



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN
ECONOMIA E MANAGEMENT

CATTEDRA DI
TECNOLOGIE DIGITALI E CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E
SOCIALI

**L'EVOLUZIONE DEL RETAIL E LE SFIDE
POSTE DALL'E-COMMERCE
I NUOVI PARADIGMI D'ACQUISTO NELL'ERA
DIGITALE.**

DOCENTE RELATORE
PROF. STEFANO ZA

LAUREANDO
ALESSIO DI POFI
MATR. 215671

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

Ai miei genitori,
a chi mi è sempre restato accanto,
ai professori che sono stati in grado di infondermi l'amore e la
passione per le discipline oggetto di studio,
alle esperienze che mi hanno definito.

INDICE

INDICE	3
INDICE DEI CONTENUTI NON TESTUALI	4
CAPITOLO I STORIA ED EVOLUZIONE DEL RETAIL	6
1.1 – BREVI CENNI STORICI	6
1.1.1 – Storia antica	6
1.1.2 – Dal medioevo alle grandi scoperte geografiche	7
1.1.3 – Dalla prima rivoluzione industriale ai primi decenni del 1900	8
1.2 – LE QUATTRO FASI DI EVOLUZIONE DEL RETAIL E GLI SVILUPPI ATTESI	8
1.2.1 – Retail 1.0	8
1.2.2 – Retail 2.0	9
1.2.3 – Retail 3.0	10
1.2.4 – Retail 4.0	12
1.2.5 – Oltre il retail 4.0	14
CAPITOLO II MODELLI E METODOLOGIE DI RICERCA	16
2.1 - INTRODUZIONE	16
2.1.1 – Definizioni e peculiarità dello studio di caso	16
2.1.2 Confronto tra lo studio di caso ed altre strategie	17
2.2 – PROGETTAZIONE DI UNO STUDIO DI CASO	18
2.2.1 – Criteri generali per la progettazione	18
2.2.2 – Il ruolo della teoria e generalizzazione	20
2.2.3 – Criteri di valutazione della qualità dei progetti	20
2.2.4 – Progetti di studio di caso	21
2.2.5 – Progetti di caso singolo	22
2.3 – CONDUZIONE DI UNO STUDIO DI CASO	23
2.3.1 – Abilità richieste ed addestramento del ricercatore	23
2.3.2 – Il protocollo di uno studio di caso	24
2.4 – GESTIONE DI UNO STUDIO DI CASO E RACCOLTA PROVE	26
2.4.1 – Le sei fonti di prove	26
2.4.2 – Tre principi di raccolta dei dati	28
2.5 – ANALISI DELLE PROVE DI UNO STUDIO DI CASO	29
2.5.1 – Strategie analitiche generali	29
2.5.2 – Principali modelli di analisi	30
2.5.3 – Conferire qualità all'analisi	31
2.6 – COMPOSIZIONE DELLA RELAZIONE DI UNO STUDIO DI CASO	32
2.6.1 – Tipologie di pubblico e tipologie di compilazione	32
2.6.2 – Strutture esemplificative	33
2.6.3 – Indicazioni per uno studio di caso esemplare	33
CAPITOLO III IL CASO BERRYFLIP	35
3.1 INTRODUZIONE ALLO STUDIO DI CASO	35
3.1.1 Teoria dello studio di caso	35
3.1.2 Unità di studio e fonti di dati	35
3.2 STORIA ED EVOLUZIONE DELL'UNITÀ DI STUDIO	36
3.2.1 Il caso Berryflip: storia e mission	36
3.2.2 Il cambiamento di core business e le motivazioni sottese	36
3.3 DESCRIZIONE ED ANALISI DELL'UNITÀ DI STUDIO	37
3.3.1 Caratteristiche distintive	37

3.3.2 Profilazione dell'utente	38
3.3.3 Vantaggi nell'utilizzo della piattaforma	38
3.4 ANALISI SPECIFICHE, DATI E CONSIDERAZIONI	40
3.4.1 Breve ricapitolazione	40
3.4.2 Problematiche esistenti nei settori di riferimento	41
3.4.3 La soluzione: le innovazioni proposte da Berryflip	42
4.1 CONSIDERAZIONI FINALI	46
4.2 SCENARI FUTURI DI SVILUPPO	47
4.2.1 Le sorti dell'Active	47
4.2.2 – Una ulteriore rivoluzione?	49
BIBLIOGRAFIA	54
SITOGRAFIA	57

INDICE DEI CONTENUTI NON TESTUALI

Tabella 1: Situazioni rilevanti per le diverse strategie di ricerca. Fonte: COSMOS Corp.	17
Tabella 2: Effettuare delle inferenze: Due livelli. Fonte COSMOS Corp.	20
Tabella 3: Tipologie di progetti di studio di caso	21
Tabella 4: Esemplificazione concettuale del metodo dello studio di caso. Fonte: COSMOS Corp.	23
Tabella 5: Design e raccolta dei dati: rapporto con le differenti unità d'analisi	25
Tabella 6: Convergenza e non convergenza delle fonti multiple di prova	28
Tabella 7: Applicazione delle sei strutture ai differenti obiettivi degli studi di caso.	33
Tabella 8: Percentuale di ritiro del benefit di una campagna Active	48
Tabella 9: Settori di mobile commerce in crescita sul territorio italiano. Criteo. 2017	51
Immagine 1: Il logo della piattaforma Berryflip	36
Immagine 2: Cattura di schermata dell'interfaccia desktop di Berryflip, raffigurante la città di Latina, i Berryspot (in verde) e la posizione degli utenti (blu e rosso).	38

CAPITOLO I | STORIA ED EVOLUZIONE DEL *RETAIL*

1.1 – Brevi cenni storici

1.1.1 – Storia antica

Le prime testimonianze di una forma arcaica di *retail* si hanno nell'Antica Grecia: nelle grandi piazze, le *Agorà*, veri e propri cuori pulsanti della vita cittadina nelle *poleis*, avvenivano trattative per l'acquisto dei beni di consumo e non, quali spezie, grano, vasi, tessuti e pregiati profumi.

Gli acquisti erano solitamente effettuati dalle donne e la procedura avveniva sotto lo sguardo attento di ufficiali preposti al monitoraggio del commercio, che, per assicurare l'equità degli scambi, controllavano scrupolosamente la qualità e le quantità dei beni.

Nonostante si parli di circa quattro millenni addietro, si noti come il tessuto commerciale fosse già diversificato; si presentavano già diversi *players* aventi ruoli diversi, molto simili agli anelli della distribuzione odierna, riportati nelle fonti storiografiche delle varie grandi città e nelle prime opere filosofiche-socioeconomiche degli studiosi antichi e dei sofisti:

- L'*émporos*: commerciante all'ingrosso;
- Il *kápelos*: commerciante al dettaglio;
- Il *naúkleros*: mercante dotato di nave propria;
- L'*autopoles*: colui che vende i propri prodotti;
- Il *palinkápelos*: colui che compra dall'*émporos* per poter rivendere;
- Il *metaboleús*: il piccolo dettagliante;
- Il *phortegós*: mercante che si fa carico del trasporto delle merci.

Sempre nel cuore del Mediterraneo, appare degno di nota il commercio dell'Antica Roma che si discosta dal precedente esempio in quanto particolarmente evoluto e ben strutturato.

I trasporti avvenivano sia via mare che via terra, e questo diede vita allo sviluppo di un nuovo tipo di architettura specifica per il commercio.

Alcuni studiosi ritengono inoltre che le origini del centro commerciale risalgano proprio all'Antica Roma e il mercato Traiano ne rappresenta un mirabile esempio: nato come luogo di stoccaggio delle merci per la precaria situazione annonaria, è stato considerato, infatti, il primo centro commerciale e polifunzionale con diversi punti vendita, un'area dedicata alla ristorazione con pietanze e cibo provenienti da tutto il mondo, e una serie di depositi.

1.1.2 – Dal medioevo alle grandi scoperte geografiche

Diversa fu invece la situazione nel Medioevo che vide la nascita e lo sviluppo delle fiere, dove giungevano compratori e venditori da tutto il mondo. Oro e argento divennero le valute più utilizzate, e artisti, musicisti e saltimbanchi venivano impiegati dai proprietari delle botteghe come una rudimentale forma di pubblicità per attirare i visitatori.

Il Medioevo è inoltre il periodo in cui lo sviluppo degli scambi via mare favorì la stipulazione di patti di alleanza e trattati commerciali, che permettevano alle parti in causa di godere di speciali privilegi, come ad esempio il monopolio sui prodotti pregiati.

Nel periodo rinascimentale, soprattutto nelle repubbliche marinare, nelle contee e negli stati italiani, si iniziò a configurare una vera e propria forma di consumismo e di conseguenza si affermarono le prime forme di *marketing* personalizzato e di fidelizzazione dei clienti, realizzate dai mercanti di gioielli e pietre preziose, che dati i surplus realizzati, potevano reinvestire una parte di profitto nel *retaining* post acquisto.

Nel Cinquecento l'economia europea era in ripresa e l'alta domanda di prodotti generò un aumento della produzione agricola e artigianale.

Il commercio, grazie alle scoperte geografiche, assunse dimensioni mondiali e i mercanti, grazie all'argento che proveniva dalle colonie americane, riuscirono ad accumulare grossi capitali da investire per ottenere profitto.

1.1.3 – Dalla prima rivoluzione industriale ai primi decenni del 1900

Durante la seconda metà del XVIII secolo, con la rivoluzione industriale, si ebbe un notevole sviluppo dei mercati e diversi cambiamenti delle leggi della domanda e dell'offerta: le prime grandi *firms*, iniziarono a competere tra di loro, diversificando il prezzo e la qualità, e i consumatori potevano scegliere i prodotti in base al loro reddito e alle loro preferenze. La competizione segnò la nascita del *marketing* come lo conosciamo oggi, e iniziano a manifestarsi i primi germi delle iniziative per attirare il cliente, come i codici sconto e le offerte. Il primo *coupon* risale al 1887, quando la Coca-Cola¹, un'azienda allora emergente, offrì per la prima volta una bevanda gratuita in cambio di un tagliando pubblicato su una rivista.

All'inizio del Novecento le botteghe² dominavano il settore del *retail*, facendo uso sporadico di cataloghi e concentrandosi piuttosto su un'esperienza di acquisto nel negozio per cui non era possibile scegliere in autonomia le merci, ma bisognava ordinarle o richiederle al commesso o all'esercente.

Fino a questo momento il retail si può considerare in una "fase 0".

1.2 – Le quattro fasi di evoluzione del retail e gli sviluppi attesi

1.2.1 – Retail 1.0

I primi cambiamenti verso una propria definizione del *retail*, sono riscontrabili nel 1916. La così definita “fase 1.0” sbocciò con l'intuizione incredibilmente moderna di Clarence Saunders³, forte della sua esperienza da commesso e da rivenditore autonomo: egli propose al distributore Piggly Wiggly⁴ di creare uno *store* con scaffali a vista dove i clienti, attraverso una

¹ Future fantasies: a social change perspective of retailing in the 21st century. University of South Carolina, Division of Marketing, Columbia, SC 29208, USA

² Ritorno alla Bottega, Emanuele Sacerdote, FrancoAngeli, 2014

³ Clarence Saunders: The Piggly Wiggly Man, Freeman, Mike. Tennessee Historical Quarterly; Nashville Vol. 51, Fasc. 3, (Fall 1992): 161

⁴ Chain stores in America, 1859-1962, Godfrey Montague Lebhar, WC Shaw, Chain Store Publishing Corporation, 1963

sorta di percorso guidato, potessero prendere visione della merce e del prezzo relativo ad ogni prodotto, servendosi così in autonomia.

Nacque da qui l'idea del supermercato, e il primo fu aperto nel Tennessee proprio grazie alla strategia emergente di Sawnders.

Nel 1917 Wiggly brevettò l'idea e in poco più di dieci anni il distributore aprì in tutti gli Stati Uniti oltre 2500 punti vendita vocati al nuovo conetto di *self-service* dei clienti.

Con la nascita delle automobili nel 1920, per di più, aumentò il livello di autonomia della popolazione americana, ma solo dal 1940 essa divenne effettivamente comune⁵. Il diffuso utilizzo dell'automobile consentì ai consumatori di spostarsi verso negozi più lontani e trasportare più merce; allo stesso tempo si riscontrò un incremento nella quantità di prodotti che potevano essere acquistati e conservati con facilità nella propria abitazione grazie ai *freezer* divenuti nel frattempo di uso comune in tutte le case.

1.2.2 – Retail 2.0

Fu però nei primi anni '60 che si affermò l'era del retail 2.0, grazie alle idee e agli investimenti con cui il *brand* americano "Walmart"⁶ si inserì nel settore, innovandolo alla radice.

Proprio partendo dai supermercati, ebbe l'idea di evolvere la propria offerta pensando a uno *store* in cui proporre qualsiasi tipologia di merce. Con il *claim* "*Everything under one roof*", il grande distributore americano aprì il primo ipermercato della storia nel 1962 in Arkansas, chiamandolo "*Super Center*", seguito in tempi da record da "*Carrefour*"⁷ che nel 1963 inaugurò il primo ipermercato europeo a Parigi.

L'era del *retail* fu però anche quella in cui la tecnologia subentrò nel settore attraverso diverse sperimentazioni, spesso svolte dallo stesso Walmart, che andava a configurarsi come uno dei principali *player* nella grande distribuzione, investendo gran parte del suo fatturato in ricerca e sviluppo. Venne considerato pioniere in molti campi, come ad esempio l'utilizzo della tecnologia RFID⁸ per migliorare la catena logistica e di distribuzione attraverso il *tracking* dei prodotti.

