasporto di ciò che è stato realizzato per il cliente finale. Tra i più importanti elementi che possono essere considerati c'è sicuramente l'identificazione del soggetto addetto alla consegna.

In base a come le aziende che operano nell'online food delivery si pongono rispetto alle fasi operative descritte sopra, possiamo raggrupparle in tre principali modelli di business: modello "**Order Only**", "**Order + Delivery**" e infine "**Fully-integrated**".

Nei paragrafi che seguono andremo ad esaminare tali modelli di business, analizzando le principali caratteristiche, i vantaggi, i punti di debolezza e le meccaniche principali che li caratterizzano.

3.2.1 Il modello “Order Only”.

Tipico della prima generazione di servizi di consegna nata nei primi anni 2000, il modello dell’*“Order only”* si concentra prevalentemente sulla prima fase del processo del servizio, cioè quella dell’ordinazione. Queste aziende si presentano come dei semplici aggregatori di un’offerta frammentata di ristoranti indipendenti, che gestiscono la loro flotta di fattorini.

Il principale vantaggio che piattaforme come il più celebre Just Eat, anche se oggi risulta evoluto parzialmente rispetto alla sua forma iniziale, recano al ristorante affiliato è quello di ottenere nuovi clienti e di sostituire l’antiquato sistema di ricezione degli ordini attraverso il telefono, con una piattaforma ottimizzata per web e mobile.

Un limite, per le aziende che adottano questo tipo di modello è sicuramente rappresentato dalla loro dipendenza dai ristoranti, ciò significa che possono essere limitate sia per l’offerta di menù, sia per quanto riguarda l’ottimizzazione del processo di consegna, in quanto non possono controllare e ottimizzare l’aspetto della velocità e della qualità del servizio di delivery.

Tuttavia tale modello presenta anche dei vantaggi, infatti le aziende che fanno solo da “Marketplace”, non occupandosi direttamente delle successive fasi di realizzazione della consegna, tendono a chiedere una commissione sull’ordine al partner abbastanza bassa, che si aggira tra il 10-15 percento, al cliente finale invece non viene chiesto nessun costo aggiuntivo per avere utilizzato la piattaforma e, proprio l’utilizzo del corriere del ristorante, permette di poter accettare pagamenti in contanti, che rimane per molti paesi (come in Italia), uno dei metodi di pagamento più utilizzato ed amato.

Inoltre, essendo dei puri business software, sono altamente scalabili e stanno vivendo, negli ultimi anni una grandissima crescita. Non dovendo creare una propria rete di consegna, i marketplace del food delivery hanno avuto la possibilità di espandersi molto più velocemente sul territorio nazionale. Se per le aziende che si occupano anche della delivery vera e propria, la composizione geografica del territorio è uno dei fattori di scelta per un nuovo mercato ed una barriera all’ingresso, per le attività che seguono il modello “order only”, è un fattore considerato solo in maniera secondaria.

In Italia questo è fortemente visibile se esaminiamo l’estensione sul territorio nazionale di Just Eat, che opera in più di 500 comuni come semplice aggregatore di offerta. Al contrario, lo stesso Just Eat, opera con un modello misto di marketplace e servizio di delivery (appoggiandosi ad una azienda terza per le consegne) esclusivamente in 10 città, a dimostrazione dell’importanza che la situazione geografica del territorio abbia nel caso in cui ci si occupi anche della fase di consegna del bene. La situazione geografica del territorio infatti, deve essere idonea alla delivery: un territorio preferibilmente pianeggiante, non estremamente vasto e che permetta di percorrere piccoli tratti in breve tempo. Inoltre è necessario creare il

network di conseguenza e anche i costi fissi da sopportare sono più alti, rendendo il processo di kick-off della città molto più lento.

3.2.2 Il modello “Order + Delivery”

Le aziende che utilizzano questo modello si concentrano sulla prima e sulla terza fase della catena del food delivery, ovvero ordinazione e consegna.

L'ordinazione si verifica attraverso un'applicazione o sito web grazie alla disponibilità di un menù interattivo e a volte i prezzi delle voci del menu sono maggiorati da parte dei ristoranti per agevolare il pagamento della commissione dovuta al servizio di delivery.

Una volta arrivato l'ordine, le consegne vengono gestite autonomamente dalla flotta di corrieri utilizzando una struttura di comunicazione interna basata su app. Infatti quando arriva un ordine, quest'ultimo viene spacciato al fattorino libero più vicino, utilizzando un sistema di geolocalizzazione. Ogni consegna permette quindi di raccogliere dati per mantenere l'ottimizzazione dei percorsi di pick-up e consegna, dando un enorme vantaggio tecnologico.

Di questa categoria fanno parte due delle più grandi aziende che operano nel settore: Deliveroo e foodora. Queste aziende svolgono un grande lavoro operativo (Assunzione e formazione, manutenzione attrezzature, pianificazione turni, gestione del personale, ecc.), essendo non solo delle compagnie di software, ma anche logistiche. Per tali motivi il modello di business “Order + Delivery” risulta essere meno scalabile rispetto al modello del puro delivery e ciò potrebbe rappresentare una limitazione legata a questo tipo di modello di business.

D'altro canto, però, il dover creare una propria flotta di riders e un portafoglio ristoranti ricco e variegato, rappresentano forti barriere all'ingresso di questo business per possibili nuovi player, ma anche un asset che permette di sfruttare economie di scala, una volta che la piattaforma si è consolidata in un determinato territorio. Inoltre, essendo il servizio offerto più ricco e completo, dal punto di vista commerciale può essere richiesta al ristorante partner di pagare per ciascun ordine una commissione che solitamente può essere del 25-30 per cento. Di gran lunga più alta se paragonata a quella prevista dal primo modello esaminato.

Questo tipo di servizio ha permesso a ristoranti, che prima di questo momento non si erano mai dedicati alla consegna a domicilio, di poter raggiungere questa fetta della domanda. In questo modo il portafoglio partner di queste piattaforme risulta più variegato e di livello medio – alto (se paragonata a quella delle aziende che operano solo come marketplace). All'interno della piattaforma, non si troveranno soltanto i tradizionali pizza e sushi, ma anche ristoranti che offrono le più varie tipologie di cucina e di prodotti o addirittura ristoranti stellati. Per tutti questi motivi possiamo dire che generalmente tali aziende si rivolgono ad un pubblico diverso rispetto a quello analizzato all'interno del primo modello di business, ovvero un target

caratterizzato da una più alta disponibilità a pagare, che cerca un'esperienza di qualità, rapida e ogni volta differente.

Riassumendo, quindi, è possibile definire che la grande crescita della domanda di queste nuove forme di online delivery sono trainate da due forze:

- I. L'esigenza dei consumatori di vivere un'esperienza sostitutiva rispetto a quella della cena al ristorante, in quanto l'utente vuole cenare a casa con la stessa qualità del ristorante e provare sensazioni simili.
- II. La mancanza di tempo che porta il consumatore a cercare un'esperienza che si vada a sostituire alla preparazione del pasto a casa.

3.2.3 Il modello “Fully Integrated”.

Il terzo business model descritto è il cosiddetto “*Fully Integrated*”, che racchiude al suo interno l’intera esperienza della food delivery, dall’ordine alla consegna, e temporalmente rappresenta una nuova ondata di compagnie di ultima generazione, fondate principalmente tra il 2013 e il 2014.

Numerose compagnie che adottano questo business model hanno optato per implementare un’app proprietaria attraverso la quale gli utenti possono ordinare scegliendo tra una lista limitata di specialità preparate dalla loro cucina. I *food box* possono essere riscaldati direttamente all’interno di auto attrezzate per la consegna o mantenuti freschi grazie all’utilizzo di furgoni refrigerati. I piatti sono consegnati il più velocemente possibile (anche 15 minuti!) o all’interno di una finestra di tempo stabilita dal cliente (grazie al risparmio sul tempo di preparazione in cucina).

Dato interessante è che tutte queste compagnie si sono specializzate nella preparazione di pasti dove la componente salutare o la preparazione da parte di **chef professionisti** e l’utilizzo di **ingredienti organic** svolgono un ruolo predominante per conferire valore e differenziare il servizio. Niente pizza e fritti, insomma, per le app del modello fully integrated in cui rientra anche l’italiana Diet to Go, specializzata nella preparazione di menù dietetici distribuiti agli utenti attraverso un modello di abbonamento.

Il ricorso a metodi di subscription economy e a consegne programmate è un altro tratto caratteristico di queste compagnie, per le quali ai vantaggi tipici del modello precedente si assommano maggiori complicazioni in termini logistici e tecnologici.

Insomma l’obiettivo è quello di seguire per intero il processo, in tutte le tre fasi, facendo vivere un’esperienza completa al cliente, personalizzata ed unica.

Il modello fully integrated, inoltre, a differenza delle due forme di business precedenti ha in prospettiva delle linee di evoluzione ancora più disruptive per il mondo della ristorazione:

- L’implementazione di una massiccia infrastruttura distributiva e la crescita della propria user base potrebbe portare alla nascita di vere e proprie catene di ristoranti virtuali, che permetterebbero di moltiplicare i punti di preparazione del cibo, diminuire i tempi di consegna e fornire scalabilità al modello.
- Nel tempo questi player del food on demand accumuleranno dati preziosi sulle abitudini di consumo dei propri utenti e avranno la possibilità di strutturare pattern di consumi (basati sulle variazioni meteorologiche, gli impegni settimanali, la pratica sportiva, etc) che potranno fornire maggiore personalizzazione nella preparazione dei menù e ottimizzare l’operatività.

Capitolo 4. Analisi del mercato dell'Online Food Delivery.

4.1 Introduzione.

Dallo studio della letteratura è emerso che un ruolo fondamentale in una strategia omnichannel è ricoperto dai canali online, per tale motivo questo capitolo sarà dedicato all'analisi dell'esperienza che vive un consumatore attraverso una piattaforma di online food delivery. Questo permetterà di inquadrare la situazione attuale al fine di comprendere quale o quali saranno le variabili più importanti per il cliente all'interno di una "digital food experience".

Ho deciso di focalizzarmi su questo mercato perché il settore della ristorazione è stato protagonista, negli ultimi anni, di una trasformazione radicale, trovando nella consegna a domicilio e nell'ordine tramite App le maggiori opportunità di crescita. Inoltre, il fenomeno "food" è particolarmente interessante per due ragioni: da una parte sta dimostrando una creatività di evoluzione e implementazione di soluzioni innovative a una velocità senza precedenti e, dall'altra, si sono già consolidati peculiari modelli di business su quella che è a tutti gli effetti la risposta a un'abitudine dei consumatori tipica dell'on demand economy.

Inoltre, l'evoluzione del mercato del Food Delivery a livello internazionale è stata molto rapida. Negli ultimi 5 anni la consegna a casa di cibi pronti ha avuto una crescita media del 51%, con significativi cambiamenti anche in termini di business model (Hospitality News, 2016). Le dimensioni del mercato internazionale ad oggi sono di oltre 210 miliardi di dollari, ossia il 43% del mercato della ristorazione mondiale (Techcrunch, 2016). In futuro si ipotizza lo sviluppo di un nuovo business model per il food delivery, in cui il ristorante si "dematerializzerà" diventando interamente virtuale attraverso l'integrazione verticale del business, che aggiungerà alla consegna anche la produzione dei cibi.

Gli esperti del settore prevedono un "secolare spostamento di paradigma", che porterà l'ordine online a dominare su quello offline nel prossimo decennio (Wall Street Research Reports and Public Company Filings, 2015).

I numeri parlano chiaro, si tratta di un mercato abbastanza caldo e in continua evoluzione che è ben lontano dalla fase di saturazione.

La vera sfida è rappresentata dunque, in questo mercato altamente competitivo, dal capire quale sia la caratteristica che più è importante per il consumatore e che più lo soddisfi durante l'intero processo di acquisto, e sarà proprio questo il punto focale dello studio di ricerca di questo capitolo.

4.2 Obiettivi e domande di ricerca.

L'innovazione tecnologica che sta cambiando ogni aspetto della vita di un utente, sta piano piano colpendo anche uno dei suoi aspetti più primitivi: il consumo di cibo. Anche se il mondo del cibo e della tecnologia paiono essere lontani e distanti, risulta chiaro come per vincere la competizione di un'offerta che cresce a dismisura bisogna attuare delle strategie di marketing innovative per offrire un servizio soddisfacente e un'esperienza unica e indimenticabile ai propri clienti.

I Food Delivery devono quindi creare nuove forme personalizzate di ristorazione, trasmettere emozioni attraverso la rete e il trasporto, informare e sostenere trend ecologisti e salutisti. E in questa trasformazione sono coinvolti non solo i sistemi di ordinazione e di distribuzione, ma anche i processi di preparazione dei piatti, le strategie di marketing e di comunicazione, il design di prodotto e degli strumenti per il trasporto.

La personalizzazione dell'offerta, dunque, rappresenta un driver fondamentale per una domanda che sarà sempre più informata, preparata ed esigente e il consumatore, quindi, deve essere pienamente coinvolto nell'esperienza di acquisto: deve poter confrontare prezzi ed offerte dei ristoranti, personalizzare le diverse pietanze aggiungendo o eliminando degli ingredienti, comunicare le proprie richieste ed eventuali allergie ai ristoratori, selezionare l'orario di consegna e indicare la modalità di pagamento, che può essere in contanti o tramite carta di credito: tutto questo con dei semplici click! Solo in questo modo, essendo parte attiva dello scambio, ripone sempre più fiducia nel sistema e il livello di soddisfazione sarà alto.

Obiettivi della ricerca.

L'utente che cerca un servizio di Online Food Delivery, si aspetta **velocità, praticità, varietà e gratificazione istantanea**.

Proprio per questi motivi, l'obiettivo primario della ricerca è quello di analizzare parallelamente tutte le caratteristiche che rendono l'offerta di ogni player altamente personalizzata (food quality, design della piattaforma, information quality, delivery service e transaction capability) per comprendere quale sarà la variabile che incide maggiormente sulla soddisfazione del consumatore e in che modo la customer satisfaction potrà influenzare i comportamenti di riacquisto dello stesso.

Seppur siano state fornite prove, dell'importanza di alcuni dei fattori sopra citati nell'ambito della ristorazione in generale, supportate dalla letteratura scientifica, la peculiarità di tale studio di ricerca è rappresentata da tre aspetti fondamentali:

- I. La possibilità di individuare il driver più importante per la soddisfazione del consumatore, all'interno di una digital food experience.

- II. Capire se la soddisfazione totale del consumatore possa incidere sul comportamento di riacquisto dello stesso.
- III. Comprendere quale sia la caratteristica, all'interno della variabile più importante, che incide maggiormente sulla soddisfazione finale del consumatore e successivamente sul suo comportamento di riacquisto.

Il tutto traslato su un'esperienza vissuta dal consumatore attraverso una piattaforma di online food delivery.

Domande di ricerca.

L'analisi quantitativa, articolata in due diverse fasi, tenta di fornire una risposta alle domande di ricerca di questo studio, che in linea generale possono essere espresse come segue.

Nella prima fase:

- I. Quale è la variabile che maggiormente influenza la soddisfazione del consumatore in una digital food experience, attraverso una piattaforma di food delivery? .*
- II. La customer satisfaction può influenzare l'intenzione di riacquisto da parte del consumatore?*
- III. Il perceived price interviene come variabile moderatore per aumentare l'impatto della qualità del cibo sulla soddisfazione?*

Nella seconda fase:

- IV. Quale caratteristica, all'interno della variabile che maggiormente soddisfa il consumatore, influisce di più sulla soddisfazione e sul comportamento di riacquisto?*

La risposta a queste domande rappresenta un importante indizio, che permette di capire realmente cosa vogliono i consumatori e cosa si aspettano da un servizio di Online Food Delivery.

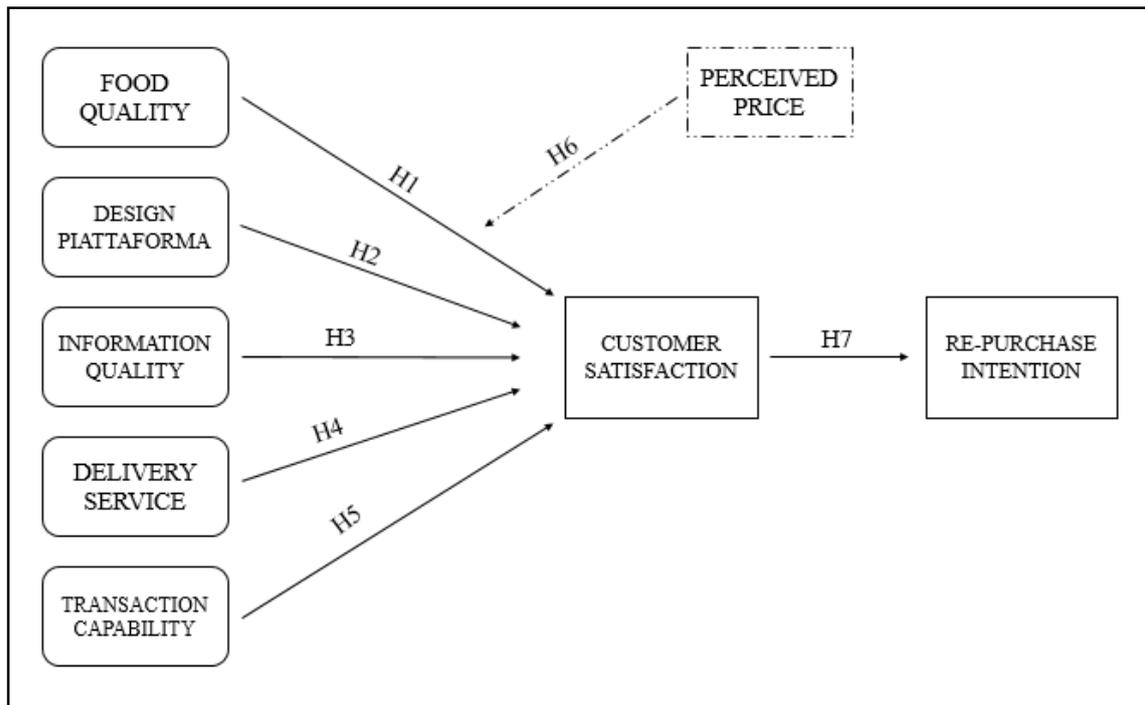
Quindi, in un mercato caratterizzato dalla presenza di molti player, conoscere e comprendere i reali bisogni dei consumatori rappresenta un'arma vincente per poter implementare strategie di marketing ad hoc, capaci di saper coinvolgere sempre di più il consumatore finale facendogli vivere una digital food experience memorabile e soddisfacente, al fine di raggiungere un vantaggio competitivo e sostenibile nel medio-lungo periodo.

4.3 Modello di ricerca.

La struttura del modello contiene 5 variabili indipendenti, quali: “*food quality*”, “*design della piattaforma*”, “*information quality*”, “*delivery service*” e “*transaction capability*”; e una variabile dipendente rappresentata dalla “*customer satisfaction*”. Successivamente la customer satisfaction si trasforma in variabile indipendente per analizzare il suo effetto sulla variabile dipendente rappresentata questa volta da “*re-purchase intention*”. Infine è stata introdotta una variabile esogena all’interno del modello rappresentata da “*perceived price*”, al fine di analizzare se esercita un effetto di moderazione nella relazione tra food quality e customer satisfaction.

Questa struttura del modello serve a dare una risposta alle prime tre domande di ricerca, mentre per rispondere alla domanda della seconda fase della ricerca, si prenderanno in considerazione le singole caratteristiche della variabile che più soddisfa il consumatore, le quali diventeranno variabili indipendenti per capire quale, a sua volta, inciderà maggiormente prima sulla customer satisfaction e dopo sul comportamento di riacquisto.

Figura 4.1: Modello di ricerca.



Fonte: Elaborazione dell'autore

4.4 Variabili del modello e sviluppo delle ipotesi della ricerca.

Food quality.

La qualità del cibo è considerato un potenziale fattore determinante della soddisfazione del cliente in una food experience generica (Kivela et al. 1999; Raajpoot, 2002; Sulek & Hensley, 2004). Secondo Peri (2006), la qualità del cibo è una condizione necessaria per soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti. Sulek e Hensley (2004) hanno studiato l'importanza relativa della qualità del cibo, delle impostazioni fisiche e del servizio in un ristorante con servizio completo e hanno constatato che la qualità del cibo sembrava essere il fattore predittivo più significativo della soddisfazione del cliente anche se ha spiegato solo il 17% delle intenzioni di patronato ripetuto.

Assicurata, dunque, l'importanza della qualità del cibo in una generica food experience, non sono stati effettuati degli studi che analizzano l'importanza dei singoli attributi che costituiscono la qualità del cibo e che influenzano la soddisfazione e il comportamento di riacquisto del cliente. Sulek e Hensley (2004) hanno raggruppato tutte le caratteristiche del cibo in un'unica variabile, la qualità del cibo.

Una revisione approfondita della letteratura rivela che in generale la descrizione della qualità del cibo tra i ricercatori si concentra su: presentazione, varietà, opzioni salutari, gusto, freschezza e temperatura, e proprio questi item andranno a caratterizzare la variabile “food quality” all'interno del modello.

La **presentazione** si riferisce a quanto il cibo sia presentato e decorato in modo attraente come tangibile spunto per la percezione della qualità da parte del cliente. Kivela et al. (1999) ha sottolineato che la presentazione del cibo è un attributo alimentare chiave nel modellare la soddisfazione culinaria.

La **varietà** implica il numero o l'assortimento di diverse voci di menu. Molto spesso i ristoranti sviluppano costantemente nuovi menu per invogliare i commensali e molte attività proattive, creando un vasto e variegato assortimento di prodotti alimentari e bevande. Da studi precedenti, è stato provato che la varietà di voci di menu rappresenta un attributo cruciale della qualità del cibo nella creazione di soddisfazione culinaria (Kivela et al., 1999; Raajpoot, 2002).

Le **opzioni salutari** prevedono l'offerta di cibo nutriente e sano. Johns e Tyas (1996) hanno affermato che il cibo sano potrebbe avere un effetto significativo sulla percezione del cliente riguardo l'intera food experience. Kivela et al. (1999) hanno notato che l'offerta dei cibi sani e nutrienti nei ristoranti, rappresenta una delle proprietà principali della soddisfazione del cliente e favoriscono comportamenti di riacquisto da parte dello stesso.

Il **gusto** è considerato un attributo chiave nell'esperienza culinaria (Kivela et al., 1999). Molti clienti sono diventati esperti nel cibo, quindi il gusto del cibo è diventato con il tempo un fattore di rilevante importanza per i ristoranti (Cortese, 2003). Non è così sorprendente che ristoranti squallidi con cucina gourmet sono pieni di clienti. Di solito, si ritiene che il gusto influenzi la soddisfazione del cliente del ristorante e intenzioni comportamentali future (Kivela et al., 1999).

La **freschezza** di solito si riferisce allo stato fresco del cibo e sembra essere correlata alla freschezza, alla succosità e all'aroma (Péneau, Hoehn, Roth, Escher e Nuessli, 2006). Negli studi precedenti, la freschezza del cibo è stata citata come un intrinseco fondamentale spunto di qualità del cibo (Acebrón & Dopico, 2000; Johns & Tyas, 1996; Kivela et al., 1999).

La **temperatura** è anche un elemento sensoriale della qualità del cibo (Johns & Tyas, 1996; Kivela et al., 1999). Secondo Delwiche (2004), la temperatura influenza il sapore percepito del cibo, interagendo con altre proprietà sensoriali come il gusto, l'olfatto e la vista. Quindi, la temperatura potrebbe essere considerata come una determinante che aumenta il piacere e quindi la soddisfazione nell'esperienza alimentare da parte del cliente (Kähkönen, Tuorila, & Hyvönen, 1995).

Dallo studio della letteratura emerge, dunque, che la qualità del cibo rappresenta una componente fondamentale per la soddisfazione del cliente, ma lo scopo dello studio di ricerca è riuscire a capire se questa variabile può influenzare la soddisfazione del consumatore, nonché la sua intenzione di riacquisto, anche in una food experience vissuta attraverso un canale di online food delivery.

H1: *La “food quality” ha un effetto positivo e significativo sulla “customer satisfaction”.*

Design della piattaforma.

Il design della piattaforma rappresenta un fattore chiave che ha un impatto sulla soddisfazione del cliente nei confronti dell'intera esperienza di acquisto.

Dunque, senza indizi e prove tangibili, senza la possibilità di assistere a dimostrazioni di prodotti come avviene in un negozio fisico, il design della piattaforma, inteso come un layout ben organizzato e presentazioni animate, dimostrazioni virtuali del prodotto e facilità d'uso, diventa una variabile fondamentale per sostenere l'impegno cognitivo facilitando l'induzione di associazioni positive del consumatore con siti web (Coker, 2013).

Allo stesso modo, Sindhuja e Dastidar (2009) hanno definito l'usabilità del web come semplificazione del design in modo da permettere ai clienti di poter concludere facilmente e rapidamente le loro azioni, mentre la complessità e la non-facilità d'uso possono rendere l'interfaccia difficile da usare e indurre il potenziale consumatore ad abbandonare il sito.

In linea generale, quindi, il design del sito web si occupa di appeal emotivo, equilibrio,

uniformità ed estetica del sito web. Include colori, forme, fotografia o persino lo stile dei caratteri (Garrett, 2003).

Data l'importanza che assume questa variabile all'interno delle dinamiche di acquisto online, lo scopo di questa ricerca è quello di analizzare tale variabile in un contesto di online food delivery, per capire quanto possa incidere sulla soddisfazione totale del consumatore e sull'intera esperienza di acquisto. Per questo motivo, all'interno del modello, il design della piattaforma verrà studiato attraverso quattro items: struttura, facilità d'uso, navigazione e combinazione di colori.

H2: Il design della piattaforma ha un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction.

Information quality.

La qualità delle informazioni rappresenta una componente fondamentale che riguarda l'affidabilità dei contenuti di un sito web. I consumatori, soprattutto, quando si apprestano ad effettuare un acquisto attraverso un canale online, hanno bisogno di tante informazioni per poter prendere una decisione di acquisto.

Kateranttanakul (2002) sostiene che l'affidabilità delle informazioni di un sito web facilita i consumatori a percepire rischi minori, e a sua volta influenza la soddisfazione e l'intenzione del cliente a comprare online. Christy & Matthew (2005) hanno affermato che la qualità delle informazioni ha un effetto significativo sulla soddisfazione dei consumatori in Internet shopping.

Inoltre, Liu et al. (2008) hanno rilevato che un più alto livello di qualità delle informazioni migliorerà la soddisfazione dei clienti nello shopping online e hanno valutato la qualità delle informazioni attraverso quattro dimensioni: accuratezza delle informazioni, comprensibilità delle informazioni, completezza delle informazioni e rilevanza delle informazioni. Dai risultati della ricerca effettuata da Liu et al. (2008) è inoltre emerso che la qualità delle informazioni ha un impatto significativo sulla soddisfazione del cliente.

La disponibilità di informazioni riduce, altresì, i tempi di ricerca e quindi aumenta il livello di soddisfazione del consumatore (Glazer, 1991; Lynch e Ariely, 2000) e facilita e velocizza il processo decisionale di acquisto.

Inoltre, la quantità di informazioni disponibili (Ballantine, 2005) può determinare il successo o fallimento del commercio elettronico (Yang, 2001).

Dalla revisione della letteratura emerge, quindi, una fondamentale importanza delle informazioni in un sito web, per questo nel modello di ricerca proposto, tale variabile verrà analizzata attraverso quattro fondamentali caratteristiche: accuratezza, comprensione, completezza e rilevanza. Lo scopo è quello di capire quanto tale variabile può influenzare la

customer satisfaction in una digital experience vissuta attraverso un canale di online food delivery.

H3: La qualità delle informazioni ha un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction.

Delivery service.

La consegna è la quantità di tempo necessaria affinché un determinato prodotto passi dal centro di distribuzione al cliente finale (Christian & France, 2005).

Nell'ambiente di e-commerce, il tempo di consegna gioca un ruolo cruciale nel soddisfare e fidelizzare i clienti. Dholakia e Zhao (2010) hanno scoperto che la tempistica rappresenta un'importante caratteristica che esercita una forte influenza sulla soddisfazione. La consegna ritardata (oltre i 30 minuti, per quanto riguarda un servizio di food delivery) infatti, ha un effetto negativo sulla percezione totale del cliente riguardo la qualità dell'intero servizio (Liu et al., 2008).

Inoltre in un servizio di online food delivery, è molto importante che la consegna dei prodotti sia corretta e che il cliente possa controllare in tempo reale il suo pacco durante il tragitto, attraverso un sistema di geolocalizzazione collegato alla piattaforma.

Insomma, la valutazione post-acquisto è quindi influenzata dall'efficienza della logistica, da cui ne deriva il grado di soddisfazione e il livello di fiducia che il consumatore ripone in quel determinato servizio. Proprio per questo, all'interno del modello verrà analizzata e studiata tale variabile attraverso tre caratteristiche fondamentali: puntualità, correttezza dell'ordine e geolocalizzazione.

H4: Il delivery service ha un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction.

Transaction capability.

Durante la fase di acquisto, attraverso un canale online, privacy / sicurezza, meccanismi di pagamento, funzionalità di transazione e la velocità di funzionamento può influenzare la soddisfazione finale del cliente.

Rispetto all'economia tradizionale, i consumatori online sono più acutamente consapevoli della necessità di privacy / sicurezza (Culnan, 1999; Friedman et al., 2000; Grewal et al., 2004). Infrastrutture inadeguate, mancanza di fiducia, e le preoccupazioni relative alla privacy e alla sicurezza spesso portano a vendite perse (Yianakos, 2002; Grabner-Kraeuter, 2002).