⁵ La vita che corre: mitologia dell'automobile, Attilio Brilli, Il mulino, 1999

⁶ Mom-and-Pops or Big Box Stores: Some Evidence of WalMart Impact on Retail Trade, Michael J. Hicks, Stanley R. Keil, Lee C. Spector, First Published October 16, 2012

⁷ Colla, E. and Dupuis, M. (2002), "Research and managerial issues on global retail competition: Carrefour/Wal-Mart", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 30 No. 2, pp. 103-111.

⁸ RFID Technology and Applications, IEEE Pervasive Computing (Volume: 5, Issue: 1, Jan.-March 2006)

Fra gli anni '50 e '70 si ebbero un cambiamento degli spazi urbani, favorendo la nascita di centri commerciali all'aria aperta, dei grandi magazzini. L'avvento della televisione, inoltre, consentì lo sviluppo dei primi spot pubblicitari.

Fu dopo gli anni '70 che si arrivò alla progettazione dei primi "servizi al consumatore", parte tutt'ora integrante dell'esperienza *retail*, come ad esempio la predisposizione di totem interattivi nei punti vendita e di carrelli "intelligenti", con un'attenzione particolare all'esperienza di acquisto, concetto ritenuto sconosciuto fino al decennio precedente⁹.

1.2.3 – Retail 3.0

Fu proprio questo nuovo *focus* sull'esperienza dei consumatori a segnare l'epoca del *retail* 3.0: il diffondersi della tecnologia rappresentò una vera e propria innovazione di tipo *disruptive* per il settore, mettendo a dura prova la distribuzione fino ad allora vigente ed efficace, in quanto trasformò completamente i modelli di vendita e di acquisto: sboccia l'era *dell'e-commerce*.

Nacquero inoltre i cosiddetti “category killers”¹⁰, ovvero catene di negozi specializzati in un solo tipo di merce, e un'enfasi particolare fu attribuita alla nascita e alla vendita dei primi computer: nel 1981 l'IBM Personal Computer¹¹ fu messo in commercio per la prima volta, seguito nel 1984 dal Macintosh¹². Reputati già potenti ed interessanti, entrarono gradualmente in tutte le case e agevolavano l'inizio di un nuovo tipo di commercio, *online*, sviluppatosi poi negli anni Novanta grazie ad Amazon¹³. Il *core concept* dell'azienda, partito dalla vendita online di libri, diventò presto un'industria della logistica e del commercio.

⁹ Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore, RESCINITI, Riccardo 2004

¹⁰ Category killers: the retail revolution and its impact on consumer culture, R Spector - 2005 - Harvard Business Press

¹¹ Reliability, Availability, and Serviceability of IBM Computer Systems: A Quarter Century of Progress, M. Y. Hsiao; W. C. Carter; J. W. Thomas; W. R. Stringfellow, IBM Journal of Research and Development (Volume: 25, Issue: 5, Sep. 1981)

¹² The Cult of Macintosh, Russell Belk & Gülnur Tumbat

¹³ Coopetition-based business models: The case of Amazon.com, Paavo Ritala, Arash Golnam, Alain Wegmann, School of Business, Lappeenranta University of Technology, PO Box 20, FI-53851 Lappeenranta, Finland

Il punto di forza del colosso di Jeff Besos consta nel ridurre i costi della distribuzione, ottimizzando la disponibilità dell'offerta tramite una modalità di consultazione *freemium*¹⁴, e un sistema di gestione degli inventari a ciclo continuo.

Non solo: il *retail* di Amazon, oltre ad avere a disposizione un bacino di clienti potenzialmente infinito, utilizza gli stessi, configurandoli come *prosumer*, ovvero consumatori proattivi e partecipi attivamente alle molteplici fasi del processo produttivo, facendo in modo che opinioni e gusti vengano capitalizzati per essere messi a disposizione di altri clienti.

Come fanno notare i ricercatori, l'interfaccia grafica del sito sposa l'essenzialità e ancora oggi mira alla massima funzionalità della ricerca più che all'aspetto estetico e all'*experience*: si tratta di una scelta precisa volta a rendere veloce la ricerca per chi sa già cosa vuole.

Sebbene il riconoscimento di primo *player* nel settore *e-commerce* vada a "Webvan"¹⁵ che nel 1997 cerca di sposare l'emergente sistema di compravendita con la grande distribuzione, ad Amazon spetta di diritto il primato per essere il più dinamico ed innovativo: dal *concept* iniziale del *bookstore online*, presto impara a diversificare la sua offerta, secondo un approccio decisamente *disruptive*.

Potenziando l'infrastruttura al punto da permettersi di condividere i suoi *data center* con il resto del mondo e inaugurando una nuova *business unit*, Amazon impara così ma gestire *Big Data* e analitiche con largo anticipo rispetto a qualsiasi altro *competitor*.

¹⁴ Modello economico consistente nel proporre al consumatore due versioni dello stesso prodotto, una più semplice, gratuita, e una più ricca a pagamento; neologismo crasi di free e premium

¹⁵ Anatomy of a Dot-Com Failure: The Case of Online Grocer Webvan, William Aspray, George Royer, Melissa G. Ocepek, Part of the SpringerBriefs in Food, Health, and Nutrition book series (BRIEFSFOOD)

1.2.4 – Retail 4.0

Con il consolidamento dell'*e-commerce* e il riconoscimento inconfutabile di essere in un'economia *consumer driven*¹⁶, concentrarsi sulla *customer experience* diventa una necessità, nonché un potente elemento in grado di spostare gli equilibri di business: dalla fine degli anni 90' a oggi si aprono nuovi concetti di multicanalità e omnicanalità, portando il mondo verso il retail 4.0.

L'*e-commerce* è attualmente considerato un canale tradizionale, e non averlo diventa disincentivante tanto nella scelta dei consumatori, quanto nella reputazione stessa del grande brand o della piccola attività lavorativa.

La linea di demarcazione fra *online* e *offline* diventa sempre più sottile.

Per i consumatori non esistono più distinzioni: identità fisica e digitale combaciano, tanto che se non si è presenti online si rischia di essere di fatto invisibili.

Seguendo questo impianto, le due esperienze di acquisto devono tendere a fondersi, essere sempre più coerenti, consistenti e personalizzate, indipendentemente dai canali attraverso i quali si innesca l'interazione, la relazione e la comunicazione tra *brand* e utente.

Come altro grande cambiamento nella storia del *retail*, l'era 4.0 sta visibilmente trasformando il concetto di punto vendita tradizionale: si sperimenta su come rendere i negozi, allo stesso tempo, sia fisici che virtuali¹⁷.

Si immaginano negozi che possano recapitare i prodotti a casa dei clienti in un solo giorno, oltre a nuovi metodi di consegna come il *drive-through*, dove si può ordinare online e ritirare gli acquisti senza nemmeno lasciare la propria automobile.

¹⁶ Lett. "Guidata dal consumatore", le aziende non si limitano a concentrarsi sui clienti (cfr. Consumer Oriented), ma sviluppano relazioni con loro, li ascoltano e si impegnano a renderli e mantenere soddisfatta la loro promessa di valore.

¹⁷ Retail 4.0: The future of retail grocery in a digital world, P Desai, A Potia, B Salsberg - Asia Consumer and Retail Practice, 2012

È anche finito il tempo dei *coupon*: tradizionalmente ritagliabili dalle riviste, sono oggi sostituiti con offerte personalizzate, sulla base della profilazione del cliente, che vengono presentate attraverso diversi canali, come *e-mail* e *app* per *smartphone*.

Per un lungo periodo di tempo, molti *retailers* a malapena pubblicizzavano il loro *brand* se non tramite *coupon* stampati su volantini; oggi, il *marketing* e la creazione di un *brand*, non sono più limitati a ciò che accade all'interno delle mura del negozio: i *social media*, ad esempio, offrono ai *remitter* non solo la possibilità di costruirsi una propria immagine, ma di interagire con i clienti in tempo reale.

In futuro le carte di credito e i registratori di cassa saranno considerati obsoleti, offrendo la possibilità di operazioni di *checkout* più veloci per i clienti, e maggiori profitti per i *retailers*. I sistemi di pagamento *mobile-based*, si avvicinano a un livello critico attraverso la tecnologia NFC (Near Field Communication) ¹⁸ e i portafogli digitali: una volta che i clienti avranno questo tipo di tecnologia sui loro *smartphone*, avranno solo bisogno di un telefono anziché una carta di credito per effettuare i pagamenti.

La massima espressione di queste nuove abitudini arriva dai *Centennials*, la generazione Z, caratterizzata soprattutto dalla naturalezza con la quale i ragazzi utilizzano internet, le tecnologie digitali e i *social network*.

Si parla di una popolazione di circa 60 milioni di persone negli Stati Uniti e 2,6 miliardi a livello globale: dati che i *retailers* non possono ignorare!

La *iGen* vede la tecnologia non come un oggetto di consumo, bensì come la principale via che semplifica la comunicazione, la formazione e l'intrattenimento.

Secondo un'indagine di "Lookout", già nel 2015 il 77% dei ragazzi tra i 12 e i 17 anni possedeva uno *smartphone* connesso a internet, sostenendo come sia inevitabile che questo fattore influenzi tanto lo studio, la concentrazione, l'apprendimento, il comportamento sociale, quanto la modalità d'acquisto e l'esperienza d'accesso a servizi e prodotti.

¹⁸ A System of Secure Virtual Coupons Using NFC Technology, Manfred Aigner; Sandra Dominikus; Martin Feldhofer Fifth Annual IEEE International Conference on Pervasive Computing and Communications Workshops (PerComW'07)

Per la generazione Z non vi è più alcuna distinzione fra fisico e digitale, in quanto è ormai tutto parte di un'unica esperienza omnicanale.

1.2.5 – Oltre il *retail* 4.0

Con la nascita *dell'e-commerce* molti *brand* hanno acquisito successo grazie alla creazione di siti per lo *shopping online*, estendendosi poi attraverso spazi *pop-up*, negozi fisici e *showroom*.

Un esempio di *brand* che ha seguito questo modello è “Glossier”¹⁹: nato come un negozio *online*, investe in spazi *pop-up* e punti vendita temporanei, con la consapevolezza che i clienti vogliono ancora poter toccare con mano la qualità dei prodotti.

È ormai noto che le abitudini di *shopping* e il paesaggio *del retail* stiano cambiando molto rapidamente. Allo stesso tempo però, lo *shopping online* non può competere con una *in-store experience* ben congegnata e strategica, che fornisce una gratificazione istantanea per l'acquisto compiuto, oltre ad un servizio di assistenza clienti ed un ‘calore umano’, disponibili solamente nei negozi, che se ben espressi e veicolati al cliente come tratto distintivo, assurgono al ruolo di *asset* strategico fondamentale per i punti vendita fisici, contrapponendosi alla sterilità di un acquisto tramite portale *online*.

La digitalizzazione nell'ambito del *retail* ha però portato a numerosi benefici, non solo per l'interazione tra impresa e consumatore finale, ma anche tra le imprese stesse, migliorando le relazioni e rendendole più veloci, fluide ed efficienti, grazie all'utilizzo delle ICT²⁰.

Le nuove tecnologie hanno consentito di offrire ai consumatori servizi sempre più completi, innovativi e personalizzati: all'interno degli *store* hanno infatti reso l'esperienza di acquisto del cliente interattiva, semplificando anche le operazioni quotidiane dei *retailers* e accelerando la creazione e la nascita di modelli di *Smart supply chain*, *Smart store* e *Smart payments*.

Il negozio tradizionale è quindi in una fase di profonda trasformazione che vede il passaggio da luogo di consumo materialistico, a luogo esperienziale, di relazione e di intrattenimento, invogliando all'acquisto e facendo vivere una vera e propria esperienza di *brand*.

¹⁹ <https://medium.com/swlh/why-glossier-embodies-the-future-of-shopping-and-b2c-marketing-6b88a863ebc5>

²⁰ ICT dall'inglese Information and Communications Technology) esprime l'insieme dei metodi e delle tecniche utilizzate nella trasmissione, ricezione ed elaborazione di dati e informazioni (tecnologie digitali comprese).

Nel *retail* del futuro, saranno ancora i consumatori a fare la differenza, ma l'innovazione partirà dalla personalizzazione, ovvero la costruzione di percorsi e processi di vendita di un omnicanale in un mix perfetto di servizi *in-store* (sia fisici che digitali), servizi *online* e *offline*, fusi magistralmente ed in una maniera *seamless*²¹, tale da veicolare un'idea di servizio “su misura” per ogni cliente, con l'aiuto delle nuove tecnologie digitali e di profilazione.

- Attraverso le tecnologie di prossimità, come ad esempio i sopracitati RFID e NFC, il negozio fisico avrà la stessa intelligenza analitica di quello *online*, permettendo al *retailers* di venire a conoscenza di molte più informazioni riguardanti il cliente, attuale o potenziale;
- L'utilizzo dell'*Internet of Things* avrà impatti sulla *customer experience*, *brand awareness*, e modelli di *business*;
- I *Big Data Analytics* verranno sfruttati per capire meglio i comportamenti e le abitudini di acquisto dei consumatori e analizzare le conversazioni per proporre servizi ancora più mirati, al momento giusto e alla persona giusta.
- I droni diventeranno i futuri corrieri, consegnando il bene acquistato direttamente a casa o sul luogo di lavoro; tecnologia attualmente in fase di sperimentazione dal colosso di Amazon per rendere più efficienti e veloci le consegne.

La *mixed reality*, quindi, viene largamente reputata un *must* da adottare in maniera diffusa ed approfondita, ma, si badi, senza dimenticare le componenti umane e i punti di forza che hanno reso il commercio fisico da sempre così efficace e penetrante.

²¹ Neologismo di difficile traduzione: implica la fruizione un'esperienza in maniera fluida, piacevole e senza complicazioni di sorta.