Mukherjee e Nath (2007) suggeriscono anche che il valore percepito rispetto alla privacy e le caratteristiche di sicurezza dei siti web sono l'antecedente cruciale della fiducia che alla fine positivamente influenza l'intenzione comportamentale dei consumatori. Quindi, sicurezza e privacy sono stati considerati come la preoccupazione principale in molti studi (Sathye, 1999;

Liao e Cheung, 2002; Poon, 2008).

Nello specifico, la privacy viene considerata l'elemento chiave per generare la fiducia online (Hoffman et al., 1999), mentre gli indicatori di sicurezza hanno un'associazione positiva con l'affidabilità (Cheskin Research and Studio Archetype / Sapient, 1999)

Inoltre, si stima che, in media, gli acquirenti online attendono solo otto secondi per il feedback da parte del sistema prima del salvataggio (Dellaert e Kahn, 1999). Una pagina web, quindi, deve considerare non solo l'aspetto e la funzionalità, ma anche il tempo di caricamento (Weinberg, 2000).

Pertanto, la progettazione di siti Web affidabili e piattaforme online dovrebbe far risparmiare tempo alle transazioni dei clienti, in caso contrario, i clienti potrebbero esitare a utilizzare il sistema di pagamento di un altro sito web.

Dati questi presupposti all'interno del modello la variabile "transaction capability", verrà studiata attraverso tre caratteristiche fondamentali per il consumatore: sicurezza/privacy, tempi di risposta e modalità di pagamento. Tutto ciò per capire quanto possa influenzare tale variabile la soddisfazione del consumatore in un'esperienza di acquisto tramite un canale di online food delivery.

H5: La transaction capability ha un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction.

Effetto moderatore del "perceived price".

Il prezzo è un elemento essenziale nel prevedere e comprendere i comportamenti dei clienti (Keaveney, 1995). La letteratura di marketing descrive il prezzo come un fattore importante per la soddisfazione del cliente, perché i clienti molto spesso tendono a fare riferimento al prezzo come unica variabile per la valutazione del valore del prodotto e del servizio.

Il prezzo percepito può essere definito quindi come "il giudizio del cliente sul prezzo medio di un servizio in confronto ai concorrenti "(Chen, Gupta, & Rom, 1994). Il concetto di prezzo percepito si basa dunque sulla natura di un approccio competitivo dei prezzi.

Si può dedurre che anche il prezzo percepito ha un peso significativo nel rapporto tra qualità e soddisfazione. Specificamente, in questo modello di ricerca tale variabile verrà misurata attraverso un unico item che è quello dell' "adeguatezza", perché si potrebbe verificare che quando i clienti percepiscono il prezzo "adeguato", la loro soddisfazione per la qualità del cibo crescerà.

In altre parole, in questo modello di ricerca, lo scopo è quello di verificare se effettivamente la percezione dei clienti di un prezzo adeguato interviene come variabile moderatore per aumentare l'impatto della qualità del cibo sulla soddisfazione.

H6: Perceived price influenza positivamente la relazione tra food quality e customer satisfaction.

Relazione tra “customer satisfaction” e “re-purchase intention”.

Per decenni, la soddisfazione del cliente è stato uno dei costrutti globali chiave per prevedere le intenzioni comportamentali e il comportamento effettivo dei clienti (Oliver, 1999; Westbrook e Oliver, 1991; Yi, 1990). La soddisfazione del cliente esercita un effetto positivo sul cambiamento di atteggiamento del consumatore nel periodo di post-acquisto (Oliver, 1999; Westbrook & Oliver, 1991), e questi atteggiamenti positivi aumentano le intenzioni di riacquisto (Yi, 1990).

L'acquisto ripetuto del cliente e la pubblicità passaparola sono strettamente correlati alla soddisfazione di un acquisto iniziale (Berkman & Gilson, 1986) e clienti soddisfatti possono aiutare l'azienda fornendo pubblicità di passaparola a costo zero (Knutson, 1988). Inoltre, la soddisfazione del cliente culmina in uno stato di lealtà (Fornell et al., 1996; Oliver, 1999). Pertanto, la soddisfazione del cliente, che si traduce nella considerazione più pratica se i clienti torneranno o no per un'azienda o per consigliarla ad altri, è essenziale per il successo del business. Tuttavia, studi recenti suggeriscono che soddisfare i clienti potrebbe non essere sufficiente per fidelizzare i clienti (Cronin & Taylor, 1992), Bowen e Chen (2001) hanno osservato che i clienti devono essere estremamente soddisfatti di mostrare la fedeltà alla marca. Sulla base della letteratura esaminata emerge dunque una stretta correlazione tra soddisfazione e comportamento del consumatore, lo scopo allora in questo ambito è quello di capire se, in una esperienza di acquisto attraverso una piattaforma di online di food delivery, la customer satisfaction possa incidere positivamente sul comportamento di riacquisto del cliente finale, riuscendo a creare un forte legame di fiducia che permetta altresì al cliente di poter compiere azioni di passaparola positivo e raccomandare la piattaforma utilizzata ad altre persone.

H7: La customer satisfaction influenza positivamente la re-purchase intention.

4.5 Metodologia ed analisi dei dati.

La metodologia attraverso la quale intendo analizzare la proposta di ricerca è caratterizzata dalla preparazione di un questionario ad hoc tramite la piattaforma Qualtrics, da somministrare ad un campione di almeno 200 individui, in cui grazie ad apposite domande sarà possibile comprendere le percezioni dei consumatori, i quali daranno una risposta alla proposta di ricerca iniziale.

In particolar modo verrà chiesto al campione, prima di rispondere alle domande, di pensare alla propria esperienza di acquisto online tramite una piattaforma di food delivery. Il tutto per avere coerenza con le domande e con gli obiettivi della ricerca.

Nello specifico, dunque, le risposte serviranno a chiarire cosa vogliono e si aspettano i consumatori da un servizio di online food delivery, al fine di comprendere quale sia la variabile che maggiormente soddisfi il consumatore durante la sua esperienza di acquisto.

Il campione che utilizzerò sarà formato da individui compresi nelle fasce d'età 18 a over 60 anni, cercando di avere una distribuzione quanto più equa tra individui di sesso maschile e femminile.

Per misurare gli item sono state utilizzate delle scale già validate, ma prima di procedere all'analisi dei dati è stato posto sotto analisi ugualmente il loro *cronbach alpha*.

In linea generale tutti gli item sono stati misurati utilizzando il metodo della scala likert a 5 punti, in cui 1= “fortemente disaccordo” e 5= “fortemente d'accordo”.

- Per misurare la “food quality” sono stati utilizzati 6 item presi da: Johns & Tyas, 1996; Kivela et al., 1999; Raajpoot, 2002; Stevens et al., 1995.
- Per misurare il “design della piattaforma”, sono stati utilizzati 4 item presi da: Muiyilea et al. (2004), Jeong et al. (2003) and Kim and Stoel (2004).
- Per misurare l’ “information quality”, sono stati utilizzati 3 item presi da: y Jeong et al. (2003) and Muiyilea et al. (2004).
- Per misurare il “ delivery service”, sono stati utilizzati 3 item presi da: Wolfenbargerhe and Gilly (2003), Liu et al. (2008).
- Per misurare la “ transaction capability”, sono stati utilizzati 3 item presi da: Kim and Stoel (2004), Wolfenbargerhe and Gilly (2003).
- Per misurare la “ customer satisfaction”, sono stati utilizzati degli item presi da: Oliver (1981), facendo riferimento al grado di soddisfazione del consumatore nel completare la sua digital food experience.
- Per misurare la “repurchase intention”, gli item sotto esame sono stati presi da Zeithaml et al. (1996), con riferimento alle intenzioni di riacquisto sulla medesima piattaforma da parte del consumatore e alla sua disponibilità di parlarne positivamente con gli altri.

Test delle ipotesi.

Per testare le prime 5 ipotesi verrà effettuata una *multiple regression analysis*, al fine di verificare la natura e gli effetti di ogni variabile indipendente sulla variabile dipendente.

In questo modo si analizzeranno le variabili in gioco (*“food quality”*, *“design della piattaforma”*, *“information quality”*, *“delivery service”* e *“transaction capability”*) per capire quale delle cinque influisce maggiormente sulla soddisfazione del consumatore. Successivamente per testare l’ipotesi 7, verrà effettuata una regressione lineare tra *“customer satisfaction”* e *“repurchase intention”*, per capire in che modo la soddisfazione incide sull’intenzione di riacquisto da parte del consumatore.

Per testare infine l’ipotesi 6, verrà calcolato l’item di interazione tra *“perceived price”* e *“food quality”*, ed infine si vedrà attraverso una regressione lineare se il prezzo percepito ha un effetto di moderazione tra food quality e customer satisfaction. Queste analisi statistiche serviranno nella prima fase per rispondere alle prime tre domande di ricerca.

Successivamente, per rispondere alla domanda della seconda fase, verranno solamente prese in esame le singole caratteristiche della variabile più importante per il consumatore, ovvero quella che maggiormente lo soddisfa, e attraverso una regressione lineare lo scopo è capire quale maggiormente di queste incide prima sulla customer satisfaction e poi sulla repurchase intention.

Nel successivo paragrafo si inizia con l’analisi del profilo demografico dei rispondenti e delle loro caratteristiche utili alla ricerca e si prosegue con il testare l’affidabilità delle scale utilizzate per la formazione dei costrutti.

4.5.1 Demographic Profile.

Sulla base del questionario condotto, sono state registrate in totale 244 risposte al questionario, con una distribuzione del 55% dei rispondenti di genere femminile e il 45% di genere maschile. Nel caso della distribuzione per età, il 65% dei rispondenti (160), aveva un’età compresa tra i 18 e i 29 anni, il 20% (49) tra i 30 e i 44 anni, il 10% (25) tra i 45 e i 60 anni, e infine il solo 5% (10) dei rispondenti over 60.

Quando si parla invece di abitudini di acquisto, la maggior parte degli intervistati ha molta familiarità con l’utilizzo di piattaforme di online food delivery e inoltre, la categoria di rispondenti compresa tra i 18 e i 29 anni (45%) è quella che acquista più frequentemente (più di 6 volte al mese), attraverso una piattaforma di online food delivery.

Infine, le piattaforme maggiormente utilizzate dal campione sono state: Just Eat (55%), Foodora (20%) e Deliveroo (25%).

4.5.2 Reliability test.

Food Quality.

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
Presentazione	244	+	0.7707	0.6595	.3495058	0.8102
Varietà_menu	244	+	0.7990	0.7050	.3466269	0.8029
Opz_salutari	244	+	0.7551	0.6131	.3390306	0.8199
Gusto	244	+	0.7496	0.6393	.3625329	0.8149
Freschezza	244	+	0.6639	0.4998	.3765989	0.8414
Temperatura	244	+	0.7745	0.6448	.3341378	0.8127
Test scale					.3514055	0.8428

Design Piattaforma.

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
Struttura_~a	244	+	0.8027	0.6427	.2900644	0.8408
Navigazione	244	+	0.8435	0.7192	.27541	0.8096
Comb_colori	244	+	0.8451	0.7081	.2655033	0.8138
Facilità_uso	244	+	0.8543	0.7313	.2657732	0.8039
Test scale					.2741877	0.8564

Information quality.

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
Accuratezza	244	+	0.8674	0.7724	.3295835	0.8709
Comprensione	244	+	0.8924	0.7964	.2956273	0.8606
Completezza	244	+	0.9045	0.8239	.2967643	0.8503
Rilevanza	244	+	0.8415	0.7107	.3246714	0.8927
Test scale					.3116616	0.8984

Delivery service.

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
Puntualità	244	+	0.8527	0.6439	.2315321	0.5876
Correttezz~e	244	+	0.7678	0.5060	.3473993	0.7451
Geolocaliz~e	244	+	0.8277	0.5888	.266444	0.6543
Test scale					.2817918	0.7503

Transaction capability.

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
Tempi_risp~a	244	+	0.8309	0.6154	.2657462	0.7567
Sicurezza_~y	244	+	0.8378	0.6420	.2607603	0.7296
Mod_pagame~o	244	+	0.8659	0.6770	.2249376	0.6910
Test scale					.2504814	0.7995

Customer satisfaction.

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
Q29_1	244	+	0.9036	0.7831	.2903427	0.7969
Q29_2	244	+	0.8890	0.7592	.3118296	0.8197
Q29_3	244	+	0.8900	0.7326	.292063	0.8472
Test scale					.2980784	0.8729

Re-purchase intention.

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
Q30_1	244	+	0.8976	0.7655	.3005464	0.8130
Q30_2	244	+	0.9085	0.7856	.2853336	0.7943
Q30_3	244	+	0.8732	0.7194	.3310396	0.8541
Test scale					.3056399	0.8733

L'affidabilità di una misura indica la stabilità e la coerenza con cui lo strumento misura il concetto e aiuta a valutare la "bontà" di una misura (Cavana et al., 2001). L'alfa di Cronbach è stato usato nel test, per verificare il grado di affidabilità di tutti e otto costrutti. Il valore del coefficiente alfa 0.6 di Cronbach è stato utilizzato come linea guida in questa ricerca per assicurare la stabilità e la coerenza degli strumenti adottati (Hair et al., 2006).

Il risultato del test di affidabilità indica che i coefficienti alfa di Cronbach per tutti i costrutti sono sopra 0,60, in particolar modo varia dal più basso coefficiente 0.75 (delivery service) al più alto 0.89 (information quality), quindi in linea generale è possibile affermare che il grado di affidabilità dell'intero modello è abbastanza buono.

4.5.3 Pearson Correlation Analysis.

Il coefficiente di correlazione di Pearson (r), è una misura della forza e della direzione dell'associazione che esiste tra due variabili continue. La correlazione di Pearson tenta di tracciare una linea del miglior adattamento attraverso i dati di due variabili e il coefficiente di correlazione di Pearson, indica quanto sono lontani tutti questi punti dati rispetto a questa linea di miglior adattamento. Il suo valore può variare da -1 (relazione lineare perfettamente negativa) a +1 (relazione lineare perfettamente positiva), un valore di 0 indica invece che non esiste nessuna relazione tra le due variabili.

In particolar modo, all'interno del modello esistono due relazioni positive: tra “*food quality*” e “*customer satisfaction*” ($r=0.42$), e tra “*delivery service*” e “*customer satisfaction*” ($r=0.47$). Mentre tra le altre tre variabili indipendenti e la dipendente non esiste alcuna relazione, infatti $r=0$.

	FOOD_Q~Y	DESIGN~T	INFO_Q~Y	DELIVE~E	TRANS_~Y	CUST_SAT
FOOD_QUALITY	1.0000					
DESIGN_PIATT	-0.0700 0.2759	1.0000				
INFO_QUALITY	-0.0856 0.1824	0.7120 0.0000	1.0000			
DELIVERY_S~E	0.3784 0.0000	0.0304 0.6370	0.0340 0.5971	1.0000		
TRANS_CAPA~Y	-0.0557 0.3863	0.6331 0.0000	0.6599 0.0000	0.1139 0.0757	1.0000	
CUST_SAT	0.4211 0.0000	0.0662 0.3030	0.0295 0.6462	0.4740 0.0000	0.0790 0.2188	1.0000

4.5.4 Analisi delle ipotesi.

La multiple regression analysis è stata condotta per esaminare la significatività dell'intero modello, nonché la natura e l'effetto di ogni variabile indipendente sulla variabile dipendente.