CAPITOLO II | MODELLI E METODOLOGIE DI RICERCA

2.1 - Introduzione

2.1.1 – Definizioni e peculiarità dello studio di caso

Allo scopo di procedere con la maggiore chiarezza possibile, occorre definire la fattispecie dello *studio di caso*, la sua valenza all'interno della ricerca scientifica, e la specifica metodologia di questa peculiare strategia di indagine.

Per approcciarvisi correttamente, si è reputato conveniente seguire il saggio di Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods* (quarta edizione), il quale viene considerato il *framework* di riferimento, offrendo il set d'informazioni più completo sul design e l'utilizzo dello studio in parola come valido strumento di ricerca.

I seguenti paragrafi esporranno, quindi, il metodo e le fasi in cui si articola uno studio di caso, dal progetto alla composizione effettiva dell'elaborato, con un occhio di riguardo per la raccolta e l'analisi delle prove.

R. K. Yin contribuisce a fornire la definizione: “Uno studio di caso è un’indagine empirica che:

- Studia un fenomeno contemporaneo entro il suo contesto di vita reale, particolarmente quando
- I confini fra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti.”²²

Ciò suggerisce che il metodo in parola si usi quando si intendono studiare deliberatamente il caso e le contingenze reputate pertinenti ad esso.

Questi enunciati ci aiutano a comprendere, ma non bastano. Poiché fenomeno e contesto non sono sempre distinguibili, all'autore preme fornire una seconda parte della definizione tecnica: “L’indagine dello studio di caso:

²² Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, Cap 1, Paragrafo 3

- Affronta tecnicamente la situazione particolare nella quale ci saranno molte più variabili di interesse che problemi di dati, di conseguenza
- Si avvale di molteplici fonti di prova con la necessaria triangolazione di dati e di conseguenza
- Trae vantaggio dallo sviluppo delle precedenti proposizioni teoretiche per guidare la raccolta e l'analisi dei dati.”²³

2.1.2 Confronto tra lo studio di caso ed altre strategie

Nell'ambito della ricerca nelle scienze sociali, approccio e metodologie andrebbero scelte in funzione della materia che si intende studiare e delle seguenti condizioni:

- Il tipo di domanda della ricerca:
chiedersi “che cosa”, in senso più strettamente esplicativo, potrebbe ricondurre a indagini e analisi di archivio, mentre “come” e “perché” favoriscono l'utilizzo di esperimenti, storie o studi di caso.
- Il grado di controllo dei comportamenti e la necessità di focalizzarsi su eventi attuali piuttosto che storici:

lo studio di caso, è adottato nell'esame di eventi strettamente contemporanei e quando i relativi comportamenti non possono essere manipolati; a differenza degli studi storici, è in grado di trattare una varietà di prove ed utilizza metodi come l'osservazione diretta e l'intervista sistematica.

METHOD	(1)	(2)	(3)
	Form of Research Question	Requires Control of Behavioral Events?	Focuses on Contemporary Events?
Experiment	how, why?	yes	yes
Survey	who, what, where, how many, how much?	no	yes
Archival Analysis	who, what, where, how many, how much?	no	yes/no
History	how, why?	no	no
Case Study	how, why?	no	yes

Tabella 1: Situazioni rilevanti per le diverse strategie di ricerca.
Fonte: COSMOS Corp.

²³ Robert K. Yin, Case Study Research: Design and Methods, Cap 1, Paragrafo 3

Un fraintendimento fin troppo diffuso, ci spiega l'autore, è che le varie strategie di ricerca siano ordinate gerarchicamente. Il *mainstream* accademico insegnava che gli studi di caso fossero meramente appropriati per la fase esplorativa di una ricerca, escludendo la possibilità di descrivere e verificare le ipotesi.

Queste congetture rendevano la forma dello studio di caso meno desiderabile rispetto ad esperimenti o indagini, e venivano mossi sulla base di tre recriminazioni:

1. La mancanza di rigore della ricerca dello studio di caso, giudizio probabilmente influenzato dal fatto che, spesso, si sia confuso l'insegnamento dello studio di caso con la mera ricerca dello stesso;
2. Le poche basi di generalizzazione scientifica, problema presente, invero, anche nel caso dei singoli esperimenti;
3. Il protrarsi dello studio per un lungo periodo di tempo e la conseguente produzione di documenti di difficile consultazione, soprattutto giudicando gran parte degli studi pubblicati in passato.

Le tesi dei punti sopracitati possono essere confutate, ma è buona norma che i ricercatori li prendano come monito e considerino l'effettiva difficoltà di realizzare uno studio di caso.

Per le caratteristiche peculiari sopracitate, la ricerca dello studio in parola, sebbene per tradizione considerata la più duttile, si rivela essere paradossalmente la più ardua.

2.2 – Progettazione di uno studio di caso

2.2.1 – Criteri generali per la progettazione

“Un progetto è la sequenza logica che connette i dati empirici alle problematiche iniziali della ricerca e, infine, alla sua conclusione.”²⁴

Ogni tipo di ricerca empirica ne possiede uno, sebbene possa presentarsi esplicitamente o implicitamente, ma l'errore che il ricercatore deve fugare è considerare i progetti di studio di caso come *quasi-sperimentali* e perciò sottoposti a un solo test di verifica.

²⁴ Case Study Research: Design and Methods, Robert K. Yin, cap 2, Paragrafo 1.

Il progetto stesso è molto più di un piano di lavoro: è utile a scongiurare problematiche di ambiguità logica tra prove ed eventuali complicazioni della ricerca sul campo.

Per gli studi di caso le principali componenti del progetto di ricerca sono:

1. Le problematiche oggetto di studio: questione già affrontata nella sezione 2.1.1, la *forma* della domanda di ricerca suggerisce di chiarire come prima cosa la natura delle problematiche di studio in termini di “come” e “perché”;
2. Le proposizioni teoriche oggetto di studio (qualora siano presenti): i due interrogativi inerenti alla forma non bastano ad identificare con esattezza l’oggetto di studio: fissando dei presupposti teorici, se disponibili, si indirizza la trattazione nella giusta direzione; ragionevolmente, però, alcuni studi cosiddetti esplorativi, potrebbero non avere forti basi teoriche: in quel caso conviene fissare non già delle proposizioni, ma un obiettivo vero e proprio;
3. Le unità di analisi: problematica strettamente collegata alla definizione di “caso” in funzione dello specifico studio, l’unità di analisi coincide con lo stesso e può riguardare individui, eventi, entità, processi di sviluppo e cambiamenti organizzativi (per citare gli argomenti salienti delle ricerche sociologiche, economiche, politiche, ecc.); per ridurre la confusione della definizione, occorrerebbe consultare tanto i colleghi ricercatori, quanto la letteratura disponibile.
4. Il collegamento logico dei dati alle proposizioni progettuali, e
5. I criteri di interpretazione dei risultati: rappresentano i passi di analisi dei dati raccolti, ma sono tradizionalmente poco sviluppate negli studi di caso.

Un metodo promettente per ovviare alle problematiche dei punti (4.) e (5.) è il cosiddetto “rapporto delle configurazioni” descritto da Donald Campbell: consta nel descrivere due andamenti potenziali e dimostrare che i dati contenuti in uno sono migliori di quelli dell’altro. Non esiste ancora un modo preciso per stabilire i criteri di interpretazione, ma si auspica che, definendole, le configurazioni in parola siano sufficientemente contrastanti e dissimili da far apprezzare le proposizioni teoriche opposte in termini comparativi.

2.2.2 – Il ruolo della teoria e generalizzazione

Per gli studi di caso si reputa fondamentale, da una parte, lo sviluppo di una teoria e dall'altra, l'obiettivo di verificarla.

Inoltre, questo non facilita solo la ricerca di informazioni: una teoria ben sviluppata aiuta anche col grado di generalizzazione. Il metodo più comune della generalizzazione statistica, si rivela il meno pertinente perché consente di effettuare un'inferenza (di primo livello) in base alla popolazione studiata e ai dati empirici reperiti da un campione.

Questo metodo non si confà allo studio di caso perché i casi non sono "unità campione". La generalizzazione adatta è quella *analitica*, "dove una teoria sviluppata in precedenza funge da calibro cui riferire i risultati empirici dello studio di caso" (pag62).

I risultati possono essere ritenuti ancora più efficaci se due o più casi supportano la stessa teoria, oppure non supportano la teoria ugualmente plausibile, cioè *rivale*. (Secondo livello, in figura)

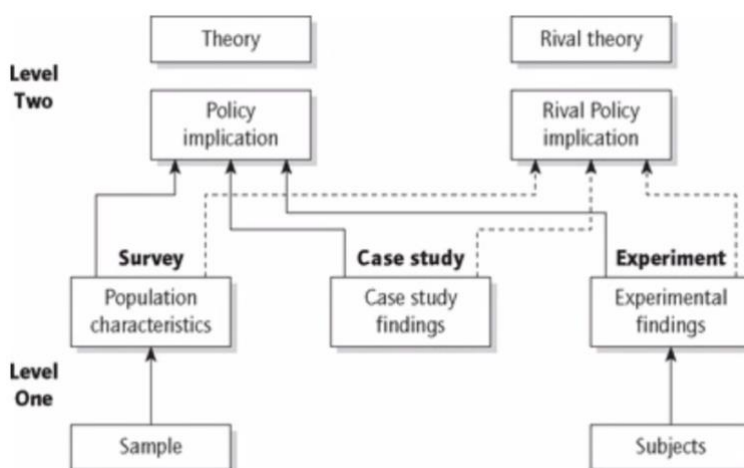


Tabella 2: Effettuare delle inferenze: Due livelli. Fonte COSMOS Corp.

2.2.3 – Criteri di valutazione della qualità dei progetti

Data la natura del progetto come "insieme logico di affermazioni", esistono quattro tipologie di test per verificarne la qualità. Questi, illustrati in numerosi manuali, sono comuni a tutte le metodologie delle scienze sociali²⁵.

- Validità di formulazione: consta nello stabilire le corrette misure operative dell'oggetto ed è particolarmente complesso in uno studio di caso. Per affrontare questo test, il ricercatore deve in primis selezionare i tipi specifici di cambiamento da analizzare, per

²⁵ cfr. Kidder e Judd, 1986, pp. 26-29

poi dimostrare che i campioni selezionati riflettono effettivamente i tipi di cambiamento scelti;

- Validità interna: propria di studi di caso *causali* o *esplicativi*, è volta a stabilire un nesso causa-effetto attraverso campionamento, piano esplicativo o analisi in serie temporali diverse;
- Validità esterna: volta principalmente a stabilire il dominio entro il quale i risultati dello studio possono essere generalizzati;
- Attendibilità: consta nel dimostrare che i risultati ottenuti non variano eseguendo le stesse procedure e operazioni adottate, come la raccolta dei dati; si noti inoltre che l'accento è posto sullo stesso caso, non sull'attesa di risultati simili da un altro caso di studio.

2.2.4 – Progetti di studio di caso

Le caratteristiche generali presentate nei paragrafi precedenti fungono da sfondo nell'esame degli specifici studi di caso, rappresentati nella matrice 2x2 in figura: essa presuppone che gli studi di caso singoli, così come i multipli, riflettano situazioni progettuali simmetriche.

Possono infatti riguardare una sola unità di analisi (definito olistico) oppure prendere in considerazione unità multiple (definito integrato).

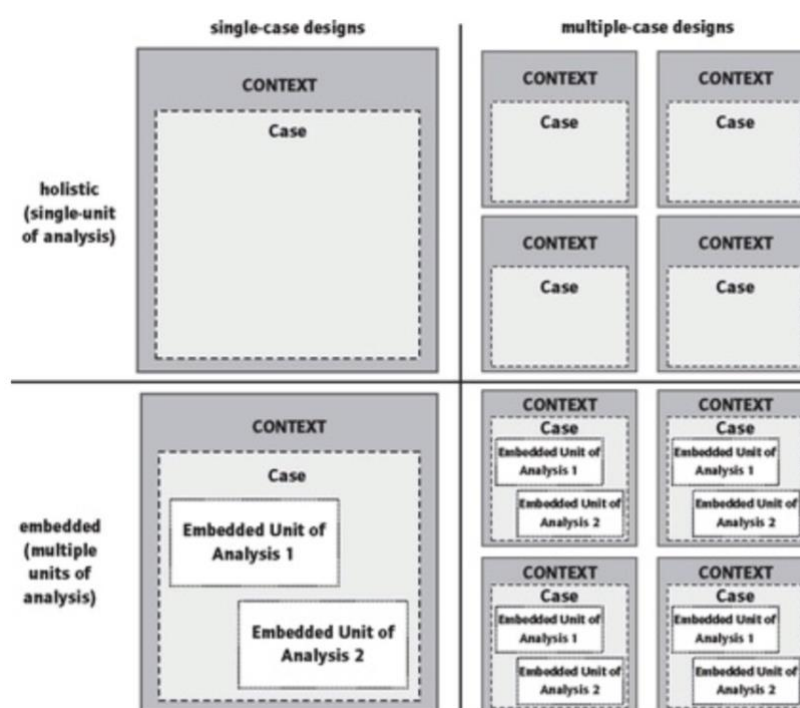


Tabella 3: Tipologie di progetti di studio di caso

Questo elaborato presenterà solo una breve trattazione dei progetti di caso singolo e dei cenni contrastivi alla tipologia di caso multiplo, data la rilevanza per la specifica indagine²⁶.

2.2.5 – Progetti di caso singolo

La principale differenza fra singolo e multiplo indica la necessità di stabilire l'ambito di indagine, ancor prima di iniziare a raccogliere i dati.

Una ragione adeguata a scegliere questa tipologia è la rappresentazione di un *caso critico* volto a verificare una teoria precedentemente formulata, analogamente con *l'esperimento critico*.