Source	SS	df	MS	Number of obs = 244		
Model	24.8109296	5	4.96218593	F(5, 238) =	20.30	
Residual	58.1667532	238	.244398123	Prob > F	= 0.0000	
				R-squared	= 0.2990	
				Adj R-squared	= 0.2843	
				Root MSE	= .49437	
Total	82.9776828	243	.341471946			

CUST_SAT	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
FOOD_QUALITY	.2614691	.0534303	4.89	0.000	.1562124	.3667258
DESIGN_PIATT	.0879526	.0839734	1.05	0.296	-.0774734	.2533785
INFO_QUALITY	-.0328329	.0831797	-0.39	0.693	-.1966953	.1310295
DELIVERY_SERVICE	.3439145	.0565619	6.08	0.000	.2324886	.4553405
TRANS_CAPABILITY	.0228981	.0800176	0.29	0.775	-.1347351	.1805312
_cons	1.548546	.3476105	4.45	0.000	.8637602	2.233333

H0: I coefficienti di regressione delle variabili indipendenti non hanno effetto sulla variabile dipendente.

H1: I coefficienti di regressione delle variabili indipendenti hanno un effetto sulla variabile dipendente.

$F(5, 238) = 20.30$; $\text{Prob} > F = 0.0000$, tale valore è minore del livello di significatività $\alpha=0.05$, allora è significativo e quindi rigettiamo H0. Il modello ha potere esplicativo. Inoltre, il 30% ($R\text{-squared} = 0.2990$) della varianza della customer satisfaction è spiegata dalle variabili indipendenti.

Una volta esaminata la significatività dell'intero modello è opportuno, al fine di analizzare le ipotesi, controllare il livello di significatività delle singole variabili indipendenti sulla dipendente, per capire la natura del loro effetto.

[H1: La “food quality” ha un effetto positivo e significativo sulla “customer satisfaction”.]

H0: Non esiste effetto tra food quality e customer satisfaction.

H1: Esiste effetto tra food quality e customer satisfaction.

Food quality: $t = 4.89$; $P > t = 0.000 < \alpha/2 = 0.025$, quindi è significativo e si rigetta H0.

[H2: Il design della piattaforma ha un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction.]

H0: Non esiste effetto tra design della piattaforma e customer satisfaction.

H1: Esiste effetto tra design della piattaforma e customer satisfaction.

Design piattaforma: $t = 1.05$; $P > t = 0.296 > \alpha/2 = 0.025$, quindi non è significativo e non si rigetta H0.

[H3: La qualità delle informazioni ha un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction.]

H0: Non esiste effetto tra information quality e customer satisfaction.

H1: Esiste effetto tra information quality e customer satisfaction.

Information quality: $t = -0.39$; $P > t = 0.693 > \alpha/2 = 0.025$, quindi non è significativo e non si rigetta H0.

[H4: Il delivery service ha un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction.]

H0: Non esiste effetto tra delivery service e customer satisfaction.

H1: Esiste effetto tra delivery service e customer satisfaction.

Delivery service: $t = 6.08$; $P > t = 0.000 < \alpha/2 = 0.025$, quindi è significativo e si rigetta H0.

[H5: La transaction capability ha un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction.]

H0: Non esiste effetto tra transaction capability e customer satisfaction.

H1: Esiste effetto tra transaction capability e customer satisfaction.

Transaction capability: $t = 0.29$; $P > t = 0.775 > \alpha/2 = 0.025$, quindi non è significativo e non si rigetta H0.

Dall'analisi dei cinque costrutti, attraverso la multiple regression analysis, emerge che solo la "food quality" e il "delivery service" hanno un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction, in altre parole al crescere di queste due variabili indipendenti, cresce anche il grado di soddisfazione totale.

Per comprendere invece la grandezza e l'intensità degli effetti di ogni singola variabile indipendente sulla dipendente, è opportuno comparare i coefficienti beta standardizzati, come segue:

CUST_SAT	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
FOOD_QUALITY	.2614691	.0534303	4.89	0.000	2889201
DESIGN_PIATT	.0879526	.0839734	1.05	0.296	.0851654
INFO_QUALITY	-.0328329	.0831797	-0.39	0.693	-.0330936
DELIVERY_SERVICE	.3439145	.0565619	6.08	0.000	3606881
TRANS_CAPABILITY	.0228981	.0800176	0.29	0.775	.0219327
_cons	1.548546	.3476105	4.45	0.000	.

Osservando la colonna dei coefficienti beta, è possibile affermare che la variabile più importante è il “delivery service” (beta stand. = 0.360688) e a seguire la “food quality” (beta stand. = 0.288920).

In questo modo sono state analizzate le prime cinque ipotesi del modello di ricerca, concludendo che la variabile che maggiormente incide sul livello di soddisfazione finale del consumatore, durante una digital food experience attraverso una piattaforma di online food delivery, è il *delivery service*.

Per testare la settima ipotesi sarà condotta una regressione lineare tra la variabile indipendente ovvero la customer satisfaction e la variabile dipendente ovvero la repurchase intention, al fine di capire la relazione tra queste due variabili.

[H7: La customer satisfaction influenza positivamente la re-purchase intention.]

Source	SS	df	MS	Number of obs = 244		
Model	39.4252122	1	39.4252122	F(1, 242) =	209.13	
Residual	45.6216881	242	.188519372	Prob > F =	0.0000	
Total	85.0469004	243	.349987244	R-squared =	0.4636	
				Adj R-squared =	0.4614	
				Root MSE =	.43419	

REPURCHASE~T	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
CUST_SAT	.689297	.0476648	14.46	0.000	.5954062	.7831877
_cons	1.398531	.2088609	6.70	0.000	.9871139	1.809949

H0: Il coefficiente di regressione non ha effetto sulla variabile dipendente.

H1: Il coefficiente di regressione ha effetto sulla variabile dipendente.

Customer satisfaction: $P>t = 0.000 < \alpha=0.05$, è significativo e si rigetta H0. Quindi la customer satisfaction ha un effetto positivo e significativo sulla repurchase intention, e ad un

incremento di un punto della customer satisfaction corrisponde un aumento di 0.69 della repurchase intention.

Con la sesta ipotesi lo scopo è quello di verificare se effettivamente la percezione dei clienti di un prezzo adeguato interviene come variabile moderatore per aumentare l'impatto della qualità del cibo sulla soddisfazione.

Per verificare se esiste un effetto di moderazione, determinato dal Perceived Price, nella relazione esistente tra Food Quality e Customer Satisfaction si deve, dapprima, generare l'item che rappresenta l'interazione tra queste due variabili (FqXPrice). Una volta generato si svolgerà una regressione lineare includendo le seguenti variabili: Food quality, design piattaforma, information quality, delivery service, transaction capability, customer satisfaction, perceived price e fqXprice. Subito dopo aver svolto la regressione verrà ispezionata la multicollinearità tra le variabili. Di seguito le tabelle d'analisi.

Source	SS	df	MS		
Model	36.6680264	7	5.23828948	Number of obs =	244
Residual	46.3096565	236	.196227358	F(7, 236) =	26.70
Total	82.9776828	243	.341471946	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.4419
				Adj R-squared =	0.4253
				Root MSE =	.44298

CUST_SAT	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
FOOD_QUALITY	.5690421	.3275974	1.74	0.084	.6287845
DESIGN_PIATT	.0910868	.0753214	1.21	0.228	.0882004
INFO_QUALITY	.0875952	.0761262	1.15	0.251	.0882907
DELIVERY_SERVICE	.2242914	.0529715	4.23	0.000	.2352307
TRANS_CAPABILITY	-.0982989	.0738852	-1.33	0.185	-.0941547
Perceived_price	.7123232	.2762239	2.58	0.011	.7895721
fqXprice	-.086133	.071659	-1.20	0.231	-.6492893
_cons	-.7704694	1.21114	-0.64	0.525	.

Variable	VIF	1/VIF
fqXprice	123.39	0.008104
FOOD_QUALITY	55.41	0.018047
Perceived_price	39.64	0.025226
INFO_QUALITY	2.49	0.401661
DESIGN_PIATT	2.25	0.444561
TRANS_CAPABILITY	2.12	0.472167
DELIVERY_SERVICE	1.31	0.766215
Mean VIF	32.37	

Esiste collinearità tra la variabile food quality, perceived price e fqXprice, perché $VIF > 10$.

Di conseguenza per proseguire la nostra analisi bisogna prima centrare le medie delle variabili Food Quality e Perceived Price, e ricreare il termine di interazione (cfqXprice). Una volta centrato si ripetono le analisi svolte in precedenza.

Source	SS	df	MS	Number of obs =	244
Model	36.6680265	7	5.2382895	F(7, 236) =	26.70
Residual	46.3096564	236	.196227357	Prob > F =	0.0000
Total	82.9776828	243	.341471946	R-squared =	0.4419
				Adj R-squared =	0.4253
				Root MSE =	.44298

CUST_SAT	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
FOOD_QUALITY	.1870917	.049428	3.79	0.000	.206734
DESIGN_PIATT	.0910868	.0753214	1.21	0.228	.0882004
INFO_QUALITY	.0875952	.0761262	1.15	0.251	.0882908
DELIVERY_SERVICE	.2242914	.0529715	4.23	0.000	.2352307
TRANS_CAPABILITY	-.0982989	.0738852	-1.33	0.185	-.0941547
Perceived_price	.3737923	.0512317	7.30	0.000	.4143287
cfqXprice	-.086133	.071659	-1.20	0.231	-.0618933
_cons	.730721	.3442713	2.12	0.035	.

Variable	VIF	1/VIF
INFO_QUALITY	2.49	0.401661
DESIGN_PIATT	2.25	0.444561
TRANS_CAPA~Y	2.12	0.472167
Perceived_~e	1.36	0.733315
DELIVERY_S~E	1.31	0.766215
FOOD_QUALITY	1.26	0.792750
cfqXprice	1.12	0.891884
Mean VIF	1.70	

Dopo aver centrato le medie, non c'è più il problema di collinearità. Poiché tutti i valori VIF sono inferiori a 10.

H0: Il Perceived Price non è un effetto moderatore tra la Food Quality e la Customer Satisfaction. Cioè, quando aumenta il prezzo percepito di un rispondente, l'effetto della Food Quality sulla Customer Satisfaction non sarà inferiore rispetto al caso in cui diminuisce il Perceived Price di un rispondente.

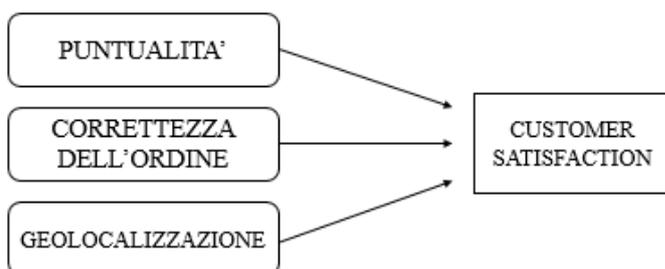
H1: Il Perceived Price è un effetto moderatore tra la Food Quality e la Customer Satisfaction. Cioè, quando aumenta il prezzo percepito di un rispondente, l'effetto della Food Quality sulla Customer Satisfaction sarà inferiore rispetto al caso in cui diminuisce il Perceived Price di un rispondente.

L'effetto di interazione è uguale a -0.0861 ($t = -1.20$, $P > |t| = 0.231 > \alpha = 0.05 / 2$) Cioè, il risultato non è significativo, quindi non rigettiamo H0. Ciò significa che il Perceived Price non è un effetto moderatore tra la Food Quality e la Customer Satisfaction.

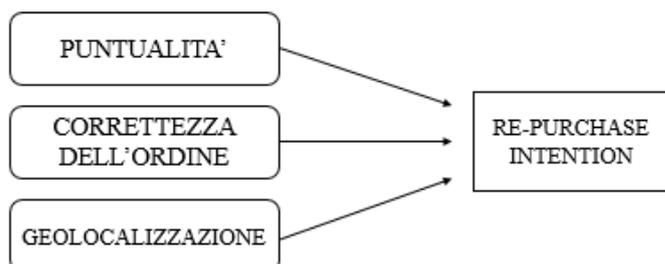
Ipotesi 1	Supportata: La <i>food quality</i> ha un effetto positivo e significativo sulla <i>customer satisfaction</i> .
Ipotesi 2	Non supportata: Non esiste effetto tra <i>design della piattaforma</i> e <i>customer satisfaction</i> .
Ipotesi 3	Non supportata: Non esiste effetto tra <i>information quality</i> e <i>customer satisfaction</i> .
Ipotesi 4	Supportata: Il <i>delivery service</i> ha un effetto positivo e significativo sulla <i>customer satisfaction</i> .
Ipotesi 5	Non supportata: Non esiste effetto tra <i>transaction capability</i> e <i>customer satisfaction</i> .
Ipotesi 6	Non supportata: Il <i>Perceived Price</i> non è un effetto moderatore tra la <i>Food Quality</i> e la <i>Customer Satisfaction</i> .
Ipotesi 7	Supportata: La <i>customer satisfaction</i> influenza positivamente la <i>re-purchase intention</i>

Dopo aver analizzato le prime sette ipotesi del modello e aver risposto alle prime tre domande di ricerca, per rispondere alla domanda della seconda fase della ricerca è opportuno focalizzare l'attenzione sulla variabile che maggiormente ha inciso sulla soddisfazione finale del consumatore, ovvero il *delivery service*. A questo punto viene studiata tale variabile per capire nello specifico quale caratteristica è più importante per il consumatore e quale maggiormente incide prima sulla soddisfazione e poi sul comportamento di riacquisto, che si traduce nel riacquistare attraverso la medesima piattaforma.

DELIVERY SERVICE (1/2)



DELIVERY SERVICE (2/2)



Per raggiungere tale obiettivo verrà effettuata una regressione all'interno della quale le variabili indipendenti saranno i tre item che caratterizzano il delivery service, ovvero: *puntualità*, *correttezza dell'ordine e geolocalizzazione*, mentre la variabile dipendente sarà dapprima la *customer satisfaction* e successivamente la *repurchase intention*. Di seguito le analisi.

Source	SS	df	MS	Number of obs = 244		
Model	20.9126589	3	6.97088629	F(3, 240) =	26.96	
Residual	62.065024	240	.258604266	Prob > F	= 0.0000	
				R-squared	= 0.2520	
				Adj R-squared	= 0.2427	
Total	82.9776828	243	.341471946	Root MSE	= .50853	

CUST_SAT	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Puntualità	.3090456	.0565049	5.47	0.000	.1977367	.4203544
Correttezza_ordine	.0687455	.0527021	1.30	0.193	-.0350723	.1725632
Geolocalizzazione	.0608935	.0535171	1.14	0.256	-.0445297	.1663167
_cons	2.453751	.2314097	10.60	0.000	1.997897	2.909604

H0: I coefficienti di regressione delle variabili indipendenti non hanno effetto sulla variabile dipendente.