Per confermare o confutare la teoria in esame, si utilizza un singolo caso in cui si riscontrano tutte le condizioni salienti che potrebbe persino contribuire a ricalibrare le indagini future.

Una seconda motivazione è lo studio di un caso *estremo o unico*, dove non si è in grado di fissare alcun modello comune.

Terzo fondamento logico per la scelta è l'analisi di un caso rivelatore, precedentemente inaccessibile all'indagine scientifica.

Qualunque sia la ragione per lo svolgimento di casi singoli, occorre effettuare una distinzione di natura diversa: se si prendono in considerazione molteplici sottounità, il prodotto finale prende il nome di progetto di uno *studio di caso integrato*.

Logicamente, *caso olistico* e *caso integrato* presentano differenti punti di forza e debolezza: il progetto *olistico* conviene quando non si identifica alcuna sottounità logica e quando la teoria di riferimento è anch'essa *olistica*; si incorre in problemi quando si utilizza un approccio globale, lo studio viene interamente svolto a livello teorico, la natura dello studio può mutare durante lo svolgimento dello stesso (cosa facilmente rintracciabile studiando molteplici sottounità).

Anche un progetto *integrato* presenta dei vizi: un esempio fin troppo frequente avviene quando lo studio si sofferma su una sottounità e non è più in grado di riferirsi all'unità d'analisi.

²⁶ Per una conoscenza più completa dei progetti di caso multiplo si rimanda al paragrafo numero 3 del cap. 2 del testo di riferimento.

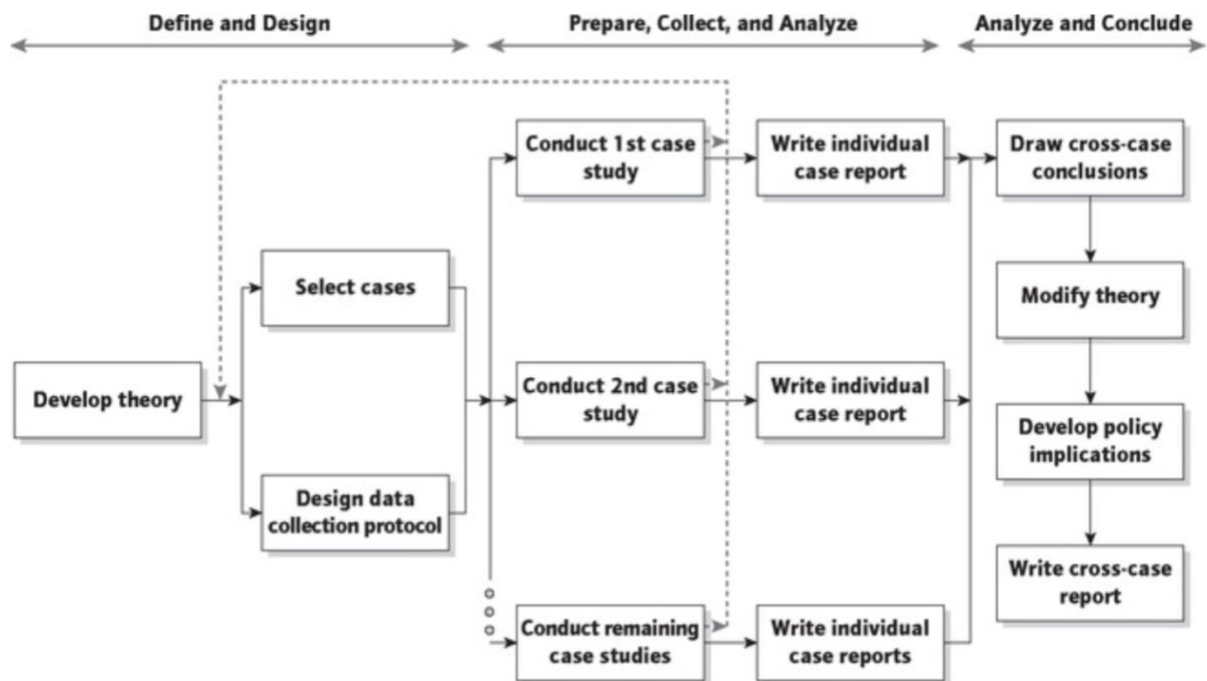


Tabella 4: Esempificazione concettuale del metodo dello studio di caso. Fonte: COSMOS Corp.

2.3 – Conduzione di uno studio di caso

2.3.1 – Abilità richieste ed addestramento del ricercatore

Come evidenziato nella conclusione del paragrafo 2.1, molti sociologi pensano erroneamente di poter padroneggiare con facilità e in breve tempo la strategia di uno studio di caso, basandosi sul pregiudizio di dover imparare un numero minimo di procedure tecniche, che qualsiasi lacuna di conduzione, formalizzazione ed analisi risulterà irrilevante, poiché *basta dire le cose come stanno*.

Niente è più lontano dalla realtà: vi è bisogno di un set di qualità professionali mirabile, di cui si riporta un elenco basilare:

- Essere in grado di porre buone ed efficaci domande e di saper interpretare le risposte;
- Essere un buon ascoltatore, con una mente investigativa, senza farsi fuorviare dalle proprie idee;

- Essere duttili e flessibili, in modo da considerare ogni nuovo evento come opportunità, non già come ostacolo;
- Possedere una profonda conoscenza delle problematiche oggetto di studio;
- Operare privi di pregiudizi, così da non farsi influenzare da nozioni preconcepite.

La professionalità necessaria va acquisita tanto sul campo, quanto da un vero e proprio addestramento a cui i ricercatori sono sottoposti per poter agire come un *senior*.

Questa esperienza didattica ha spesso forma seminariale e verte a rendere edotti i partecipanti riguardo i seguenti punti:

1. Motivazioni sottese allo svolgimento dello studio di caso;
2. Quali prove si stanno cercando;
3. Quali variazioni possono essere attese;
4. Cosa costituisce una prova a favore o contraria per ciascuna ipotesi fatta.

Successivamente, un compito formativo auspicabile è la copaternità del protocollo da parte di tutti i partecipanti, magari sviluppandone una bozza, dove ognuno è responsabile dello sviluppo di una sottosezione: questo converge tanto al completamento del protocollo, quanto a mettere a nudo problematiche di tipo strutturale, come difetti nel progetto stesso, o di incompatibilità della squadra di ricerca, fino ad arrivare a sollevare questioni riguardo i limiti di tempo e le risorse disponibili.

2.3.2 – Il protocollo di uno studio di caso

Il protocollo è considerato una strategia fondamentale per aumentare l'affidabilità dei risultati della ricerca, in special modo se si affronta uno studio di caso multiplo. Questo, infatti, non solo contiene lo strumento di analisi, ma anche le procedure e le regole di utilizzo.

L'elemento in parola deve presentare:

- Una descrizione generale del progetto dello studio di caso, degli obiettivi e delle previsioni: può prevedere una proposizione descrittiva del progetto e una lettera introduttiva da corrispondere ai principali intervistati, ma il nucleo fondante di questa sezione consta nel delineare le problematiche sostanziali dell'oggetto di ricerca;

- Procedure sul campo: a differenza della definizione del problema (paragrafo 2.1) e del suo progetto (2.2) i dati non vanno raccolti nel chiuso di un laboratorio, bensì il ricercatore deve imparare ad integrare gli eventi del mondo reale con i bisogni della raccolta dati del progetto.

Le procedure del protocollo devono puntare su compiti chiave, come ottenere l'accesso agli intervistati o alle informazioni, sviluppare procedure per richiedere assistenza e guida a terzi ricercatori, fronteggiare eventuali imprevisti e stilare una tabella chiara per le attività di raccolta dei dati.

- Domande dello studio di caso:
il cuore del protocollo è un gruppo di domande essenziali che riflettono l'inchiesta reale. Si ponga l'accento sul fatto che queste non sono poste all'intervistato, bensì al ricercatore e fungono da promemoria circa le informazioni, i modi e le motivazioni della raccolta.

		Data Collection Source		
		From an individual	From an organization	
Design	About an individual	Individual behavior Individual attitudes Individual perceptions	Individual employee records Interview with individual's supervisor; other employees	Study Conclusions If case is an individual If case is an organization
	About an organization	How organization works Why organization works	Personnel policies Organization outcomes	

Tabella 5: Design e raccolta dei dati: rapporto con le differenti unità d'analisi

- Una guida per la relazione dello studio di caso: è un elemento mancante nella maggior parte dei progetti di studio di caso. Data la sequenza lineare delle varie strategie di ricerca, non ci si preoccupa di relazionare finché l'esperimento in oggetto non è stato completato. Purtroppo, le relazioni dello studio di caso non seguono uno schema definito e i ricercatori devono preoccuparsene per tutta la durata dello studio. Ad ogni modo, lo schema base della relazione dovrebbe essere contenuto nel protocollo allo scopo di facilitare la raccolta dei dati e di fugare così la necessità di tornare sul campo.

2.4 – Gestione di uno studio di caso e raccolta prove

2.4.1 – Le sei fonti di prove

Le fonti di prove e dati a disposizione di un ricercatore si presentano in svariate forme.

Occorre precisare subito che nessuna può prevalere in maniera evidente sulle altre: le fonti sono altamente complementari e per un buono studio di caso sarà necessario utilizzarne quante più possibili.

Di seguito si riporta la traduzione di una tabella contrastiva che mette in relazione le sei principali fonti di prova, i loro punti di forza e le loro debolezze.

Fonte di prova	Punti di forza	Punti di debolezza
Documentazione	• Stabile – può essere rivisto più volte • Equilibrata – non prodotta come risultato di uno studio di caso • Esatta – contiene nomi precisi, riferimenti e dettagli • Completa – lungo arco di tempo, molti eventi e molte situazioni	• Recuperabilità – Può essere bassa • Selettività alterata se la raccolta dei dati incompleta • Riferire pregiudizi – riflette il pregiudizio, anche inconsapevole, dell'autore stesso • Accesso – può essere deliberatamente bloccato
Verbali d'archivio	• (Vedi documentazione) • Preciso e quantitativo	• (Vedi documentazione) • Accessibilità dovuta a ragioni di sicurezza
Interviste	• Finalizzate – Si focalizzano	• Pregiudizio dovuto a quesiti poco elaborati

	direttamente sull'oggetto dello studio di caso • Significative – Forniscono le relazioni causali rilevate	• Pregiudizio di risposta • Inesattezza dovuta alla memoria • Riflessione – la persona intervistata cerca di rispondere ciò che l'interlocutore vuole sentire
Osservazione diretta	• Reale – Implica eventi in tempo reale • Contestuale – Implica contesto degli eventi	• Spreco di tempo • Selettività • Riflessione • Costo – Ore necessarie per l'osservatore
Osservazione partecipante	• (Vedi osservazione diretta) • Intuitiva per comportamenti e motivazioni interpersonali	• (Vedi osservazione diretta) • Pregiudizio dovuto alla manipolazione degli eventi da parte del ricercatore
Oggetti fisici	• Significativi per caratteristiche culturali • Significativi per operazioni tecniche	• Selettività • Disponibilità

2.4.2 – Tre principi di raccolta dei dati

È possibile ottimizzare i principi derivanti dalla raccolta dalle fonti citate nel precedente paragrafo attraverso tre criteri in grado di aiutare, peraltro, ad affrontare il problema relativo alla validità e all'attendibilità dello studio stesso.

1. Uso di fonti multiple di prova:

Sebbene la letteratura presenti molteplici casi in cui una sola tipologia di fonti ha rappresentato l'unico fondamento per interi studi, un approccio del genere è fortemente sconsigliato.

L'utilizzo congiunto di fonti multiple permette, non solo di far riferimento ad una maggiore varietà di temi e punti di vista, ma consente ancor più lo sviluppo della *convergenza delle linee di inchiesta*, un efficace sistema di triangolazione.

Attraverso la triangolazione si ovvia anche ai potenziali problemi di validità di formulazione, dato che fonti differenti forniscono dati diversi, ma sul medesimo fatto.

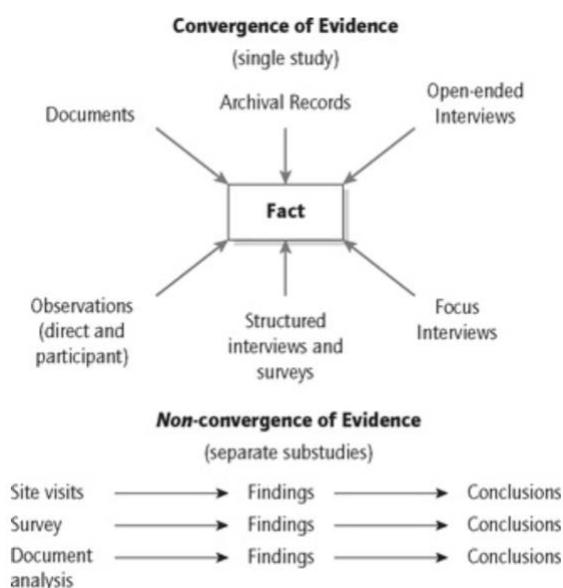


Tabella 6: Convergenza e non convergenza delle fonti multiple di prova

In figura, nella parte superiore una vera e propria triangolazione; nella parte inferiore, fonti multiple relative a fatti differenti.

2. Creare una base di dati:

Il principio in parola è relativo al metodo di organizzazione e documentazione dei dati raccolti durante gli studi di caso. Appunti, documenti, tabelle, narrazioni, nonostante le loro caratteristiche peculiari, dovrebbero convergere in una base di dati formale e

condivisa in modo tale da consentire ad altri ricercatori di poter esaminare le prove in modo diretto e senza essere condizionati da relazioni scritte.