H1: I coefficienti di regressione delle variabili indipendenti hanno un effetto sulla variabile dipendente.

$F(3, 240) = 26.96$; $\text{Prob} > F = 0.0000$, tale valore è minore del livello di significatività $\alpha=0.05$, allora è significativo e quindi rigettiamo H0. Il modello ha potere esplicativo. Inoltre, il 25% ($R\text{-squared} = 0.2520$) della varianza della customer satisfaction è spiegata dalle variabili indipendenti.

Una volta esaminata la significatività dell'intero modello è opportuno, per comprendere la grandezza e l'intensità degli effetti di ogni singola variabile indipendente sulla dipendente, comparare i coefficienti beta standardizzati, come segue:

CUST_SAT	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
Puntualità	.3090456	.0565049	5.47	0.000	.401585
Correttezza_ordine	.0687455	.0527021	1.30	0.193	.0847843
Geolocalizzazione	.0608935	.0535171	1.14	0.256	.0802864
_cons	2.453751	.2314097	10.60	0.000	.

Osservando la colonna dei coefficienti beta, è possibile affermare che la variabile più importante è la *Puntualità*, con un coefficiente beta superiore e pari a 0.401585.

Adesso la variabile dipendente sarà la repurchase intention:

Source	SS	df	MS	Number of obs = 244	
Model	19.1118302	3	6.37061006	F(3, 240) =	23.19
Residual	65.9350702	240	.274729459	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.2247
				Adj R-squared =	0.2150
Total	85.0469004	243	.349987244	Root MSE =	.52415

REPURCHASE_INT	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Puntualità	.2375444	.0582399	4.08	0.000	.1228177	.3522711
Correttezza_ordine	.1273298	.0543204	2.34	0.020	.0203242	.2343354
Geolocalizzazione	.0795472	.0551604	1.44	0.151	-.0291131	.1882075
_cons	2.485054	.2385154	10.42	0.000	2.015203	2.954905

H0: I coefficienti di regressione delle variabili indipendenti non hanno effetto sulla variabile dipendente.

H1: I coefficienti di regressione delle variabili indipendenti hanno un effetto sulla variabile dipendente.

$F(3, 240) = 23.19$; $\text{Prob} > F = 0.0000$, tale valore è minore del livello di significatività $\alpha=0.05$, allora è significativo e quindi rigettiamo H_0 . Il modello ha potere esplicativo. Inoltre, il 22% ($R\text{-squared} = 0.2520$) della varianza della customer satisfaction è spiegata dalle variabili indipendenti.

Una volta esaminata la significatività dell'intero modello è opportuno, per comprendere la grandezza e l'intensità degli effetti di ogni singola variabile indipendente sulla dipendente, comparare i coefficienti beta standardizzati, come segue:

REPURCHASE_INT	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
Puntualità	.2375444	.0582399	4.08	0.000	.3048956
Correttezza_ordine	.1273298	.0543204	2.34	0.020	.1551148
Geolocalizzazione	.0795472	.0551604	1.44	0.151	.1035971
_cons	2.485054	.2385154	10.42	0.000	.

Osservando la colonna dei coefficienti beta, è possibile affermare che la variabile più importante è la **Puntualità**, con un coefficiente beta superiore e pari a 0.3048956.

Dunque, al termine delle analisi è possibile affermare che la caratteristica del delivery service che maggiormente soddisfa il consumatore e lo spinge a riacquistare è la **Puntualità**.

4.6 Conclusioni e implicazioni manageriali.

Il settore della consegna a domicilio di piatti pronti o prodotti alimentari è diventato e continuerà ad essere uno delle aree di investimento più vivaci per i *venture capitalist* di tutto il mondo.

Così, la crescente diffusione e sviluppo di internet e di tecnologie avanzate, e l'evolversi di abitudini alimentari e stili di vita, favoriscono la nascita e la diffusione di nuove piattaforme di Online Food Delivery, capaci di offrire al cliente finale un'esperienza culinaria completa dando la possibilità di poter comodamente ordinare da casa la cena o il pranzo con un semplice click.

L'esplosiva propagazione dei player del food delivery si fonda su tre pilastri fondamentali, ovvero: *gratificazione istantanea*, *comodità* e *risparmio di tempo*. Queste compagnie non forniscono convenienza solo come un attributo del loro servizio, ma nel loro caso la convenienza è distribuita ai consumatori attraverso ogni touch-point disponibile.

Nello specifico sono state individuate alcune determinate opportunità per i player dell'on demand economy di salvare il tempo degli utenti, risparmiando loro fatica (e convincendoli a diventare propri consumatori):

- **Decision Convenience:** rendere la scelta dei prodotti veloce e immediata, per esempio mostrando agli utenti recensioni e classifiche direttamente sulla piattaforma, come fa ad esempio Just Eat.
- **Access Convenience:** fornire il servizio velocemente e in ogni luogo: "A casa o in ufficio, in 32 minuti!".
- **Transaction Convenience:** dare la possibilità di pagare facilmente, attraverso carta di credito, PayPal o online wallets.
- **Benefit Convenience:** far sì che l'utilizzo dei prodotti o servizi sia facilmente piacevole e divertente, per esempio attraverso soluzioni particolari di confezionamento che migliorino la user experience.
- **Post-Benefit Convenience:** rendere l'azione di riacquisto semplice e veloce, per esempio permettendo di salvare l'indirizzo di consegna e i dettagli di pagamento e salvare i propri ristoranti preferiti.

I Food Delivery devono quindi creare nuove forme personalizzate di ristorazione, trasmettere emozioni attraverso la rete e il trasporto, informare e sostenere trend ecologisti e salutisti. E in questa trasformazione sono coinvolti non solo i sistemi di ordinazione e di distribuzione, ma anche i processi di preparazione dei piatti, le strategie di marketing e di comunicazione, il design di prodotto e degli strumenti per il trasporto.

Partendo da questi presupposti, il modello di ricerca e in generale l'intero studio vuole dare un contributo ai diversi player che agiscono in questo mercato altamente competitivo.

In particolar modo un importante contributo di questo studio è l'integrazione e l'analisi simultanea delle caratteristiche principali che rendono un'offerta altamente personalizzata, così l'attenzione si è focalizzata sulla qualità del cibo, sulla qualità della struttura del sito web o applicazione mobile e sul suo design, sulla possibilità della piattaforma di assicurare un ottimo servizio di pagamento in termini di sicurezza e di privacy e in ultimo sull'importanza del servizio di consegna.

Tutte queste caratteristiche, fondanti di un servizio di online food delivery, sono quindi state analizzate simultaneamente come antecedenti della customer satisfaction e del livello di fiducia del consumatore che si traduce nel suo comportamento di riacquisto.

In particolar modo dalle analisi effettuate attraverso lo studio emerge che i consumatori, trattandosi di uno scenario di acquisto online, valutano la loro soddisfazione finale in base a 2 fattori fondamentali, ovvero la **qualità del cibo** e il **servizio di consegna**, mentre le altre variabili non hanno un forte impatto sulla soddisfazione finale.

Così, la presentazione del cibo, la varietà del menu, le opzioni salutari, il gusto, la freschezza e la temperatura rappresentano caratteristiche importanti per un cliente, in un servizio di online food delivery, che rendono l'intera esperienza soddisfacente.

Ma ancor di più il **servizio di consegna** rappresenta il driver più importante attraverso il quale il consumatore valuta la soddisfazione complessiva della sua esperienza. In particolar modo è stato riscontrato dalle analisi statistiche che la **puntualità** della consegna è il fattore determinante della soddisfazione finale e del livello di fiducia che il consumatore stesso ripone nel sistema e ciò si traduce nel compiere azioni ripetute di acquisto.

È stato altresì riscontrato che la soddisfazione finale ha un impatto positivo e significativo sul comportamento di riacquisto del consumatore, e questo sta a significare che se soddisfatto ritornerà ad acquistare data l'esperienza positiva.

Inoltre, lo studio ha voluto esaminare l'importanza del prezzo percepito come variabile moderatore tra la *food quality* e la *customer satisfaction*. In particolar modo lo scopo è stato quello di verificare se effettivamente la percezione dei clienti di un prezzo adeguato interviene come variabile moderatore per aumentare l'impatto della qualità del cibo sulla soddisfazione. In effetti dall'analisi statistica condotta, non emerge alcun effetto moderatore di tale variabile e ciò sta a significare che il prezzo percepito non viene considerato un driver fondamentale per i clienti nel valutare la qualità del cibo.

In conclusione, questo studio ha voluto sottolineare che la qualità del cibo e soprattutto un'ottima qualità del servizio di consegna rappresentano fattori fondamentali in una digital food experience attraverso una piattaforma di online food delivery, capaci di innalzare il livello di soddisfazione del consumatore favorendo il suo comportamento di riacquisto.

Per questo motivo i player che operano in questo mercato dovrebbero offrire ai propri clienti un servizio completo, caratterizzato dalla gestione digitalizzata degli ordini attraverso la piattaforma, da un'ampia scelta di ristoranti partner e di piatti che possa soddisfare i gusti di una sempre più sofisticata e differenziata domanda e da un servizio di delivery efficiente che deve avere nella puntualità il suo punto di forza, magari riuscendo in un futuro abbastanza prossimo di sperimentare nuovi sistemi di consegna automatizzata (droni, robot..), capaci di ottimizzare i tempi di trasporto.

È stato così fornito un quadro completo per conoscere e comprendere i reali bisogni dei potenziali clienti e tutto ciò rappresenta un'arma vincente per poter implementare strategie di marketing ad hoc, capaci di saper coinvolgere sempre di più il consumatore finale facendogli vivere una digital food experience memorabile e soddisfacente lungo tutti i vari touch points, al fine di raggiungere un vantaggio competitivo e sostenibile nel medio-lungo periodo in un mercato altamente competitivo che sembra non conoscere una fase di saturazione.

Limitazioni.

Questa ricerca ha alcune limitazioni che potrebbero essere affrontate nelle ricerche future. La prima limitazione riguarda la composizione del campione formato da soli 244 rispondenti, numero che potrebbe essere ben più alto per garantire una maggiore affidabilità del costruito. Un altro limite può essere legato alla mancanza di differenze demografiche del campione, dal momento che il questionario è stato sottoposto a rispondenti che vivono prevalentemente a Roma si potrebbe pensare di estendere lo studio ad altre aree demografiche così da analizzare i comportamenti di altri potenziali clienti magari con diverse abitudini di consumo e stili di vita.

Bibliografia.

Alastair Holmes, Angela Byrne, Jennifer Rowley. 2013. Mobile shopping behaviour: insights into attitudes, shopping process involvement and location. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Ballantine, P. W. (2005). Effects of interactivity and product information on consumer satisfaction in an online retail setting. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Baxendale, Shane, Emma K. Macdonald, and Hugh N. Wilson, 2015, "The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration," *Journal of Retailing*.

Brakus, J. Joseph, Bernd H. Schmitt, and Lia Zarantonello, 2009, "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?" *Journal of Marketing*.

Bujisic, M., Hutchinson, J., & Parsa, H. G. (2014). The Effects of Restaurant Quality Attributes on Customer Behavioral Intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Carsten Hirschberg, Alexander Rajko, Thomas Schumacher, and Martin Wrulich, 2016, *The changing market for food delivery*. McKinsey&Company.

Christina Goulding, (2003) "Issues in representing the postmodern consumer", *Qualitative Market Research: An International Journal*.

Daniora Grundey, 2008, "Experiential marketing vs. traditional marketing: creating rational and emotional liaisons with consumers", *The Romanian Economic Journal*.

Dickinger, A., & Stangl, B. (2013). Website performance and behavioral consequences: A formative measurement approach. *Journal of Business Research*.

GanChunmei, Chunmei Gan, WangWeijun, Weijun Wang. 2017. The influence of perceived value on purchase intention in social commerce context.

Glenn Cook, 2014, "Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this present.

Gwo-Guang Lee, Hsiu-Fen Lin, 2005, "Customer perceptions of e-service quality in online shopping", *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Haghighi, M., Dorosti, A., Rahnama, A., & Hoseinpour, A. (2012). Evaluation of Factors Affecting Customer Loyalty in the Restaurant Industry.

- James, Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons (Eds.), 2000, *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Jean-Eric Pelet, Basma Taieb, Monia Massarini, Norchene Ben Dahmane Mouelhi, Prashant Mishra, Zaid Mohammad Obeidat, Joanna Zukowska. *Impact of M-Commerce Website Design on Consumers' Behavioral Intentions: An Empirical Study of Age as a Moderating Influence*.
- Jiang, P., & Rosenbloom, B. (2005). Customer intention to return online: price perception, attribute level performance, and satisfaction unfolding over time. *European Journal of Marketing*.
- Juga, J., Juntunen, J., & Grant, D. B. (2010). Service quality and its relation to satisfaction and loyalty in logistics outsourcing relationships. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, 2016, *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*.
- Kisang Ryu, Heesuo Han, 2010, "Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: moderating role of perceived price", *Journal of Hospitality and Tourism Research*.
- M. Ferraresi, B. H. Schmitt, 2006, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*.
- Malik, S. (2012). Customer Satisfaction, Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value. *International Journal of Marketing Studies*.
- McKinsey (By David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik), 2009, *The consumer decision journey*.
- Min Li, Z.Y. Dong, Xi Chen, 2011, "Factors influencing consumption experience of mobile commerce".
- Noorshella Binti Che Nawi & Abdullah Al Mamun, 2014, "The Development of Customer Satisfaction Measurement Model for Small Online Apparel Businesses in Malaysia", *International Journal of Business and Management*.
- Olsen, S. O. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Pine, B. Joseph, James H. Gilmore, 1998, *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Qin, H., Prybutok, V. R., & Zhao, Q. (2010). Perceived service quality in fast-food restaurants: empirical evidence from China. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Qin, H., & Prybutok, V. R. (2009). Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in fast-food restaurants. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Schmitt, Bernd H., 1999, *Experiential Marketing*. New York: The Free Press.
- Sevgin A. Eroglu, Karen A. Machleit, Lenita M. Davis, 1999, "Atmospheric qualities of online retailing: a conceptual model and implication", *Journal of Business Research*.
- Shahzad Ahmad Khan, Yan Liang, Sumaira Shahzad, 2015, "An Empirical Study of Perceived Factors Affecting Customer Satisfaction to Re-Purchase Intention in Online Stores in China", *Journal of Service Science and Management*.
- Tsai, H. T., & Huang, H. C. (2007). Determinants of e-repurchase intentions: An integrative model of quadruple retention drivers. *Information & Management*.
- Wang, Y. D., & Emurian, H. H. (2005). Trust in e-commerce: consideration of interface design factors. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*.
- Wendy Ming-Yen Teoh, Siong Choy Chong, Binshan Lin, Jiat Wei Chua. 2013. Factors affecting consumers' perception of electronic payment: an empirical analysis.
- Xia Liu, Mengqiao He, Fang Gao, Peihong Xie, 2008, "An empirical study of online shopping customer satisfaction in China: a holistic perspective", *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Xiaoying Guo, Kwek Choon Ling & Min Liu, 2012, "Evaluating Factors Influencing Consumer Satisfaction towards Online Shopping in China", *Asian Social Science*.
- Yi-Hua, 2008, "Relationship among experiential marketing, experiential value and customer satisfaction", *Journal of Hospitality & Tourism Research*.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge. *Journal of the academy of marketing science*.
- Zulkarnain Kedah, Yusof Ismail, 2015, "Key Success Factors of Online Food Ordering Services: An Empirical Study", *Malaysian Management Review*.