3. Mantenere una catena di prove:

Questo principio ha lo scopo di perseguire, ancora una volta, l'attendibilità delle informazioni, e si basa su procedimenti di natura criminologica. Simmetricamente al procedimento criminologico, che deve risultare preciso e calzante per presentare le prove alla "Corte", il principio vuol permettere a qualsiasi osservatore esterno (il lettore) di seguire la derivazione di qualsiasi prova, così da permettergli di procedere in qualsiasi direzione, dalle domande poste alla conclusione raggiunta. Nel complesso, la possibilità di muoversi da un capo all'altro del caso e chiari riferimenti trasversali alle procedure metodologiche rappresentano la cosiddetta "catena di prove".

2.5 – Analisi delle prove di uno studio di caso

2.5.1 – Strategie analitiche generali

Il miglior modo per prepararsi a condurre un'analisi di studio di caso consiste nell'avere una strategia analitica generale.

Se si decide di far riferimento a ipotesi teoriche, gli obiettivi originali e il progetto dello studio di caso sono basati sulle prime e riflettono un insieme di domande di ricerca. Sono le ipotesi a formare il piano di raccolta dei dati e perciò forniscono indicazioni vere proprie per le relative strategie analitiche. La proposizione teorica aiuta a focalizzare l'attenzione su gruppi di dati e ignorarne altri; contribuisce inoltre a organizzare l'intero studio di caso e può essere molto utile a condurre le analisi riferendosi a ipotesi teoriche su relazioni causali, rispondendo quindi al "come" e al "perché".

Secondo un approccio descrittivo, si procede a sviluppare una cornice di riferimento, metodo meno preferibile dell'uso delle ipotesi teoriche ma decisamente utile in loro assenza.

È la cornice ad organizzare le analisi dello studio di caso, soprattutto se volto ad identificare un tipo di evento quantificabile o un modello particolarmente complesso.

2.5.2 – Principali modelli di analisi

- **Raffronto di configurazioni:**

Considerata una delle strategie più auspicabili, si fonda sulla logica sottesa al confrontare una configurazione empirica con una teorica o alternativa e valutare la coincidenza dei risultati. In caso affermativo, la seconda proposizione contribuirà alla validità interna dello studio di caso.

Si tenga in considerazione il modello a variabili dipendenti non equivalenti, mutuato dalla ricerca quasi-sperimentale: la presenza di variabili multiple implica una varietà di risultati possibili; se per ognuno di questi sono rintracciabili i valori previsti e contestualmente non si trovano “configurazioni” alternative, è possibile tracciare solide deduzioni casuali.

- **Costruzione della spiegazione:**

Approccio di tipo analitico, considerato un particolare tipo di raffronto, è caratterizzato da una procedura più complessa. Spiegare un fenomeno, infatti, significa stabilire un insieme di nessi causali, spesso complessi e difficili da misurare oggettivamente.

La spiegazione stessa, tradizionalmente effettuata in forma narrativa, ha strettamente bisogno di un processo di perfezionamento delle idee, in cui si prendono in considerazione tutte le spiegazioni simili, opposte o plausibili per arrivare al risultato desiderato.

- **Analisi della sequenza temporale:**

In linea con la metodologia degli esperimenti e dei quasi-esperimenti, questa strategia si focalizza sull'analisi delle sequenze e basa la sua forza sulla complessità e sulla precisione del modello.

A differenza della sequenza temporale semplice, nella quale si suppone la presenza di

una sola variabile, la sequenza temporale complessa implica tendenze più articolate all'interno del caso.

La presenza di variabili multiple aumenta la difficoltà e l'insorgenza di varie problematiche; tuttavia se sono stati previsti risorse e tempo in maniera adeguata a condurre l'analisi il risultato può essere senza dubbio cospicuo ed interessante.

- Modelli di programmazione logica:

Di fatto una combinazione delle tipologie *raffronto di configurazioni* e *analisi della sequenza temporale*, insiste su una complessa catena di eventi (modello) nel tempo (sequenza temporale).

È particolarmente utile per gli studi di caso esplicativi ed esplorativi e può essere usato in una varietà di circostanze; componente chiave resta la sequenza ripetuta di relazioni causa-effetto, tutte strettamente collegate.

2.5.3 – Conferire qualità all'analisi

Qualunque strategia analitica persegua, il ricercatore dovrebbe sempre avere un occhio di riguardo per la qualità delle sue analisi; a questo scopo R. K Yin delinea quattro principi cardine che sembrano essere alla base di tutte le scienze sociali:

1. La propria analisi dovrebbe contenere specifica evidenza di aver utilizzato tutte le prove rilevanti, incluso lo sviluppo di tesi opposte;
2. Dovrebbe includere tutte le interpretazioni opposte più importanti, ad esempio se qualche altro ricercatore abbia presentato una spiegazione alternativa a una o più delle proprie scoperte;
3. Dovrebbe rivolgersi all'aspetto più significativo dello studio di caso e le abilità analitiche del ricercatore devono essere estese nell'analisi dell'obiettivo principale;
4. Se possibile, nel nuovo studio di caso dovrebbe confluire tutta la propria esperienza precedente, soprattutto se si sono già pubblicati studi precedenti sul medesimo argomento.

2.6 – Composizione della relazione di uno studio di caso

2.6.1 – Tipologie di pubblico e tipologie di compilazione

Rispetto agli altri tipi di ricerca, gli studi di caso hanno una grande varietà di potenziale pubblico: il gruppo di fruitori può spaziare dai colleghi ricercatori, ai professionisti del settore che non sono specializzati nelle metodologie di ricerca, fino ad arrivare a commissioni speciali e finanziatori di ricerca.

Considerando la pluralità di potenziale pubblico, un compito fondamentale nel progettare la relazione finale è identificarne uno specifico *target* a cui destinare lo studio, tenendo a mente che ogni pubblico ha necessità differenti e nessuna relazione singola può appagare contemporaneamente tutti i tipi di fruitori.

Invero, il designare un potenziale pubblico specifico, dovrebbe condizionare la forma della relazione dello studio di caso, pena l'errore di adottare una *prospettiva egocentrica*, ben poco utile alla divulgazione. Inoltre, si reputa utile consultare le relazioni di studio di caso precedenti che abbiano avuto successo nel comunicare col pubblico *target*.

Sebbene i prodotti scritti offrano chiari vantaggi nel veicolare i contenuti al pubblico designato, come precisione, familiarità, ed immediatezza, si noti come, contrariamente ai pregiudizi comuni, la relazione di studio di caso non debba necessariamente avere forma scritta per essere valida, rilevante ed efficiente. Le forme più innovative e moderne di presentazione (come conferenze, film, fotografie, illustrazioni, presentazioni ecc...) prendono sempre più posto all'interno degli studi di caso.

2.6.2 – Strutture esemplificative

La struttura consiste nell'organizzazione di capitoli, sezioni e sotto argomenti.

In funzione della metodologia adottata e dei risultati da conseguire, il ricercatore avrà l'esigenza di attenersi a una

specificata struttura:

di seguito, si riporta

una tabella che

mette in relazione i

principali tipi di

struttura con le

finalità da

perseguire.

TYPE OF COMPOSITIONAL STRUCTURE	Purpose of Case Study (single- or multiple-case)		
	<i>Explanatory</i>	<i>Descriptive</i>	<i>Exploratory</i>
1. Linear-analytic	x	x	x
2. Comparative	x	x	x
3. Chronological	x	x	x
4. Theory-building	x		x
5. "Suspense"	x		
6. Unsequenced		x	

Tabella 7: Applicazione delle sei strutture ai differenti obiettivi degli studi di caso.

2.6.3 – Indicazioni per uno studio di caso esemplare

Infine, nel paragrafo conclusivo R. K. Yin delinea le caratteristiche per uno *studio di caso esemplare*:

- lo studio di caso deve essere *significativo*: se lo studio si occupa di un argomento di significato marginale, di poco interesse per la comunità, difficilmente sarà reputato *esemplare*. Al contrario, scegliere un caso singolo in quanto rivelatore, unico o critico, sviluppare l'indagine nella maniera corretta e presentare i benefici delle scoperte derivate in maniera chiara ed efficace, avvicina il proprio studio alla definizione sopracitata;
- lo studio di caso deve essere *completo*: estremamente difficile da delineare in maniera operativa, la completezza di uno studio di caso sarebbe da rintracciarsi nella definizione esplicita dei confini dello studio, nella raccolta delle prove e nell'assenza di condizioni limitanti; una sopravvenuta carenza di risorse, una farraginoso definizione dell'oggetto in analisi o una forte limitazione di tempo nel bel mezzo di uno studio, allontanano lo stesso dal divenire *esemplare*;

- lo studio di caso deve considerare *prospettive alternative*: come suggerito nelle diverse strategie esplicate nei paragrafi 2.5.1 e seguenti, è consigliabile recepire le alternative che più seriamente mettono in discussione il progetto di studio; solo uno *studio di caso esemplare* anticipa le alternative, replica le loro posizioni e mostra, quindi la validità dei propri contenuti;
- lo studio di caso deve esibire *prove sufficienti*: sebbene il paragrafo 2.4.2 indichi la strategia di instaurare una base di dati per una più completa fruizione, priva di pregiudizi e condizionamenti, Yin suggerisce il presentare giudiziosamente ed efficacemente le prove più importanti ed interessanti come mezzo per consentire al lettore di formulare un giudizio personale in merito allo studio;
- lo studio di caso deve essere *costruito in modo avvincente*: strettamente relativa alla compilazione della relazione scritta, l'autore consiglia uno stile chiaro, che sproni ed invogli costantemente il lettore a proseguire.

La creazione di un “manoscritto che seduce l'occhio” richiede talento ed esperienza, ma quanto più ci si rivolge ad uno stesso pubblico, tanto più la comunicazione sarà efficace, impegnata ed attrattiva.

CAPITOLO III | IL CASO BERRYFLIP

3.1 Introduzione allo studio di caso

3.1.1 Teoria dello studio di caso

Dopo aver delineato per sommi capi la metodologia di ricerca generica adottata per lo studio di caso, è opportuno di definire la teoria che questa tesi si propone di presentare:

Adottare caratteristiche e metodi propri dell'era digitale consente agli operatori del *Retail* di sopravvivere all'apocalisse dell'*e-commerce*.

La metodologia adottata si rifà i dettami di Yin, e si configura come uno studio di caso singolo olistico, condotto attraverso un rigoroso protocollo che ha portato alla stesura di questo elaborato come relazione finale.

3.1.2 Unità di studio e fonti di dati

Il principale soggetto della trattazione è la piattaforma Berryflip.

Le motivazioni che hanno portato a scegliere questa come unità di studio sono molteplici:

- si configura adeguata alla rappresentazione di un caso *unico*, potenzialmente *critico*;
- per lo studio in questione si è potuto accedere a svariate tipologie di fonti di dati eterogenei, interni ed esterni all'organizzazione della piattaforma in parola: documentazione, tesi e relazioni inerenti, interviste all'organico e agli utenti, osservazione diretta del manifestarsi dei fenomeni, ecc., che
- hanno consentito di poter attuare il principio della *Convergenza delle linee di inchiesta*, e il conseguente uso della *triangolazione* allo scopo di aumentare la validità interna, in virtù delle molteplici fonti di prova.

3.2 Storia ed evoluzione dell'unità di studio

3.2.1 Il caso Berryflip: storia e mission

La piattaforma nasce dalla volontà di creare un'entità capace di mettere in relazione attività commerciali e persone, nel segno dell'altruismo e della condivisione, sulla base di due aspetti *disrupting* dell'era digitale: la comunicazione *social* e il commercio *online*.

Berryflip non consente ai propri utenti soltanto di comunicare ed interagire, come succede su scala giornaliera nei principali *social network*, ma di raggiungersi e toccarsi a distanza con gesti concreti e tangibili: da questa *mission* iniziale nasce il concetto di Berry, regalo che gli utenti possono acquistare *online* e corrisponderli.

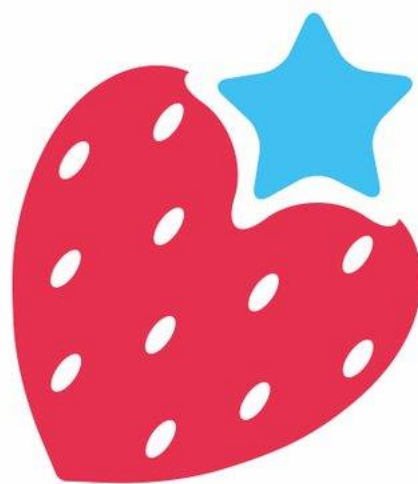


Immagine 1: Il logo della piattaforma Berryflip

Il progetto viene avviato nell'ottobre 2016 e, credendo fortemente negli sviluppi futuri, nel maggio 2017 si costituisce la *startup* innovativa ECSOGAM Srls.

Dopo un appassionato periodo di gestazione il progetto debutta *online* come *webapp* e nel febbraio 2019 diventa scaricabile dagli *store* per iOS e Android affiliando le prime attività lavorative e i primi utenti nel territorio della provincia di Latina, nel Lazio.

3.2.2 Il cambiamento di core *business* e le motivazioni sottese

Berryflip, però, è tenuta in un costante processo di sviluppo dinamico per garantire efficacia e funzionalità *cutting-edge* a entrambe le categorie dei propri utenti.

Tenendo fisso lo scopo di efficientamento, l'organico racconta con non poca emozione il periodo di valutazioni che hanno portato ad esprimere l'enorme potenziale della piattaforma, fino a trasformarlo in un vero e proprio portale di *e-commerce*, che però sfugge a qualsiasi definizione

stringente.