Riassunto.

Negli ultimi anni la forte trasformazione tecnologica, lo sviluppo del mondo digitale e i cambiamenti dell'economia, ci hanno condotto verso un'era caratterizzata da una visione sempre più *customer centric*. Cambia il comportamento di acquisto del consumatore, il quale non è più un soggetto passivo bensì un individuo attivo alla ricerca di prodotti autentici, unici e personalizzati; è interessato al recupero del passato, al dialogo con l'impresa e alla partecipazione diretta nella sua stessa esperienza di consumo. In altre parole si tratta di un consumatore capace di avere il pieno controllo di tutte le relazioni con le imprese con cui entra in contatto. All'interno di questo contesto globale e digitale, cambiano quindi le strategie di marketing e le aziende hanno dovuto provare a capire come poter servire il consumatore nella maniera migliore possibile e come riprendere il controllo dell'esperienza di consumo, senza che il cliente se ne rendesse realmente conto. Si assiste quindi ad un cambiamento riguardante la concezione del marketing, nasce e si sviluppa il concetto di *marketing esperienziale*, che rappresenta un processo attraverso cui il prodotto o servizio viene pensato come uno strumento grazie al quale è possibile far vivere al consumatore finale esperienze memorabili e autentiche. Il focus passa, quindi, da un'economia di prodotto ad un'economia basata sull'esperienza.

L'approccio esperienziale si va a contrapporre, quindi, alla concezione del marketing tradizionale, la quale si focalizzava sui benefici e sulle caratteristiche funzionali dei prodotti e sulla convinzione che il consumatore prendesse le decisioni di acquisto in maniera razionale.

Il marketing esperienziale focalizza, invece, la sua attenzione sulla **personalizzazione** dell'offerta e sulla relazione con il cliente, considerato un vero e proprio "consumatore", e dunque protagonista della scelta da lui compiuta.

Inoltre, con l'approccio emozionale, si assiste ad una vera e propria metamorfosi del ruolo del consumatore da consumer a "prosumer", diventando così pro-attivo. Per la prima volta, viene accostata a quella concezione, legata al marketing tradizionale, di consumatore considerato un individuo esclusivamente razionale, quell'idea di consumatore quale essere anche emozionale, coinvolto in prima linea e a livello personale nella sua esperienza di consumo. L'oggetto di studio di questa disciplina, quindi, non è più la soddisfazione dell'*homo oeconomicus*, che effettuava le sue scelte in base a criteri razionali e al calcolo dei costi-benefici, ma vi è il costante tentativo di accattivarsi l'*homo ludens*, orientato al gioco e alla ricerca continua di divertimento, emozioni e gratificazioni. Si assiste ad una vera e propria ricerca del piacere, che si declina nel perseguire stati di benessere e di felicità. Ciò che conta, nello studio di questo approccio emozionale, sono "i processi invece che gli scopi, le relazioni invece che le gerarchie, le percezioni invece che i dati, i sentimenti invece che il freddo raziocinio, le capacità innovative invece che le regolamentazioni ordinate e sistematiche" (Pine e Gilmore, 2000). Si tratta, dunque, di una branca del marketing che fa leva, più che mai, sui

sentimenti e sulle emozioni più intime del consumatore e che fa delle tante imprese dei veri e propri ‘fornitori’ di esperienze che devono mettere a punto un progetto globale di intrattenimento e di “spettacolarizzazione” delle offerte che sia in grado di abbagliare tutti i sensi del consumatore, che riesca a stimolarne la mente e a toccarne il cuore, e gli procuri relazioni coinvolgenti. Perché l’obiettivo dell’Experiential Marketing è dar vita ad un evento memorabile che impegni gli individui nell’atto stesso del consumo.

Per tali ragioni non solo possiamo dire che la Customer Experience rappresenta il cuore della “Digital Trasformation”, ma anche che l’esperienza dovrà rappresentare per i prossimi anni, sia per le imprese che per i ricercatori, l’oggetto principali dei propri studi, partendo dall’esaminare il complesso customer journey e i numerosi punti di contatto.

Tabella 1.1: Marketing tradizionale e Marketing esperienziale a confronto.

Marketing tradizionale	Marketing esperienziale
Uomo razionale	Uomo razionale ed emotivo
Bisogno	Piacere e desiderio
Benefici funzionali del prodotto	Qualità dell’esperienza olistica di consumo
Comunicazione unidirezionale	Relazione intima con il cliente
Progettazione aziendale dell’offerta	Co-creazione dell’offerta
Dati quantitativi	Dati quantitativi e qualitativi

Fonte: Elaborazione dell’autore.

Non pochi sono stati gli studiosi che hanno dedicato la propria attenzione a quest’oggetto di ricerca. In questo contesto, si focalizza l’attenzione sul pensiero di Pine & Gilmore che furono i primi a comprendere il forte potenziale che un’esperienza d’acquisto poteva avere sull’impresa e i primi ad esaminare il costrutto più da un punto di vista di marketing, partendo dall’assunto che le esperienze sono qualcosa di diverso rispetto ad un prodotto ed un servizio.

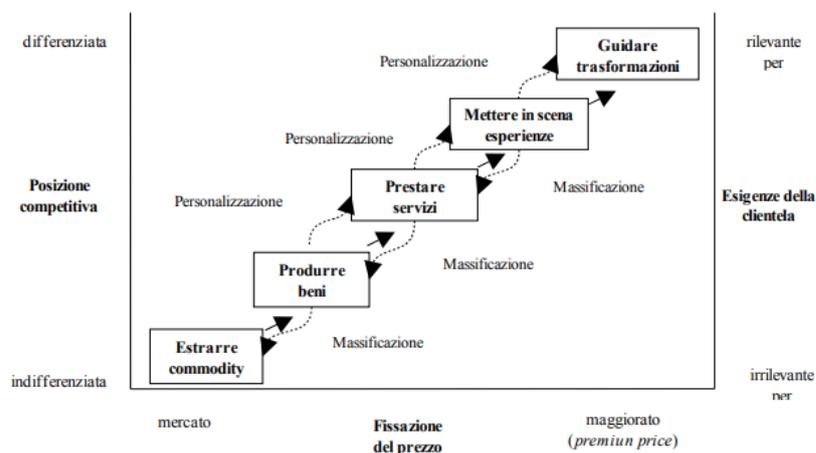
In particolar modo, Pine e Gilmore, sostengono che nella nuova Economia la semplice produzione di beni e servizi non è più sufficiente: sono invece le "esperienze" offerte al cliente a costituire il fondamento della creazione di valore.

L’esperienza cui si riferiscono gli autori è un qualsiasi *evento memorabile* che impegni sul piano personale il consumatore nell’atto stesso del consumo. Proprio per questo motivo l’esperienza sta diventando un’offerta distinta sul mercato, capace di creare valore aggiunto per i clienti, i quali andranno ad acquistare non solo prodotti tangibili ma anche prodotti intangibili, che permetteranno loro di ricordare l’esperienza a lungo. In quest’ottica le aziende diventano fornitori di emozioni ed esperienze.

Quindi, in un mercato sempre più saturo, in cui i prodotti sono sempre più simili e in cui il consumatore è sempre più evoluto e meno fedele alla marca, l'esperienza, viene quindi concepita come una reale fonte di valore, come autentico evento memorabile, in grado di coinvolgere l'individuo sul piano personale e che quindi prevede marcate forme di interattività e partecipazione. In altre parole con il termine esperienza si fa riferimento al "qui ed ora", ovvero all'insieme di percezioni, emozioni e sentimenti che i consumatori provano quando testano prodotti e servizi durante le loro attività di consumo.

Partendo da questi presupposti, i due autori hanno elaborato il *modello della progressione del valore economico* o modello per stadi evolutivi della domanda di mercato, che è sicuramente da considerare il cuore della visione economia proposta da questi autori.

Secondo questo modello, la domanda del mercato viene, inevitabilmente, saturata da un'offerta sempre più ampia e a costi decrescenti (massificazione), ma contemporaneamente si viene a formare una nuova domanda di tipo "superiore". Si è assistito quindi alla massificazione delle commodity ed al passaggio ad un'economia fondata sull'offerta dei beni, alla massificazione dei beni ed al passaggio ad un'economia basata sull'erogazione di servizi. Man mano che i servizi aumentano, diventano sempre più personalizzati e le tipologie di cliente si moltiplicano esponenzialmente, si giunge ad una progressiva e inesorabile saturazione del mercato dei servizi in particolare anche a causa dell'avvento delle tecnologie. La nuova offerta ricercata dalle imprese diventa così l'esperienza. Essa è qualcosa di memorabile che aggiunge ulteriore valore al prodotto/servizio. Ma secondo gli autori la continua ricerca di varietà da parte della domanda rende ipotizzabile, in futuro, la massificazione delle esperienze ed il consolidamento di una forma d'offerta economica capace di andare oltre le stesse esperienze: l'offerta di *trasformazioni*. Queste seguiranno le esperienze e costituiranno la risposta alla prevedibile massificazione delle stesse. Con le trasformazioni il cliente è il prodotto! L'acquirente individuale di una trasformazione dice in sostanza: "Cambiatemi" (Pine e Gilmore, 2000).



Pertanto, le esperienze creano un valore unico per i clienti, difficile da imitare dalla concorrenza, e influenzano pesantemente la soddisfazione, la fedeltà e i comportamenti dei consumatori. Far vivere al consumatore un'esperienza, coinvolgendolo emotivamente durante l'acquisto o il consumo di un prodotto, viene infatti considerata una delle strategie di più efficaci per differenziare l'offerta di un'impresa da quella dei concorrenti.

In altre parole, le sole offerte di prodotti e servizi non sono più sufficienti per la profittabilità delle imprese, ma devono essere accompagnati anche dalle esperienze. Le esperienze devono, infatti, essere considerate veri e propri prodotti da consumare. L'attenzione, dunque, passa da un'economia di prodotto ad un'economia basata sull'esperienza.

Secondo Pine e Gilmore, inoltre, creare un'esperienza non significa solo intrattenere, bensì riuscire a coinvolgere il soggetto dal punto di vista emozionale, fisico, intellettuale e spirituale. I due studiosi americani hanno proposto un modello schematizzato, chiamato "*Il compasso esperienziale*", per raggruppare le possibili tipologie di esperienza che permettono il coinvolgimento del cliente. Questo modello si articola lungo due assi o dimensioni, il primo asse è legato alla partecipazione della persona all'esperienza stessa, ed è suddiviso in partecipazione attiva e passiva. Il secondo asse è legato invece al coinvolgimento della persona con l'ambiente esterno nel quale si svolge l'evento o la performance, ed è suddiviso in due dimensioni rappresentate dall'assorbimento e dall'immersione. Dalle possibili combinazioni di queste due dimensioni, emergono quattro tipologie di esperienza, quali: esperienza di intrattenimento, di educazione, di estetica e di evasione.

Figura 2: Dimensione e ambiti dell'esperienza.



Fonte: Pine & Gilmore, 2000. The experience economy.

Pine e Gilmore, delineano quattro fondamentali tipologie di esperienza che le imprese dovrebbero offrire ai propri consumatori per ottenere diversi vantaggi. Innanzitutto per la costruzione e fidelizzazione di un'ampia base clienti, per incoraggiare il passaparola positivo,

migliorare l'immagine aziendale, differenziarsi dai concorrenti e aumentare la disponibilità a pagare del consumatore finale.

In altre parole le imprese devono inserire nel portafoglio d'offerta i prodotti esperienza e i prodotti trasformazione, capaci di creare valore per le persone e stimolare ricordi positivi, in quanto il ricordo rappresenta una variabile importantissima per le esperienze dei consumatori, anche più importante dell'averle vissute.

Secondo Pine & Gilmore quello che il consumatore compra non è il prodotto ma è un'esperienza "che gli permetta di trascorre allegramente del tempo, grazie ad una serie di performance memorabili che un'azienda mette in scena, in modo tale da coinvolgerlo in un modo del tutto personale". I due autori utilizzano in tale definizione termini come "mettere in scena" oppure "performance" perché ritengono che vi sia una fortissima analogia tra l'esperienza che il consumatore vive durante il processo d'acquisto e la performance teatrale. Il luogo dove viene erogato il servizio non è altro che il palcoscenico della performance mentre il cliente è lo spettatore, che vive un'esperienza estremamente soggettiva. Non troveremo mai due individui che vivranno allo stesso modo la performance o che risponderanno allo stesso modo agli stimoli generali dalla stessa. Questa forte presenza dell'elemento della soggettività nell'esperienza la rende fortemente imprevedibile, difficilmente controllabile e misurabile. Per questo motivo il management delle imprese, si avvicinano a questo tipo di strategia in maniera cauta. D'altro canto la situazione economica vigente, le nuove modalità di consumo ed il successo riscontrato da parte dei clienti, sono tutti elementi che obbligano sia i ricercatori che i manager allo studio e all'applicazione empirica dei modelli di customer experience.

All'interno di questo contesto globale e digitale, le aziende devono evolvere le loro strategie e attivare numerosi canali digitali di vendita e comunicazione da affiancare al punto vendita fisico. Non esiste più, infatti, distinzione tra canale fisico e digitale, i contenuti sono diventati esperienze e gli utenti si aspettano di accedervi nel posto e nel momento più opportuno. Più questi saranno pertinenti e personalizzati e più le persone interagiranno e svilupperanno una relazione stabile e duratura con il brand. In altre parole, gli utenti si aspettano di vivere esperienze coerenti ed integrate sui vari punti di contatto (punto vendita, sito internet, eCommerce, social network...). Si è inoltre evoluto anche lo scenario competitivo tra imprese; le preferenze dei consumatori non sono più legate solamente a fattori quali il prezzo o l'assortimento, ma sono fortemente condizionate dalla componente emotiva ed esperienziale del processo d'acquisto. Vengono tracciate dunque, le possibili strategie, che i brand possono adottare, che variano a seconda del grado di integrazione tra i canali e dell'esperienza che si cerca di far vivere agli utenti digitali o ai visitatori del punto vendita.

Una prima possibile strategia è quella multicanale, in cui l'integrazione è nulla e la customer experience è limitata al canale con la quale la persona interagisce. Aumentando il

grado di coordinamento si può realizzare una strategia cross-channel; in questo caso l'integrazione è maggiore ma la coerenza nella gestione dei diversi punti di contatto è ancora limitata. In ultima istanza si giunge all'omnicanalità dove l'integrazione è massima, i canali sono gestiti in maniera coerente e coordinata e l'obiettivo dell'azienda è quello di creare una customer experience senza soluzione di continuità tra tutti i canali di comunicazione e vendita. È importante ricordare che i diversi canali devono essere utilizzati in modo complementare per la creazione dell'esperienza finale, unitaria e memorabile.

Quindi, in questo nuovo scenario, dove le tecnologie e il digital occupano un ruolo preponderante nelle strategie di marketing di un retailer, l'*omnicanalità* può essere utilizzata per migliorare la proposta di valore dell'azienda portando ad una maggiore soddisfazione e fidelizzazione del cliente, raggiungendo così gli esiti manageriali prefissi, rivoluzionando sia il modo in cui i clienti hanno accesso alle informazioni sia le modalità di interazione tra azienda e consumatore. Inoltre l'evoluzione tecnologica e dei comportamenti di acquisto delle persone ha influito e cambiato lo scenario relazionale tra brand e consumatore e di conseguenza le aziende ricercano i canali migliori per comunicare e vendere i propri prodotti, creando ad esempio shop online e siti web per offrire nuovi punti di contatto.

La presenza digitale, oltre che con negozi fisici, fa emergere la necessità di attuare nuove strategie per la gestione dei molteplici canali con i quali i clienti si interfacciano per trovare informazioni o acquistare prodotti e servizi.

Di fronte a queste tendenze è evidente che le aziende più innovative stiano cercando nuove modalità di interazione, ingaggio e fidelizzazione con gli utenti, ricerca che sta portando molte realtà a sperimentare le potenzialità di AI Intelligenza Artificiale, realtà virtuale e chatbot e riprogettare di conseguenza i touch point per assicurare al cliente finale una customer experience omnicanal, ovvero un'unica soluzione di continuità tra i vari touch point che costituiscono l'interazione e l'intersezione dei clienti con i marchi, i servizi e i prodotti.

In particolar modo I ricercatori e gli esperti di Oracle, hanno individuato cinque tendenze tecnologie emergenti che dovrebbero far parte della roadmap strategica per la Customer eXperience Management delle aziende:

- ***Iper-personalizzazione:*** le migliori Customer eXperience sfruttano informazioni e dati di qualità per offrire prodotti, contenuti e servizi altamente personalizzati, rilevanti e tempestivi rispetto al contesto e alle esperienze uniche del singolo cliente;
- ***Chatbot:*** grazie all'impiego di regole pre-codificate o del Machine Learning, cioè dell'apprendimento automatico, i chatbot possono sostituire gli operatori utilizzando i dati dei clienti e quelli aziendali per fornire risposte più rapide e più personalizzate (per esempio quando impiegate in servizi di pre e post vendita, di supporto, help desk, e customer care); i chatbot consentono un'esperienza self-service più naturale e stanno

diventando rapidamente un must-have per le aziende che hanno frequenti contatti diretti con i propri clienti;

- **Integrazione dei touchpoint:** le realtà aziendali all'avanguardia nella Customer eXperience stanno andando oltre le esperienze omni-channel e stanno già pensando alla fase successiva spesso denominata “no channel”, quella che nasce indipendente dai canali e quindi si declina sui canali integrati, in cui più touchpoint (i punti di contatto, i canali con i quali un utente interagisce, entra in contatto, con un'azienda) vengono combinati dinamicamente per formare gli elementi di un insieme unico. Lavorare su canali integrati per le aziende significa combinare più touchpoint simultaneamente (e quindi più iniziative combinate ed integrate) per creare un'esperienza unica, consistente e coerente anziché passare costantemente da un canale all'altro (che è esattamente, come abbiamo visto, ciò che vogliono i clienti/utenti);
- **Internet of Things (IoT):** potrà sembrare strano inserire l'IoT nei temi della Customer eXperience ma è anche consentendo a prodotti, servizi e altri asset digitali di acquisire e condividere dati che si può sviluppare un Customer Journey e gestire l'esperienza degli utenti in un'ottica nuova, basando il percorso e l'esperienza su informazioni acquisite in tempo reale, per esempio attraverso l'analisi di dati inerenti ai trend di consumo o alle prestazioni dei prodotti. Grazie all'Internet of Things è infatti possibile capire come i clienti utilizzano i prodotti e intervenire con opportuni aggiornamenti, migliorando così le iterazioni e le relazioni future. Inoltre i dati ricavati dall'IoT consentono di prevedere le future esigenze sulla base dei comportamenti pregressi, agendo d'anticipo per soddisfare le persone o le aziende clienti;
- **Intelligenza Adattiva:** le nuove tecnologie come l'apprendimento automatico e l'Intelligenza Artificiale fanno sì che le applicazioni di Customer eXperience Management possano “imparare”, generando automaticamente successive iterazioni di sé stesse, in grado di soddisfare ogni volta in misura sempre maggiore le aspettative degli utenti. Ne risultano per esempio applicazioni cloud che si evolvono di pari passo con le esigenze dei clienti o delle variazioni delle condizioni di mercato.

Il futuro dunque è sempre più smart e la digitalizzazione del retail non è un'opzione, ma un asset strategico del business.

Nasce così il concetto di Retail 4.0 o smart retailing, inteso come un sistema di retail connesso e interattivo che supporta la gestione integrata dei vari touchpoints del consumatore, al fine di personalizzare l'intera esperienza di acquisto e ottimizzare le performance del retailer (Roy et al., 2017).

Il perché è chiaro: allinearsi all'evoluzione dei consumatori che vivono sempre più spesso una doppia vita analogica e digitale, usano tanta tecnologia fissa e mobile, sono influenzati non

solo dai media tradizionali ma anche dai social media.

Il retail 4.0 rappresenta, quindi, uno dei campi applicativi più interessanti dell'IoT, che collega il mondo fisico e il mondo virtuale, il cloud e la mobility, scegliendo sempre più spesso soluzioni ibride e iperconvergenti, garantendo un'interazione in tempo reale con i clienti. Si compra online e si ritira in store, si sceglie in store e se la merce non c'è si ordina online, si acquista in rete ma se l'oggetto non piace si va in negozio a restituirlo. I negozi, sempre più connessi e comunicanti, offrono ai clienti varie formule per consultare le informazioni online: totem, tablet, specchi e pareti interattive ma anche app e soluzioni come Qr code e beacon che consentono di incanalare messaggi e gestire meglio la relazione.

Il negozio, insomma, cambia pelle attraverso un uso delle tecnologie estremamente più intelligente e integrato, ma anche decisamente più creativo.

La sperimentazione diventa parte del programma di ingaggio, finalizzato a studiare meglio i comportamenti delle persone ma anche i loro gusti, con l'obiettivo principale di arrivare a personalizzare i processi di vendita al punto da farli diventare dei servizi su misura, così da offrire un'esperienza che riesca a garantire ai propri consumatori un valore che non può più solo fondarsi sul prodotto o servizio offerto ma che deve essere costruito e gestito attorno alle esigenze, alle aspettative e ai desideri delle persone.

Sulla base di questi presupposti lo scopo è stato quello di tracciare delle linee guida attraverso cui le aziende devono rispondere ai cambiamenti in atto nella società post moderna, migliorando la proposta di valore portando ad una maggiore soddisfazione e fidelizzazione del cliente, raggiungendo così gli esiti manageriali prefissi, rivoluzionando sia il modo in cui i clienti hanno accesso alle informazioni sia le modalità di interazione tra azienda e consumatore.

Quindi dopo aver inquadrato lo scenario di riferimento di questo lavoro di tesi, dallo studio della letteratura è emerso che un ruolo fondamentale nella strategia omnichannel è ricoperto dai canali online, per cui si è voluta realizzare un'analisi specifica dell'esperienza che vive un consumatore attraverso una piattaforma di online food delivery.

L'attenzione si è focalizzata su questo mercato perché il settore della ristorazione è stato protagonista, negli ultimi anni, di una trasformazione radicale, trovando nella consegna a domicilio e nell'ordine tramite App le maggiori opportunità di crescita. Inoltre, il fenomeno "food" è particolarmente interessante per due ragioni: da una parte sta dimostrando una creatività di evoluzione e implementazione di soluzioni innovative a una velocità senza precedenti e, dall'altra, si sono già consolidati peculiari modelli di business su quella che è a tutti gli effetti la risposta a un'abitudine dei consumatori tipica dell'on demand economy. L'evoluzione del mercato del food delivery a livello internazionale è stata molto rapida e negli ultimi anni le consegne a domicilio di cibi pronti hanno avuto una crescita media pari al 51%. Le dimensioni del mercato internazionale ad oggi sono di oltre 210 miliardi di dollari, ossia il

43% del mercato della ristorazione mondiale. I numeri parlano chiaro, si tratta di un mercato che sta attraversando una crescita esponenziale anche e soprattutto grazie all'ascesa della tecnologia digitale che sta ridisegnando il mercato. Infatti i consumatori che sono sempre più connessi, si aspettano di vivere un'esperienza coinvolgente e indimenticabile anche quando si tratta di ordinare un pasto online con la massima praticità e trasparenza.

In particolar modo, l'Online Food Delivery descrive il processo attraverso il quale il cliente riesce ad ordinare cibo da asporto da un ristorante, attraverso una piattaforma digitale.

Si è passati, dunque, da servizi di consegna a domicilio specifici di ciascun ristorante o negozio alle grandi piattaforme di ordinazione online, alle aziende che gestiscono sia ordinazione sia logistica, per finire con le imprese che cercano di fornire un'esperienza ancora più integrata assumendo il controllo dell'intera filiera alimentare.

Si assiste in altre parole ad una vera e propria migrazione di canale, si prevede infatti una crescita della distribuzione online del 25,0% all'anno dal 2015 al 2018 nei mercati chiave, dopodiché si ridurrà al 14,9% all'anno fino al 2020. La penetrazione dell'online all'interno del mercato del food delivery in generale ha raggiunto nel 2016 il 30% e si suppone che nei prossimi anni possa arrivare addirittura al 65% (McKinsey, 2016). Gli esperti del settore prevedono un "secolare spostamento di paradigma", che porterà l'ordine online a dominare su quello offline nel prossimo decennio.

Per quanto concerne la situazione italiana, il settore dell'online food delivery, nel 2009, rappresentava solo una piccola percentuale degli acquisti online (intorno all'1%), ma si è poi espanso fortemente negli ultimi anni, raggiungendo oggi un potenziale di 7 milioni di persone e un 19% di italiani che dimostrano "intention to buy" (dati di *Osservatorio Nazionale Gfk Eurisko*, 2016). Si tratta di un mercato che ha riscontrato, inizialmente, una difficile penetrazione nel territorio italiano, caratterizzato da una cultura tradizionalista in ambito di food e dalla glorificazione del "fatto in casa". Ma nonostante questo, oggi si stima che il Food Delivery in Italia coinvolge un mercato da 400 milioni di euro, con ampi prospetti di crescita pari al 50% entro il 2019 e con un focus soprattutto sulla città di Milano, che da sola arriverà a pesare 500 milioni di euro. 4800 ristoranti affiliati, più di 400 comuni serviti in 19 regioni ed un incremento di clienti del 200% solo nel 2016. Questi sono solo alcuni dei numeri del mercato del food delivery in Italia. Mercato che sta raggiungendo vette mai vista in nessun altro settore prima di adesso.

Il potenziale di crescita per questo settore è quindi enorme, ed è soprattutto nei primi mesi del 2016 che è aumentata la diffusione, specie a Milano, grazie a tre startup che operano in questo settore specifico. Si tratta di **Foodora**, nata a Monaco di Baviera nel 2014; **Foodinho**, società italiana acquistata da Glovoo; e **Deliveroo**, compagnia londinese fondata nel 2012 e valutata

oltre due miliardi di dollari. Anche nella nostra nazione, quindi, si segue il trend del food delivery, già sdoganato dal precursore Just Eat, fondato nel 2001 in Danimarca.

Il punto di forza di queste piattaforme risiede nel livello di offerta proposta.

Dal punto di vista tecnico dell'offerta, queste piattaforme hanno come primo punto di forza la **velocità**, già a partire dall'ordine sul sito che è possibile effettuare in pochi secondi. Viene, inoltre, stabilita con il cliente una sorta di "promessa" per cui tutti e tre i competitor, una volta che il corriere ha valutato il luogo di provenienza dell'ordine decidendo di accettare la consegna, garantiscono la consegna del cibo ordinato **entro un massimo di circa 30 minuti** (per di più in packaging appositamente studiati per non alterare il gusto dei piatti). Questo è possibile grazie ai driver dedicati, suddivisi nelle zone nevralgiche della città.

Un secondo punto di forza è sicuramente la **geolocalizzazione**, che permette al cliente di controllare in tempo reale lo stato dell'ordine effettuato fino alla consegna dello stesso, poiché il corriere in servizio è connesso all'applicazione mobile che ne segue gli spostamenti (cosa che permette anche di raccogliere dati utili per ottimizzare i percorsi di consegna, così da rendere possibile il rispetto della promessa di cui al punto precedente).

Altro punto di forza è, poi, la **facilità di pagamento**, che avviene attraverso carta di credito o PayPal, con la possibilità di registrazione dei propri dati per facilitare eventuali futuri pagamenti. Non ultimo: la possibilità di ricevere un **ordine richiesto su misura**, personalizzato.

Il settore delle consegne a domicilio online è caratterizzato da un'elevata competizione che si basa sempre più sulla possibilità di offrire un servizio rapido, ristoranti di qualità presenti sulla piattaforma e ampiezza e varietà del menù. Quindi i vari player hanno adottato ciascuno il proprio business model, ma con in comune un obiettivo fondamentale, ovvero: creare un'esperienza che si distanzi da quella classica vissuta al ristorante.

In linea generale, questa esperienza è caratterizzata da tre elementi fondamentali, ed oggi la sfida delle aziende è quella di innovare e modificare le tre fasi operative necessarie affinché il cliente riceva ciò che ha ordinato.

Nel dettaglio le tre fasi sono:

- **Ordinazione:** il cliente tramite la piattaforma compie la propria scelta di acquisto, definendo il proprio "Ordine". Quest'ultimo viene successivamente trasferito al soggetto che il consumatore stesso ha designato per la sua preparazione.
- **Preparazione:** fase in cui il prodotto richiesto dal cliente viene realizzato dalla cucina propria o di terzi.
- **Consegna:** rappresenta sicuramente il nucleo di questo Business on-demand. Esistono vari modelli di gestione del trasporto di ciò che è stato realizzato per il cliente finale. Tra i più

importanti elementi che possono essere considerati c'è sicuramente l'identificazione del soggetto addetto alla consegna.

In base a come le aziende che operano nell'online food delivery si pongono rispetto alle fasi operative descritte sopra, possiamo raggrupparle in tre principali modelli di business: modello “**Order Only**”, “**Order + Delivery**” e infine “**Fully-integrated**”.

I Food Delivery devono quindi creare nuove forme personalizzate di ristorazione, trasmettere emozioni attraverso la rete e il trasporto, informare e sostenere trend ecologisti e salutisti. E in questa trasformazione sono coinvolti non solo i sistemi di ordinazione e di distribuzione, ma anche i processi di preparazione dei piatti, le strategie di marketing e di comunicazione, il design di prodotto e degli strumenti per il trasporto.