La descrizione specifica delle peculiarità sarà sviluppata nei paragrafi dedicati; per anticipare l'entità del cambiamento, preme specificare che gli utenti possono ora sia acquistare per loro stessi, che regalare a terzi.

L'implementazione del nuovo *core business* non sostituisce la vecchia *mission*, ma risponde a ben altra esigenza.

Gli stessi creatori non fanno segreto del fatto che l'intento sotteso al cambiamento è concreto quanto semplice: il principale obiettivo di Berryflip è tuttora quello di divenire più *necessario*, quasi indispensabile, per i propri utenti, alla stregua delle altre poche *app* che permangono sui dispositivi mobili, cioè quelle che vengono usate quotidianamente.

Regalare, purtroppo, non è un'esigenza quotidiana, ma è un bisogno che si presenta concretamente non più di 2/3 volte al mese.

Inoltre, aumentando tanto le “aperture dell'*app*” da parte degli utenti, quanto la permanenza sulla piattaforma, si migliora ovviamente anche l'efficacia delle azioni avviate da parte delle attività commerciali affiliate.

3.3 Descrizione ed analisi dell'unità di studio

3.3.1 Caratteristiche distintive

Riassumendo brevemente il contenuto del precedente paragrafo, Berryflip oggi è una piattaforma *web* che sposa, in un unico ambiente, le dinamiche di un portale *e-commerce* con quelle di una *community social*. Gli utenti possono ancora offrire o regalare ad altri utenti, a distanza e in tempo reale, beni o servizi presso attività commerciali.

Basta scegliere un'attività geograficamente vicina al destinatario, sia che egli si trovi dove risiede abitualmente, sia dove si trovi temporaneamente; si migliorano così tempi, costi e impatto ambientale di una spedizione a mezzo corriere, senza avere bisogno di un recapito di riferimento a cui spedire.

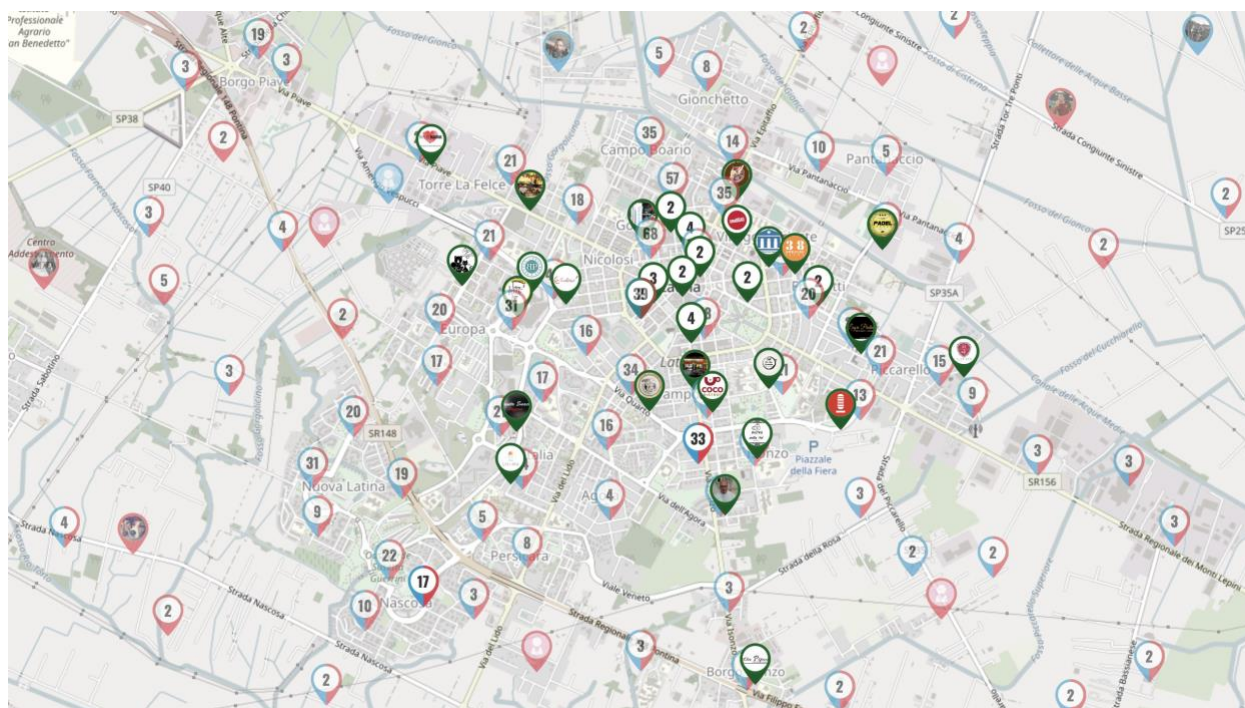


Immagine 2: Cattura di schermata dell'interfaccia desktop di Berryflip, raffigurante la città di Latina, i Berryspot (in verde) e la posizione degli utenti (blu e rosso).

3.3.2 Profilazione dell'utente

Lo *user* Berryflip è un utente istruito, mediamente evoluto, che normalmente acquisterebbe su portali di *e-commerce*; tende a possedere almeno due dispositivi digitali personali, ha familiarità con *e-mail*, messaggistica istantanea, *social network* ed è esposto già da tempo al *marketing* multicanale.

In linea con le principali teorie microeconomiche è sempre portato alla massimizzazione della propria utilità, e a tal scopo si dimostra sensibile ai cambiamenti dei paradigmi d'acquisto ed alquanto interessato a promozioni, *benefit*, *voucher* e beni o servizi erogati a titolo gratuito dai rivenditori.

3.3.3 Vantaggi nell'utilizzo della piattaforma

La piattaforma offre cospicui vantaggi sia per le aziende, denominati “Berryspot”, sia per i consumatori iscritti:

- per i primi, attraverso la *geolocalizzazione* di utenti e attività commerciali reali, e attraverso una profilazione mirata e approfondita, Berryflip è in grado di indirizzare movimenti e abitudini dei propri utenti aumentando in maniera netta e verificabile l'affluenza presso gli esercizi commerciali affiliati.

L'obiettivo è attrarre e profilare nuovi clienti potenziali e trasformarli in abituali, elevando l'indice di penetrazione di mercato, riducendo le inefficienze tipiche della filiera produttiva, selezionando i clienti e fidelizzandoli, rendendoli più attratti e quindi più redditizi.

Pur basandosi su concetti fondanti estremamente semplici, Berryflip è uno strumento di *marketing* preciso, analitico, che presenta notevoli vantaggi rispetto a tutti gli altri strumenti di *marketing* e promozione.

L'aspetto che merita più attenzione, perché vera e propria *disrupting innovation* nel settore, è rappresentato da un espediente di *marketing di prossimità*: la campagna *Active*. Attraverso questo strumento, le attività commerciali divenute Berryspot possono andare ad "attivare" la clientela qualificata, profilata e effettivamente disponibile in un raggio rilevante dal punto vendita, offrendo omaggi, sconti, voucher e altri tipi di *benefit* in modo tale da attrarre consumatori specifici, potenzialmente profittevoli e altamente fidelizzabili.

- Per i secondi, invece, le funzioni dell'*app* e le esternalità di una rete in crescita arricchiscono l'*experience* di utilizzo, unendo i vantaggi dell'*e-commerce* (come l'immediatezza dei motori di ricerca per categoria/prodotto, i prezzi scontati, il comparatore di prodotto e prezzo, i suggerimenti su prodotti correlati, le recensioni ed altri aspetti peculiari che verranno discussi nel paragrafo 3.4) alla praticità dell'acquisto *retail*, risolvendo le difficoltà dell'acquisto critico, offrendo un motore di ricerca facile, intelligente e predittivo, le condizioni di acquisto tipiche dell'*e-commerce* (sconti singoli e *bundle*), elencando i risultati trovati in base ad attinenza, prezzo, distanza, *rating*, suggerendo alternative simili o acquisti correlati (stessa categoria e/o stesso negozio), offrendo una piattaforma di *rating* condiviso.

La piattaforma si presta anche al fenomeno dello *e-street commerce*, di cui l'Italia vanta diverse sperimentazioni virtuose²⁷: si pensi a un consumatore tipo, con la necessità di assolvere a un proprio bisogno (come l'acquisto di una camicia bianca), in una grande zona commerciale come i *malls*, gli *outlet* o i principali corsi cittadini, densi di attività commerciali.

Il processo d'acquisto tradizionale prevedrebbe di entrare in tutti i negozi e cercare il più completo set di informazioni riguardo il bisogno percepito e, solo alla fine, rintracciare la combinazione di caratteristiche più convenienti per il soggetto, recarsi nuovamente presso il punto vendita e concludere la transazione.

Il processo, così comune del *retail* tradizionale e alle esperienze quotidiane, implica un considerevole spreco di tempo e risorse, fisiche emotive ed economiche, nella speranza di trarre un vantaggio che spesso non "ripaga" l'impegno.

Alternativamente, in preda alla fretta, si è soliti entrare nel primo negozio utile, comprare la prima camicia soddisfacente, magari perdendo un prodotto migliore o meno costoso, potenzialmente un paio di vetrine più avanti.

Berryflip si propone come innovativo, vantaggioso e comodo anche in questo settore: aprendo l'*app*, è possibile consultare i prodotti desiderati, disponibili nel raggio di una distanza utile, confrontarli, selezionarne i migliori, dopodiché è possibile visitare personalmente i negozi in oggetto oppure comprare *in-app* a prezzi vantaggiosi (solitamente con un 10% di sconto dal prezzo di partenza) e ritirare direttamente in negozio, mantenendo la possibilità di verificare taglia, colore e altre caratteristiche.

3.4 Analisi specifiche, dati e considerazioni

3.4.1 Breve ricapitolazione

Nel descrivere al lettore alcuni dei punti di forza dell'unità di analisi non si è potuto fare a meno di anticipare ed accennare diverse delle conclusioni raggiunte nell'ambito dell'osservazione e dello studio di questo specifico caso: come già discusso all'interno della sezione inerente le *fonti*

²⁷ <https://www.confcommercioprovinciaravenna.it/index.php/8-in-evidenza/354-e-street-commerce-un-nuovo-canale-di-vendita-per-le-attivita>

di dati (par. 3.1.2), le istanze di questo elaborato derivano da indagini di varia natura che hanno spaziato dall'ambiente circostante, dalle contingenze interne ed esterne alla piattaforma, dai dati riguardo la situazione in cui versa il settore *retail*, alle problematiche dell'*e-commerce* e, mantenendo un occhio di riguardo su come Berryflip si incunea nel mercato, proponendosi come soluzione e punto di contatto fra le due categorie di vendita in parola.

3.4.2 Problematiche esistenti nei settori di riferimento

La cosiddetta “*apocalisse del retail*”²⁸ è sotto gli occhi di tutti:

le transazioni *online* aumentano sempre di più, e ricoprono tutte le categorie merceologiche, mettendo a repentaglio la sopravvivenza dei punti vendita al dettaglio.

Se gli operatori del *retail* non sono abbastanza grandi e non trovano il modo di adattarsi al repentino cambiamento in atto sono destinati a scomparire.

I dati Istat sono allarmanti²⁹: nel biennio 2016-2017, 90.000 punti vendita, cioè uno su dieci, hanno chiuso i battenti ed i settori più colpiti risultano tessile ed abbigliamento, riportando un -20% di attività in esercizio.

A prescindere dalla dimensione, le attività più dinamiche ed interessate alla sopravvivenza hanno iniziato ad abbandonare gradualmente i canali *marketing* tradizionali, estremamente dispendiosi e sempre meno penetranti, a favore di strumenti moderni, figli della rivoluzione digitale, dal *marketing automation commerce*, al *Search engine optimization* o *SEO* allo scopo di aumentare le conversioni alla vendita, alle meno dispendiose ma comunque efficaci campagne sui principali *social network* dove i consumatori bersaglio trascorrono parecchie ore al giorno.

Nel frattempo, il commercio *online* cresce, ma non si mostra privo di difetti:

- Il 43% degli italiani che acquistano su portali *e-commerce* effettua un reso almeno una volta l'anno; questa percentuale sale considerevolmente in altre zone d'Europa, toccando

²⁸ https://it.businessinsider.com/lapocalisse-del-retail-i-brand-di-moda-chiudono-negozi-a-raffica-non-parlano-piu-la-lingua-dei-millennials/?refresh_ce

²⁹ Report Confesercenti – Elaborazione su dati Istat e Registro delle Imprese.

il 52% in Olanda e il 53% in Germania³⁰, evidenziando così una delle più grandi debolezze degli acquisti *online*;

- Nello specifico, verbali d'archivio e sondaggi mostrano le cause più frequenti del reso³¹:
 1. 23% Prodotto errato;
 2. 22% Aspettativa delusa;
 3. 20% Prodotto difettoso o danneggiato;
 4. 35% Altro.

Non stupisca che le categorie più colpite siano proprio il Tessile e l'Abbigliamento con dati a prima vista sconcertanti: il 30% degli ordini viene reso

- sia per la natura materiale intrinseca dei beni, la necessità di indossarli o provarli, la qualità dei tessuti non desumibile da una pagina internet, la taglia sbagliata o espressa nel sistema di riferimento di un altro stato,
- sia per politiche di reso estremamente permissive (si pensi al caso Zalando).

Queste problematiche sono particolarmente impattanti sull'esperienza del consumatore e rientrano ormai nel set di informazioni dei consumatori, esperti e non: il 65% dei consumatori digitali si dimostra desideroso di ovviare a questi inconvenienti, mostrandosi maggiormente propenso ad acquistare se è disponibile un punto fisico di ritiro³².

3.4.3 La soluzione: le innovazioni proposte da Berryflip

Il punto di forza della piattaforma oggetto di questo studio va ben oltre il trovare facilmente e velocemente quello che si cerca, nei paraggi, con la sicurezza di fare il miglior acquisto possibile. Dai dati analizzati con attenzione sono emerse diverse considerazioni che avvalorano la teoria dello studio.

L'utente Berryflip, di cui già si è accennato, normalmente acquisterebbe su portali di *e-commerce*, perché di questi apprezza:

³⁰ Statista charts - Source: PostNord

³¹ Paazl.com e UNconsumatori

³² Report annuale di IDEALO sull'e-commerce italiano 2019

1. L'immediatezza dei motori di ricerca per categoria/prodotto;
2. I prezzi scontati;
3. I comparatori di prodotto e prezzo;
4. I suggerimenti su prodotti correlati;
5. La condivisione di esperienze di acquisto e le recensioni su prodotti e venditori;

Tuttavia, in alcuni casi lo *user* preferisce il *retail*.

I motivi sono i seguenti:

1. Ha un'esigenza immediata e non può o non vuole attendere i tempi di spedizione;
2. Vuole comprare articoli ma ha necessità di misurarli, provarli, verificarne l'effettiva qualità o utilità in maniera diretta e fisica, aspetto che vale in special modo per alcuni settori;
3. Teme problemi di spedizione (ritardi, danneggiamenti, errori, smarrimenti).

I segmenti del *retail* che non risultano intaccati dal commercio online si identificano in tre macro-insiemi:

- L'acquisto *a colpo sicuro*: quando il consumatore ha già un negozio di riferimento, di proprietà di un amico o familiare, o perché acquista sovente il prodotto già individuato;
- L'acquisto *da shopping*: il piacere, da alcuni definito terapeutico, di passeggiare tra i negozi in cerca di qualcosa da acquistare (anche se non si presenta nessun bisogno effettivo);
- L'acquisto *critico*: fretta, poca propensione a perdere tempo e risorse per girare tra i negozi, mancanza di informazioni riguardo ai punti vendita o al bene stesso, perché il bisogno sotteso si presenta con poca frequenza.

L'acquisto critico può essere dovuto a:

1. Zona di shopping sconosciuta;
2. Acquisto in viaggio;
3. Prodotti acquistati raramente o mai;
4. Regalo dell'ultimo minuto.

Berryflip unisce le caratteristiche più amate *dell'e-commerce*, come l'immediatezza dei motori di ricerca per categoria/prodotto, i prezzi scontati, il comparatore di prodotto e prezzo, i suggerimenti su prodotti correlati e le recensioni, alla praticità dell'acquisto retail, risolvendo le difficoltà dell'acquisto critico.

Attraverso l'osservazione e l'analisi, sono emersi molteplici punti di forza che hanno concesso ai dettaglianti di migliorare le proprie vendite attraverso la piattaforma e contrastare la crisi dovuta in special modo dall'impotenza percepita nel competere con i colossi del commercio elettronico.

Volendo enunciare sinteticamente le innovazioni, la piattaforma Berryflip si configura come un mirabile caso critico:

1. Offrendo un motore di ricerca facile, intelligente, predittivo dove cercare la soluzione ai propri bisogni;
2. Elencando i risultati trovati in base ad attinenza, prezzo, distanza, *rating* espresso da altri clienti;
3. Offrendo una piattaforma di *rating* condiviso;
4. Offrendo condizioni di acquisto tipiche dell'*e-commerce*, sconti singoli, *bundle* e impostando i prezzi sulla piattaforma scontati almeno del 10% rispetto al punto vendita fisico;
5. Suggerendo alternative simili o acquisti correlati (stessa categoria e/o stesso negozio);
6. Permettendo di acquistare e prenotare un prodotto in qualsiasi momento, "24/7";
7. Evitando problematiche relative a tempi e spese di spedizione, particolarmente invise ai consumatori, come già dimostrato;
8. Evitando di dover aspettare i corrieri: si può ritirare il bene o vedersi erogato il servizio, dopo averlo acquistato, quando il consumatore ritiene più comodo;
9. Offrendo la garanzia di acquistare *online* e ritirare il prodotto in un negozio fisico, evitando le potenziali frodi;
10. Evitando le file in negozio e commessi spesso invadenti, ma avendoli a disposizione se serve un consiglio;
11. Possibilità di riflettere più a lungo e senza pressione sulla possibilità di completare l'acquisto o meno, non essendo nel negozio fisico;

12. Offrendo una *timeline* di condivisione acquisti ed esperienze particolarmente efficace per fare *content marketing*;
13. Offrendo semplicità e immediatezza nella gestione del reso, benché meno frequente rispetto all'*e-commerce*;
14. Inviando periodicamente suggerimenti e promozioni, sia in maniera automatica che con le campagne *Active* promosse e gestite dagli stessi Berryspot.

CAPITOLO IV | CONSIDERAZIONI FINALI E SVILUPPI FUTURI

4.1 Considerazioni finali

L'obiettivo che la redazione di questo elaborato ha cercato di conseguire, è quello di rendere edotti i lettori riguardo alla situazione attuale di una porzione fondamentale del tessuto economico italiano.

Dopo un puntuale *excursus* storico riguardante la nascita e il processo evolutivo del *retail* volto ad individuare le attuali criticità del settore in esame, ed un doveroso richiamo alle metodologie di studio utilizzate, necessario per definire il *framework* rigoroso nel rispetto del quale l'inchiesta è stata condotta, si è presentata la teoria sottesa allo studio di caso.

Si è dimostrato, si spera in maniera chiara, concisa e valida, come le piccole e medie imprese e le attività lavorative caratterizzate da un'identità prettamente locale potrebbero sopravvivere alla sopracitata "Apocalisse del *retail*" e alle molteplici sfide proposte dai colossi di *e-commerce*, compendiando i punti di forza tradizionali del loro settore con le innovazioni dell'era digitale. Si è evidenziato, inoltre, come l'unità di studio Berryflip rappresenti già un *unicum* virtuoso che è riuscito ad anticipare questa problematica e a proporre numerosi espedienti (di cui il cap. 3 è ricco) appositamente congegnati per aiutare i propri affiliati a traghettarsi oltre questo momento di crisi.

La storia, il dinamismo che caratterizza da sempre il settore della distribuzione e le innovazioni tecnologiche ad andamento esponenziale³³, influenzando per di più i gusti, i bisogni e i comportamenti dei consumatori, convergono precisamente verso un'unica tesi: è necessario, per tutti i *players* continuare ad evolversi e migliorarsi per sopravvivere.

Questo Berryflip lo sa bene: negli ultimi due paragrafi dell'elaborato verranno esposte due serie di considerazioni riguardo a come la piattaforma possa continuare a svilupparsi in futuro,

³³ <http://startegy.it/kurzweil-la-tecnologia-e-un-processo-esponenziale/>

lavorando sui propri punti di forza e correggendo contestualmente alcune delle proprie zone d'ombra.

4.2 Scenari futuri di sviluppo

4.2.1 Le sorti dell'Active

La piattaforma, nel suo incessante processo di sviluppo, esprime la necessità di valutare quanto un modello *freemium* possa essere in grado di generare *engagement* e processi di *upselling* e *crossselling* nello spazio di vendita fisico (negozio).

In altre parole, ci si è posto l'obiettivo di interrogare tanto il *database* quanto le altre fonti di prova, alla ricerca di un riscontro oggettivo sulla reale efficacia delle sopracitate campagne *Active*: offrire un prodotto o un benefit rappresenta davvero una potente leva in grado di attrarre potenziali clienti all'interno dei punti vendita?

Le azioni di *engagement* che le attività commerciali esercitano verso gli utenti della piattaforma, prendono il nome di “azioni *Active*” e consistono nell'invio di un benefit in varie forme.

Gli utenti, se coinvolti nella campagna *marketing*, ricevono una *e-mail* ed una *notifica push* sul proprio dispositivo mobile attraverso le quali prenderne coscienza ed essere attivati, se interessati, a ritirare il regalo presso il punto vendita.

L'ipotesi da verificare riguarda quanto potere eserciti la suddetta azione *active*, riguardo:

- La capacità di attrarre fisicamente utenti presso il punto vendita;
- La capacità di *upselling* e *reselling*, in modo tale da generare sostanziali flussi di cassa per il Berryspot.

Una prima analisi è stata effettuata attraverso un processo di *Data Mining* della considerevole mole di informazioni generata in più di un anno di attività: si noti come, i dati presentati siano direttamente rilevati dalla piattaforma, da considerarsi quindi oggettivi.

Emerge una fondamentale differenza fra il settore *food & drink* e gli altri settori merceologici: la percentuale di ritiro della prima ammonta a 21% mentre la seconda al 92%.

Nell'ambito dei settori *non-food* emerge un ulteriore dato riguardante *abbigliamento e accessori*, la cui percentuale di ritiro sale al 96%.

Nel settore *food*, quindi, l'incentivo sotteso all'offerta di un bene non è molto penetrante, sebbene si ipotizzi che le attività offrano, nel loro interesse, prodotti di elevata qualità per attrarre nuova clientela.

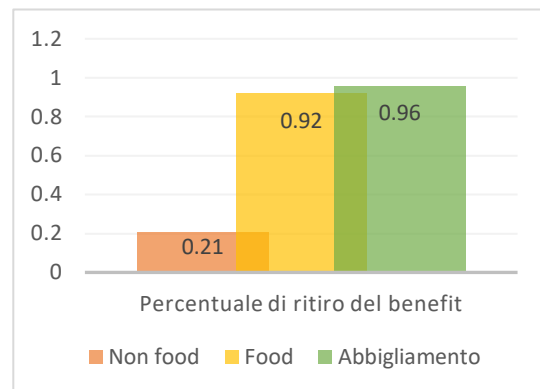


Tabella 8: Percentuale di ritiro del benefit di una campagna Active

Il valore percepito del Berry non è congruente al reale valore economico del prodotto regalato. Si può concludere che l'utente percepisca gli oggetti in maniera diversa rispetto a prodotti di consumo "espresso" che hanno una interpretazione riguardante il proprio valore intrinseco notevolmente inferiore a beni identificabili come durevoli, permanenti, fungibili.

Tale scenario sembra essere confermato anche dai dati disponibili riguardanti l'incidenza sull'*upselling* e il *cross-selling*: purtroppo tali dati non sono direttamente rilevati dalla piattaforma, ma da report forniti dagli esercenti, quindi bisogna tenere in considerazione una possibile minore affidabilità del dato.

Nello specifico, si sono rintracciati degli esempi, da definire virtuosi, nel settore abbigliamento e accessori d'arredo, sul territorio pontino; i report mostrano le seguenti percentuali di vendite accoppiate al ritiro di un Berry offerto dalle due attività commerciali in esame:

24% per il primo e 32% per il secondo caso.

Si riscontrano risultati positivi anche da centri fitness, con un 5% di vendita abbinata al ritiro dei Berry.

Da un punto di vista aggregato, comunque, i dati delle attività commerciali mostrano un maggiore indice di acquisto nei settori non food; appare molto più ostico effettuare una vendita associata ad una azione *active* nel settore food.

Da un punto di vista *user to user* l'originaria mission del regalo fra utenti non fornisce un volume di transazioni tali da essere definite sufficienti per un impianto di modello di *business*.

Si potrebbe pertanto decidere di apportare modifiche significative al modello di business in cui sia chiaro un posizionamento specifico di settore (abbigliamento, accessori e *wellness*) non abbandonando la dinamica regalo user-to-user ma sancendo un dichiarato passaggio dalla vecchia "*piattaforma del regalo*" alla "*piattaforma delle opportunità di acquisto vantaggioso geolocalizzato*", senza rinunciare quindi all'accesso fisico del cliente in negozio.

4.2.2 – Una ulteriore rivoluzione?

Ad oggi la piattaforma risulta priva di veri e propri servizi per l'utilizzatore finale: in questa fase iniziale l'offerta di servizi appare quasi sbilanciata, date l'attenzione rivolta allo sviluppo delle attività commerciali, come già ampiamente trattato, lasciando al *customer* iscritto una serie di benefici che potranno essere incrementati migliorati.

La piattaforma ad oggi consente agli utenti di ricevere prestazioni di entità medio-piccola a titolo gratuito dagli esercenti.

Inoltre, Berryflip, che si configura in questa fase iniziale come strumento per far regali ad altri, a distanza, soffre al momento della mancanza di una rete capillare di negozi dove usufruire in maniera completa dei servizi proposti e di un numero considerevole di iscritti.

Il sistema rischierebbe di implodere o di bloccarsi se queste criticità, fisiologiche in fase di startup, già previste e riscontrate, non venissero prontamente risolte.

Volendo perciò ridisegnare la piattaforma verso un modello più efficace e conforme alle nuove necessità, si potrà decidere di adottare, ancora una volta, una forma di *e-commerce* modificato.

La nuova strada da intraprendere, sulla base di quanto detto, avrà come imperativi:

- Coinvolgere un maggiore pubblico di consumatori;
- Invogliare questi ultimi all'utilizzo della piattaforma;
- Veicolare messaggi promozionali e non, all'interno di Berryflip stesso;

- Solo allora portare gli utenti, divenuti maggiormente *attratti e profittevoli*, ad acquistare beni e servizi.

Da confronti e interviste intercorse con la direzione di Berryflip è emersa la necessità di sviluppare una specifica strategia: facendo perno sulla peculiarità di tutti i servizi e dei vantaggi già citati si avrà la possibilità di proporsi come un moderno *StreetSocialE-commerce*.

Il termine appena coniato è volutamente fuso, in quanto lo sbilanciamento a favore di uno dei *cores* creerebbe squilibrio e disorganizzazione a sfavore degli altri: fare paragoni con le piattaforme già esistenti è pleonastico e difficile da valutare, quindi l'esatta metrica da seguire consta nell'aggregazione equilibrata e costante delle tre componenti.