La personalizzazione dell'offerta, dunque, rappresenta un driver fondamentale per una domanda che sarà sempre più informata, preparata ed esigente e il consumatore, quindi, deve essere pienamente coinvolto nell'esperienza di acquisto: deve poter confrontare prezzi ed offerte dei ristoranti, personalizzare le diverse pietanze aggiungendo o eliminando degli ingredienti, comunicare le proprie richieste ed eventuali allergie ai ristoratori, selezionare l'orario di consegna e indicare la modalità di pagamento, che può essere in contanti o tramite carta di credito: tutto questo con dei semplici click! Solo in questo modo, essendo parte attiva dello scambio, ripone sempre più fiducia nel sistema e il livello di soddisfazione sarà alto.

La vera sfida è rappresentata dunque, in questo mercato altamente competitivo, dal capire quale sia la caratteristica che più è importante per il consumatore e che più lo soddisfi durante l'intero processo di acquisto, e sarà proprio questo il punto focale dello studio di ricerca effettuato.

L'utente che cerca un servizio di Online Food Delivery, si aspetta **velocità, praticità, varietà e gratificazione istantanea**.

Proprio per questi motivi, l'obiettivo primario della ricerca è quello di analizzare parallelamente tutte le caratteristiche che rendono l'offerta di ogni player altamente personalizzata (food quality, design della piattaforma, information quality, delivery service e transaction capability) per comprendere quale sarà la variabile che incide maggiormente sulla soddisfazione del consumatore e in che modo la customer satisfaction potrà influenzare i comportamenti di riacquisto dello stesso.

Seppur siano state fornite prove, dell'importanza di alcuni dei fattori sopra citati nell'ambito della ristorazione in generale, supportate dalla letteratura scientifica, la peculiarità di tale studio di ricerca è rappresentata da tre aspetti fondamentali:

- I. La possibilità di individuare il driver più importante per la soddisfazione del consumatore, all'interno di una digital food experience.

- II. Capire se la soddisfazione totale del consumatore possa incidere sul comportamento di riacquisto dello stesso.
- III. Comprendere quale sia la caratteristica, all'interno della variabile più importante, che incide maggiormente sulla soddisfazione finale del consumatore e successivamente sul suo comportamento di riacquisto.

Il tutto traslato su un'esperienza vissuta dal consumatore attraverso una piattaforma di online food delivery.

L'analisi quantitativa, articolata in due diversi fasi, tenta di fornire una risposta alle domande di ricerca di questo studio, che in linea generale possono essere espresse come segue.

Nella prima fase:

- *Quale è la variabile che maggiormente influenza la soddisfazione del consumatore in una digital food experience, attraverso una piattaforma di food delivery? .*
- *La customer satisfaction può influenzare l'intenzione di riacquisto da parte del consumatore?*
- *Il perceived price interviene come variabile moderatore per aumentare l'impatto della qualità del cibo sulla soddisfazione?*

Nella seconda fase:

- *Quale caratteristica, all'interno della variabile che maggiormente soddisfa il consumatore, influisce di più sulla soddisfazione e sul comportamento di riacquisto?*

La risposta a queste domande rappresenta un importante indizio, che permette di capire realmente cosa vogliono i consumatori e cosa si aspettano da un servizio di Online Food Delivery.

Entrando nel dettaglio della ricerca, la struttura del modello contiene 5 variabili indipendenti, quali: “*food quality*”, “*design della piattaforma*”, “*information quality*”, “*delivery service*” e “*transaction capability*”; e una variabile dipendente rappresentata dalla “*customer satisfaction*”. Successivamente la customer satisfaction si trasforma in variabile indipendente per analizzare il suo effetto sulla variabile dipendente rappresentata questa volta da “*re-purchase intention*”. Infine è stata introdotta una variabile esogena all'interno del modello rappresentata da “*perceived price*”, al fine di analizzare se esercita un effetto di moderazione nella relazione tra food quality e customer satisfaction.

Di seguito anche le ipotesi che compongono lo studio di ricerca:

H1 → la food quality ha un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction

H2 → il design della piattaforma ha un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction

H3→ la qualità delle informazioni ha un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction

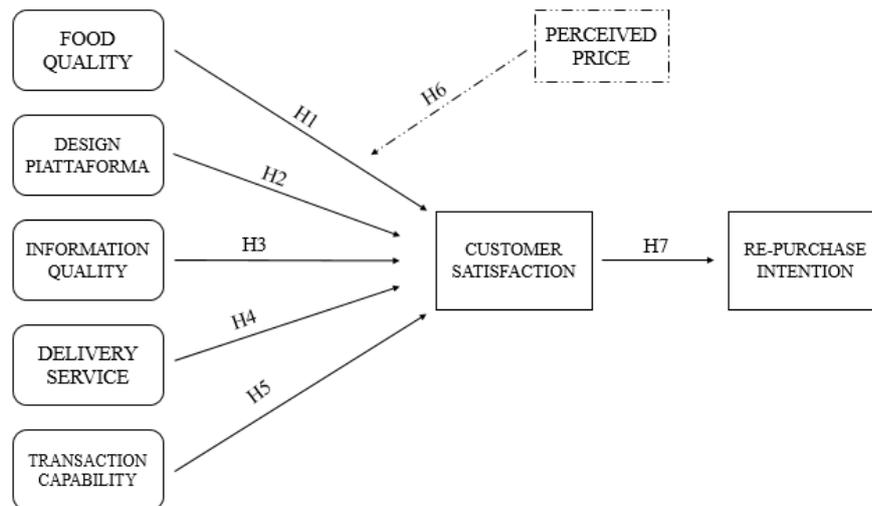
H4→ il delivery service ha un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction

H5→ la transaction capability ha un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction

H6→ perceived price influenza positivamente la relazione tra food quality e customer satisfaction

H7→ la customer satisfaction influenza positivamente la re purchase intention

Figura 3: Modello di ricerca



Questa struttura del modello serve a dare una risposta alle prime tre domande di ricerca, mentre per rispondere alla domanda della seconda fase della ricerca, si prenderanno in considerazione le singole caratteristiche della variabile che più soddisfa il consumatore, le quali diventeranno variabili indipendenti per capire quale, a sua volta, inciderà maggiormente prima sulla customer satisfaction e dopo sul comportamento di riacquisto.

Per analizzare la proposta di ricerca è stato preparato un questionario ad hoc tramite la piattaforma Qualtrics, da somministrare ad un campione di almeno 200 individui, in cui grazie ad apposite domande sarà possibile comprendere le percezioni dei consumatori, i quali daranno una risposta alla proposta di ricerca iniziale. In particolar modo verrà chiesto al campione, prima di rispondere alle domande, di pensare alla propria esperienza di acquisto online tramite una piattaforma di food delivery. Il tutto per avere coerenza con le domande e con gli obiettivi della ricerca. Nello specifico, dunque, le risposte serviranno a chiarire cosa vogliono e si aspettano i consumatori da un servizio di online food delivery, al fine di comprendere quale sia la variabile che maggiormente soddisfa il consumatore durante la sua esperienza di acquisto.

Il campione che utilizzerò sarà formato da individui compresi nelle fasce d'età 18 a over

60 anni, cercando di avere una distribuzione quanto più equa tra individui di sesso maschile e femminile.

Per testare le prime 5 ipotesi verrà effettuata una *multiple regression analysis*, al fine di verificare la natura e gli effetti di ogni variabile indipendente sulla variabile dipendente. In questo modo si analizzeranno simultaneamente le variabili in gioco (“*food quality*”, “*design della piattaforma*”, “*information quality*”, “*delivery service*” e “*transaction capability*”) per capire quale delle cinque influisce maggiormente sulla soddisfazione del consumatore.

Successivamente per testare l’ipotesi 7, verrà effettuata una regressione lineare tra “*customer satisfaction*” e “*repurchase intention*”, per capire in che modo la soddisfazione incide sull’intenzione di riacquisto da parte del consumatore.

Per testare infine l’ipotesi 6, verrà calcolato l’item di interazione tra “*perceived price*” e “*food quality*”, ed infine si vedrà attraverso una regressione lineare se il prezzo percepito ha un effetto di moderazione tra food quality e customer satisfaction. Queste analisi statistiche serviranno nella prima fase per rispondere alle prime tre domande di ricerca.

Successivamente, per rispondere alla domanda della seconda fase, verranno solamente prese in esame le singole caratteristiche della variabile più importante per il consumatore, ovvero quella che maggiormente lo soddisfa, e attraverso una regressione lineare lo scopo è capire quale maggiormente di queste incide prima sulla customer satisfaction e poi sulla repurchase intention.

Quindi dopo aver confermato che il grado di affidabilità del modello è abbastanza buono, si sono analizzate le singole ipotesi.

Dall’analisi dei cinque costrutti, attraverso la multiple regression analysis, emerge che solo la “*food quality*” e il “*delivery service*” hanno un effetto positivo e significativo sulla customer satisfaction, in altre parole al crescere di queste due variabili indipendenti, cresce anche il grado di soddisfazione totale.

Food quality: $t = 4.89$; $P > t = 0.000 < \alpha/2 = 0.025$, quindi è significativo;

Delivery service: $t = 6.08$; $P > t = 0.000 < \alpha/2 = 0.025$, quindi è significativo.

Inoltre, per comprendere la grandezza e l’intensità degli effetti di ogni singola variabile indipendente sulla dipendente, è opportuno comparare i coefficienti beta standardizzati, e anche in questa occasione le due variabili che incidono maggiormente sulla soddisfazione finale del consumatore sono: “*food quality*” (beta stand. = 0.288920) e soprattutto il “*delivery service*” (beta stand. = 0.360688).

Per testare la settima ipotesi sarà condotta una regressione lineare tra la variabile indipendente ovvero la customer satisfaction e la variabile dipendente ovvero la repurchase intention, al fine di capire la relazione tra queste due variabili.

Customer satisfaction: $P > t = 0.000 < \alpha = 0.05$, è significativo e si rigetta H_0 . Quindi la customer satisfaction ha un effetto positivo e significativo sulla repurchase intention, e ad un incremento di un punto della customer satisfaction corrisponde un aumento di 0.69 della repurchase intention.

Con la sesta ipotesi lo scopo è quello di verificare se effettivamente la percezione dei clienti di un prezzo adeguato interviene come variabile moderatore per aumentare l'impatto della qualità del cibo sulla soddisfazione.

L'effetto di interazione è uguale a -0.0861 ($t = -1.20$, $P > |t| = 0.231 > \alpha = 0.05 / 2$) Cioè, il risultato non è significativo, quindi non rigettiamo H_0 . Ciò significa che il Perceived Price non è un effetto moderatore tra la Food Quality e la Customer Satisfaction

Dopo aver analizzato le prime sette ipotesi del modello e aver risposto alle prime tre domande di ricerca, per rispondere alla domanda della seconda fase della ricerca è opportuno focalizzare l'attenzione sulla variabile che maggiormente ha inciso sulla soddisfazione finale del consumatore, ovvero, il **delivery service**. A questo punto viene studiata tale variabile per capire nello specifico quale caratteristica è più importante per il consumatore e quale maggiormente incide prima sulla soddisfazione e poi sul comportamento di riacquisto, che si traduce nel riacquistare attraverso la medesima piattaforma.

Per raggiungere tale obiettivo verrà effettuata una regressione all'interno della quale le variabili indipendenti saranno i tre item che caratterizzano il delivery service, ovvero: **puntualità, correttezza dell'ordine e geolocalizzazione**, mentre la variabile dipendente sarà dapprima la *customer satisfaction* e successivamente la *repurchase intention*. Una volta esaminata la significatività dell'intero modello è opportuno, per comprendere la grandezza e l'intensità degli effetti di ogni singola variabile indipendente sulla dipendente, comparare i coefficienti beta standardizzati.

Dall'analisi dei coefficienti beta risulta che l'item che maggiormente incide sulla customer satisfaction e successivamente sulla repurchase intention è la **Puntualità**, con un coefficiente beta positivo e pari rispettivamente a 0.401585, e 0.3048956.

In particolar modo da questo studio di ricerca emerge che i consumatori, trattandosi di uno scenario di acquisto online, valutano la loro soddisfazione finale in base a 2 fattori fondamentali, ovvero la **qualità del cibo** e il **servizio di consegna**, mentre le altre variabili non hanno un forte impatto sulla soddisfazione finale.

Così, la presentazione del cibo, la varietà del menu, le opzioni salutari, il gusto, la

freschezza e la temperatura rappresentano caratteristiche importanti per un cliente, in un servizio di online food delivery, che rendono l'intera esperienza soddisfacente.

Ma ancor di più il **servizio di consegna** rappresenta il driver più importante attraverso il quale il consumatore valuta la soddisfazione complessiva della sua esperienza. In particolar modo è stato riscontrato dalle analisi statistiche che la **puntualità** della consegna è il fattore determinante della soddisfazione finale e del livello di fiducia che il consumatore stesso ripone nel sistema e ciò si traduce nel compiere azioni ripetute di acquisto.

È stato altresì riscontrato che la soddisfazione finale ha un impatto positivo e significativo sul comportamento di riacquisto del consumatore, e questo sta a significare che se soddisfatto ritornerà ad acquistare data l'esperienza positiva.

Inoltre, lo studio ha voluto esaminare l'importanza del prezzo percepito come variabile moderatore tra la *food quality* e la *customer satisfaction*. In particolar modo lo scopo è stato quello di verificare se effettivamente la percezione dei clienti di un prezzo adeguato interviene come variabile moderatore per aumentare l'impatto della qualità del cibo sulla soddisfazione. In effetti dall'analisi statistica condotta, non emerge alcun effetto moderatore di tale variabile e ciò sta a significare che il prezzo percepito non viene considerato un driver fondamentale per i clienti nel valutare la qualità del cibo.

In conclusione, questo studio ha voluto sottolineare che la qualità del cibo e soprattutto un'ottima qualità del servizio di consegna rappresentano fattori fondamentali in una digital food experience attraverso una piattaforma di online food delivery, capaci di innalzare il livello di soddisfazione del consumatore favorendo il suo comportamento di riacquisto.

Per questo motivo i player che operano in questo mercato dovrebbero offrire ai propri clienti un servizio completo, caratterizzato dalla gestione digitalizzata degli ordini attraverso la piattaforma, da un'ampia scelta di ristoranti partner e di piatti che possa soddisfare i gusti di una sempre più sofisticata e differenziata domanda e da un servizio di delivery efficiente che deve avere nella puntualità il suo punto di forza, magari riuscendo in un futuro abbastanza prossimo di sperimentare nuovi sistemi di consegna automatizzata (droni, robot..), capaci di ottimizzare i tempi di trasporto.

È stato così fornito un quadro completo per conoscere e comprendere i reali bisogni dei potenziali clienti e tutto ciò rappresenta un'arma vincente per poter implementare strategie di marketing ad hoc, capaci di saper coinvolgere sempre di più il consumatore finale facendogli vivere una digital food experience memorabile e soddisfacente lungo tutti i vari touch points, al fine di raggiungere un vantaggio competitivo e sostenibile nel medio-lungo periodo in un mercato altamente competitivo che sembra non conoscere una fase di saturazione.