1. Street: Si intende l'insieme delle attività che un soggetto può compiere muovendosi nel tempo in un dato spazio, si tende ad immaginare una strada, ma non si limita ad essa (come già specificato nel paragrafo 3.3.3).

Concettualmente, in termini commerciali, è lo shopping, impulsivo, meditato e caratteristico di quella parte del *retail* che non è intaccata dall'*e-commerce* e la cui *experience* si svolge senza il necessario bisogno di strumenti tecnologici.

Rientrano nella categoria *Street*: lo *shopping* in quanto tale, abbigliamento e accessori, *food* da consumare in loco, mezzi di trasporto, librerie, articoli da regalo, ecc.

2. E-Commerce: Il report aggiornato sul *Mobile Commerce*, realizzato da *Criteo*, fornisce una serie di informazioni fondamentali per le aziende che possiedono una propria piattaforma di *e-commerce* e hanno necessità di conoscere le abitudini più diffuse fra chi acquista *online*.

Sempre più utenti acquistano da *device* differenti, in momenti diversi della giornata, usando in prevalenza le app piuttosto che i siti *web* da mobile. Il 63% delle vendite da *device* mobile, infatti, è effettuato tramite *app*.

Anche il 31% delle vendite effettuate da *desktop*, ad esempio, è stato preceduto da un *click* da un dispositivo mobile, dunque l'utente medio è solito usare una moltitudine di *device* prima di comprare il prodotto o servizio desiderato. Intercettare gli utenti sui vari

dispositivi, grazie alle campagne di *retargeting*, è fondamentale, perché questo tipo di cliente spende in media il 13% in più per ogni ordine rispetto agli altri.

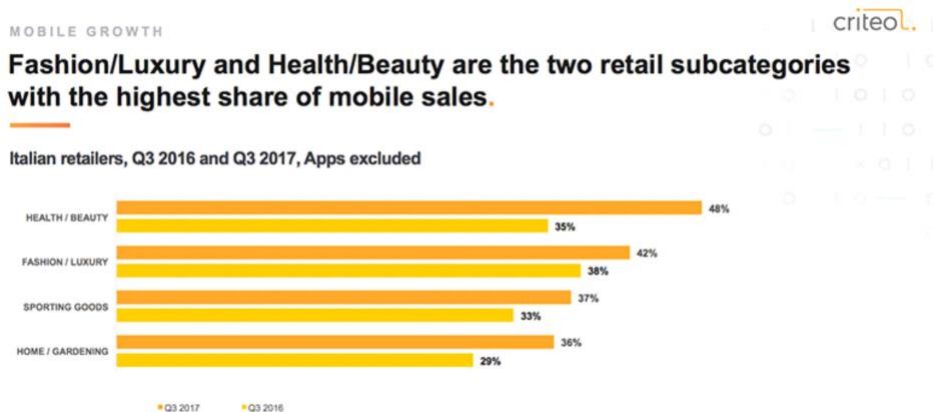


Tabella 9: Settori di mobile commerce in crescita sul territorio italiano. Criteo. 2017

Dal grafico si evince che il comparto con la più alta percentuale di prodotti venduti via mobile è *salute e bellezza*, visto che il settore cosmetici e tutto quello che concerne il benessere personale arriva a raggiungere il 48% delle vendite sui portali di *e-commerce*. Altra porzione importante, più precisamente 41%, è costituita, nell'ambito dei prodotti venduti via *mobile*, dal settore dell'abbigliamento e degli accessori di lusso, a dimostrazione che sempre più persone preferiscono comprare online abiti, scarpe e qualsiasi tipo di vestiario, preferibilmente firmato, evitando di andare in negozio. Gli accessori sportivi sono un comparto particolarmente performante, tanto che il 37% delle vendite avviene da mobile, probabilmente perché gli appassionati delle più svariate discipline riescono a trovare tutto ciò che gli occorre sul *web* senza sottoporsi a estenuanti ricerche altrove.

Un altro settore decisivo è quello che accorpa accessori per la casa e il giardinaggio, che totalizza il 36%, in crescita del 7% rispetto al 2016.

3. *Social*: Il significato è "*rete sociale*". Per rete sociale si intende un gruppo di persone connesse tra di loro sia a livello umano che a livello virtuale. Essa può quindi essere intesa come una rete di persone legate tra loro tramite vincoli familiari, lavorativi, amichevoli e anche come una rete di persone connesse tra loro soltanto virtualmente e senza alcun legame fisico e di conoscenza.

La peculiarità dei *social network* è quella di riuscire connettere contemporaneamente persone di tutto il mondo, a prescindere dall'estrazione sociale e culturale. Ci si può quindi trovare a parlare con una persona dell'altra parte del mondo; questo favorisce la conoscenza non solo dell'interlocutore dall'altra parte dello schermo ma anche del bagaglio culturale che porta con sé.

Ma può essere anche semplicemente usato come diversivo dopo una giornata stressante ovunque ci si trovi.

Si suole accedere spontaneamente ai *social* anche solo per vedere le ultime notizie, per trascorrere del tempo, per rimanere in contatto con una persona cara che magari è distante da noi, per condividere foto o momenti della giornata³⁴.

A questo proposito, è bene richiamare anche un fenomeno estremamente attuale, probabilmente già conosciuto dal lettore: man mano che l'*e-commerce* cresce, i punti vendita fisici sono sempre più portati a configurarsi come *showrooms*, ovvero punti di contatto con il cliente resi necessari dalla mancanza del fattore fisico, esperienziale e prettamente tattile nell'esperienza di acquisto *online*.

In sintesi, la parte *in-app* che caratterizza l'esperienza digitale dello *StreetSocialE-commerce* deve configurarsi come un portale dove:

1. fondere il *retail* con l'*e-commerce*: le fasi *offline* del processo d'acquisto diventano *showroom* a servizio e completamento degli *step online*;
2. filtrare i bisogni in categorie intuitive, facilmente accessibili e consultabili.

Quanto sopra detto, applicato alla necessità di strutturare una piattaforma percepita come utile *engaging* e necessaria, porta a concentrarci su un ambito commerciale che possa sviluppare dei contenuti che si prestano ad intrattenere e a veicolare messaggi non già meramente promozionali, ma emotivi e persino di rilevanza sociale.

Le categorie che più si prestano a tali tipologie di contenuto, non stupisca³⁵, spaziano dal campo dell'abbigliamento e degli accessori, ai servizi, al benessere e alla cura della persona: attraverso

³⁴ SEM STUDIO, sito sul Search Engine Marketing.

³⁵ Cfr. Report Citreo pag. 49.

la pubblicazione di contenuti multimediali qualitativamente medio-alti si aumentano *appeal* ed *attraction* tanto nei confronti dei beni delle categorie in parola, quanto nella reputazione intrinseca della piattaforma.

Sarà inoltre aumentata l'interazione *peer to peer* tra utenti attraverso l'utilizzo di *tag*, *notifiche push*, *feedback* e commenti espressi sui singoli prodotti, che possano portare l'utilizzatore a un ritorno *in-app* attraverso legami di natura interattiva.

In tal modo, infine, si andrà a costituire non solo un motore di ricerca per gli acquisti, ma anche interazione umana, organica ed emotiva.

Volendo trarre delle conclusioni sulla base di quanto analizzato, quindi, non solo il settore risulta ancora fertile e profittevole, ma si aprono scenari estremamente importanti per l'evoluzione dei paradigmi d'acquisto e squisitamente sociali, in cui la sottile linea tra reale e digitale possa sparire, allo scopo di percepirci ancora più partecipi ed interconnessi.

Bibliografia

Anatomy of a Dot-Com Failure: The Case of Online Grocer Webvan, William Aspray, George Royer, Melissa G. Ocepek, Part of the SpringerBriefs in Food, Health, and Nutrition book series (BRIEFSFOOD)

Application of hierarchical facility location problem for optimization of a drone delivery system: a case study of Amazon prime air in the city of San Francisco; Seyed Mahdi Shavarani, Mazyar Ghadiri Nejad, Farhood Rismanchian, Gokhan Izbirak, The International Journal of Advanced Manufacturing Technology 95 (9-12), 3141-3153, 2018

A System of Secure Virtual Coupons Using NFC Technology, Manfred Aigner; Sandra Dominikus; Martin Feldhofer Fifth Annual IEEE International Conference on Pervasive Computing and Communications Workshops (PerComW'07)

Big Data consumer analytics and the transformation of marketing; Sunil Erevelles, Nobuyuki Fukawa, Linda Swayne, Journal of Business Research 69 (2), 897-904, 2016

Category killers: the retail revolution and its impact on consumer culture, R Spector, Harvard Business Press 2005

Chain stores in America, 1859-1962, Godfrey Montague Lebharr, WC Shaw, Chain Store Publishing Corporation, 1963

Clarence Saunders and the Founding of Piggly Wiggly: The Rise & Fall of a Memphis Maverick, Mike Freeman, Arcadia Publishing, 2011

Clarence Saunders: The Piggly Wiggly Man, Freeman, Mike. Tennessee Historical Quarterly; Nashville Vol. 51, Fasc. 3, (Fall 1992): 161

Coopetition-based business models: The case of Amazon.com, Paavo Ritala, Arash Golnam, Alain Wegmann, School of Business, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland

Disruption in Retail–Retail 4.0, Stephan Rüschen, Daniela Wiehenbrauk, Mobile Payment, 49-65, 2017

Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti, Carlo Scognamiglio Pasini, Luiss University Press, Edizione: 3, 2016

Exploring new insights into retail history, Tracey Deutsch, Journal of Historical Research in Marketing, 2010

Future fantasies: a social change perspective of retailing in the 21st century. University of South Carolina, Division of Marketing, Columbia, SC, USA

Generation Z: Technology and social interest, Anthony Turner, The Journal of Individual Psychology, 2015

How Computers Changed the Work of American Manufacturing, Transportation, and Retail Industries, James W Cortada, Oxford University Press, 2007

I CEREALI NELL'ANTICA GRECIA E L'APPROVVIGIONAMENTO GRANARIO DELL'ATENE CLASSICA. Fantasia, U. Istituto Lombardo - Accademia di Scienze e Lettere - Incontri di Studio. (giu. 2016)

Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore, Riccardo, RESCINITI 2004

Internet commerce: digital models for business; Elaine Lawrence, John Lawrence, Stephen Newton, Stephen Dann, Brian Corbitt, Theerasak Thanasankit, Wiley, 2000

La vita che corre: mitologia dell'automobile, Attilio Brilli, Il mulino, 1999

Marketing 4.0: enhancing consumer-brand engagement through big data analysis, Ana Isabel Jiménez-Zarco, Asher Rospigliosi, María Pilar Martínez-Ruiz, Alicia Izquierdo-Yust

Mom-and-Pops or Big Box Stores: Some Evidence of WalMart Impact on Retail Trade, Michael J. Hicks, Stanley R. Keil, Lee C. Spector, First Published October 16, 2012

Reliability, Availability, and Serviceability of IBM Computer Systems: A Quarter Century of Progress, M. Y. Hsiao; W. C. Carter; J. W. Thomas; W. R. Stringfellow, IBM Journal of Research and Development (Volume: 25, Issue: 5, Sep. 1981)

Research and managerial issues on global retail competition: Carrefour/Wal-Mart, Colla, E. and Dupuis, M. (2002), International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 30 No. 2, pp. 103-111.

Retail 4.0: The future of retail grocery in a digital world, P Desai, A Potia, B Salsberg - Asia Consumer and Retail Practice, 2012

RFID Technology and Applications, IEEE Pervasive Computing (Volume: 5, Issue: 1, Jan.-March 2006)

Ritorno alla Bottega, Emanuele Sacerdote, FrancoAngeli, 2014

Roma magna taberna: Economia della produzione e distribuzione nell'Urbe, Papi, E. - SHOPPING IN ANCIENT ROME. THE RETAIL TRADE IN THE LATE REPUBLIC AND THE PRINCIPATE, CLAIRE HOLLERAN, (Oxford University Press 2012).

Storia economica: dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica; Ennio De Simone, FrancoAngeli, 2018

Storia economica e sociale del Medioevo; Henri Pirenne, Newton Compton Editori, 2012

The Cult of Macintosh, Russell Belk & Gülnur Tumbat

The evolution of M2M into IoT; Mahbubul Alam, Rasmus H Nielsen, Neeli R Prasad, 2013 First International Black Sea Conference on Communications and Networking (BlackSeaCom), 112-115, 2013

Theories of retail development, George Wadinambiaratchi, Social and Economic Studies 21 (4), 391, 1972

Web Services: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, 2172-2195, 2019

Sitografia

<https://www.economyup.it/innovazione/retail-come-siamo-arrivati-all-omnicanalita-e-che-cosa-c-e-nel-futuro/>

<https://www.insidemarketing.it/evoluzione-dello-shopping-tappe/>

<https://iquii.com/2018/04/18/retail-omnicanalita-sfide-opportunita/>

<https://www.lightspeedhq.com/blog/the-history-of-retail-a-timeline/>

<https://www.linkedin.com/pulse/20130607115409-12921524-how-did-we-get-here-a-short-history-of-retail>

<https://medium.com/swlh/why-glossier-embodies-the-future-of-shopping-and-b2c-marketing-6b88a863ebc5>

<https://retailminded.com/the-history-of-retail-shopping/>

<http://startegy.it/kurzweil-la-tecnologia-e-un-processo-esponenziale/>

http://www.supplychain247.com/paper/the_future_of_retail_grocery_in_a_digital_world

<https://www.thebalancecareers.com/amazon-com-company-research-2071316>

<https://uppercasehq.com/blog/evolution-of-retail>

<https://visual.ly/community/infographic/social-media/history-ecommerce>

<https://10ecommercetrends.com/>